

De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intranet – Quatre études de cas

Emmanuelle VAAST

Doctorante
Centre de Recherche en Gestion
École polytechnique, Paris

RÉSUMÉ

Cet article s'intéresse aux utilisations d'intranets par les membres de communautés de pratique à partir de quatre études de cas. Les usages d'un intranet renforcent les principales dimensions d'une CP, s'inscrivent progressivement dans son fonctionnement et la transforment.

Les utilisations des intranets favorisent également l'imbrication de communautés locales et l'émergence d'un réseau de pratique. Pratiques et connaissances du réseau de pratique sont, pour certaines, communes, et, pour d'autres, distribuées de façon plus différenciée.

Mots-clés : Communauté de pratique, Réseau de pratique, Intranet, Partagé/distribué, Étude de cas.

ABSTRACT

Drawing on four case studies, this paper investigates how members of communities of practice use intranet. Intranet uses reinforce CP's main dimensions, gradually enter its functioning and contribute to its alteration.

Intranet uses also favor the interweaving of local communities and then the emergence of a network of practice. Practice and knowledge are partly shared and partly unevenly distributed throughout the network of practice.

Key-words: Community of practice, Network of practice, Intranet, Shared/distributed, Case study.

I. INTRODUCTION

Le quotidien organisationnel est marqué par les interactions directes entre collègues proches dans un contexte matériel et social qui assurent la réalisation des tâches, l'atteinte d'un certain niveau de performance et la socialisation des employés. Des groupes spécifiques de salariés se forment spontanément : des « communautés de pratique » (Brown & Duguid, 1991 ; Lave & Wenger, 1991 ; Wenger, 1998) dont les membres travaillent ensemble et partagent pratiques et connaissances. Les communautés de pratique et leur influence sur l'apprentissage, aujourd'hui largement reconnues par les praticiens comme les chercheurs, constituent en fait une forme d'organisation collective très ancienne (Snyder & Wenger, 2000 ; Wenger et al., 2002b).

Pourtant, les communautés de pratique (CP) évoluent avec les transformations profondes que connaissent aujourd'hui les entreprises, tant dans leur structuration interne que dans leurs relations avec leurs partenaires économiques (Blanchot, et al., 2000 ; DeSanctis & Monge, 1999 ; Kraut et al., 1999). En particulier, la nature du travail change et le recours massif aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) joue un rôle majeur dans ces mutations (Barley & Kunda, 2001 ; Bellier, et al., 2002 ; Fulk & Desanctis, 1995).

Comment les communautés de pratiques s'approprient-elles les TIC et quelles sont les incidences du recours à ces technologies sur les pratiques, connaissances et identités de leurs membres ?

Cet article vise à retracer les évolutions de communautés de pratique qui accompagnent les utilisations d'une TIC, l'intranet. L'intranet (Germain, 1998 ; O'Flaherty & Williams, 2000 ; Ryan, 1998), réseau organisationnel qui repose sur les standards de l'Internet, peut distinguer divers groupes internes à l'entreprise. Il différencie des niveaux d'accès et garantit une clôture du réseau et de ses membres. En outre, particulièrement flexible, il est utilisé pour diffuser des informations comme pour réaliser certaines activités productives. Les membres de CP peuvent donc s'approprier l'outil et l'adapter en fonction des besoins de leur collectif.

Cet article se fonde sur quatre études de cas qui relatent les évolutions de CP qui émergent d'usages particuliers d'intranet. Les cas révèlent que les utilisations des intranets par les membres des communautés soutiennent les principales dimensions des CP (engagement mutuel, entreprise commune, répertoire partagé) et, ce faisant, renforcent les CP, mais peuvent contribuer à l'exclusion de certains membres périphériques. La discussion vise à montrer que les utilisations des intranets favorisent le partage de certaines pratiques et connaissances et une distribution plus différenciée d'autres pratiques et connaissances. Ces usages contribuent à l'imbrication de CP locales entre elles et à l'apparition d'un « réseau de pratique » (Brown & Duguid, 2000, 2001) dont les membres partagent des activités professionnelles.

La section suivante présente la notion de Communauté de Pratique (CP) et justifie la problématique adoptée.

Ensuite, la méthodologie suivie par ce travail (quatre études de cas qui illustrent les transformations progressives des communautés de pratique par les utilisations de sites intranets) est précisée. Puis, les cas sont décrits et les principales évolutions des CP liées aux usages des intranets sont suggérées. La discussion finale porte enfin sur les imbrications des communautés de pratique locales et l'émergence d'un réseau de pratique que les utilisations d'intranet encouragent.

II. DES TIC POUR RENFORCER LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE ?

II.1. Que sont les communautés de pratique ?

L'intérêt actuel pour la notion de communauté de pratique a une double origine. D'une part, il naît des débats des années 1990 sur l'apprentissage organisationnel (Koenig, 1997), sur les liens entre processus individuels et collectifs (Kim, 1993), sur le stockage et le transfert de connaissances par des systèmes formalisés, des discours, des activités concrètes. Progressivement – il s'agit du second fondement de l'engouement pour les communautés de pratique – les *pratiques* concrètes (et non les descriptions abstraites de poste) apparaissent essentielles à l'apprentissage des employés (Brown & Duguid, 1991). Inspirés en particulier par les travaux des ergonomes et de Suchman (1987) ou Lave (1988), ceux qui étudient l'apprentissage par la pratique considèrent que celle-ci renvoie au « faire » situé historiquement et socialement (Cook & Brown, 1999, p. 386-

387). Le contexte de la pratique donne du sens à ce que nous faisons. Ainsi, pour Wenger (1998, 2000) et les autres tenants de la conception des CP, la pratique est toujours une pratique sociale.

Une communauté de pratique (Chanal, 2000 ; Gherardi & Nicolini, 2000 ; Lave & Wenger, 1991 ; Wenger, 1998) regroupe des membres qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Surtout, ils travaillent ensemble et réalisent des activités pour certaines semblables, pour d'autres complémentaires. Les pratiques des membres de CP acquièrent une signification commune grâce aux échanges directs (à la participation des acteurs à la vie sociale de la CP) à la réification, lorsque le sens partagé est « incarné » dans des objets matériels, des documents, des règles formelles et informelles (Wenger, 2000).

Trois dimensions sont caractéristiques de la communauté de pratique :

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 liés entre eux. Ils sont mutuellement engagés dans les pratiques sociales de la communauté.

L'entreprise commune : Socialisation et surtout activités de la communauté visent l'atteinte d'une entreprise commune qui 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 proches 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.

Deux exemples illustrent et rendent plus concrète cette notion de communauté de pratique : les réparateurs de photocopieurs de Orr (1990) et les employés de traitement de dossiers d'assurance maladie de Wenger (1998).

D'abord, les réparateurs de photocopieurs de Orr (1990, 1996), repris par Brown et Duguid (1991), travaillent seuls chez le client et face à leur machine, mais ils collaborent par des réunions régulières entre une dizaine de collègues. Ils se « racontent des histoires » qui donnent un sens aux réparations inhabituelles et réifient de nouvelles pratiques. Les connaissances réelles des réparateurs ne sont pas les informations froides des manuels du fabricant pour lequel ils travaillent. Plutôt, ce sont les connaissances qu'ils se transmettent et enrichissent par leurs interactions. Leur travail très technique repose sur des savoirs socialement distribués, diffusés et conservés par des conversations informelles.

Les employés de l'entreprise d'assurance maladie de Wenger (1998) occupent un étage d'une tour de bureaux. Ils travaillent seuls, eux aussi, mais les dossiers les plus complexes sont remontés aux supérieurs ou transmis aux spécialistes de différents domaines. Le service connaît un fort turnover, mais ses membres sont réunis dans un

même espace de travail, interagissent fréquemment et ont recours aux mêmes outils. En outre, leurs activités sont semblables même s'ils ne les effectuent pas en collaboration. Un sens partagé aux activités émerge alors qu'il est en partie réifié par des procédures et/ou par l'implantation de nouveaux systèmes informatiques.

II.2. Les intranets peuvent-ils favoriser les communautés de pratique ?

Les deux exemples précédents sont notables à plusieurs points de vue. D'abord, les groupes décrits sont assez restreints. Orr suit les réunions d'une petite dizaine de réparateurs tandis que Wenger s'attache aux activités d'employés regroupés en un seul lieu (Wenger, 1998, p. 285). Pourtant, Wenger développe l'idée d'imbrication des communautés de pratique les unes dans les autres, des communautés plus larges, caractérisées par des relations plus faibles entre leurs membres, contenant de petites communautés distantes (Wenger, 2000). L'articulation de communautés de pratique aux périmètres différents ne paraît cependant pas évidente. *Qu'est-ce qui permet l'imbrication de communautés de tailles différentes et dispersées géographiquement ?*

Par ailleurs, ces exemples montrent des communautés dont les membres effectuent des tâches proches et d'autres plus différenciées. Si certaines de leurs activités sont bien communes, en revanche ils ne les effectuent que peu en collaboration les uns avec les autres et ne travaillent ni forcément au même endroit ni au même moment.

En dehors des conversations directes entre les membres des CP, *qu'est-ce qui peut assurer le partage de certaines pratiques et la différenciation d'autres activités et connaissances ?*

Enfin, dans le cas des réparateurs de photocopieurs, c'est en parlant des machines et non en suivant les prescriptions des manuels que les employés partagent leurs pratiques. En revanche, les employés qui traitent les dossiers d'assurance maladie ont recours à des procédures et des systèmes informatisés. *Quel peut alors être le rôle des objets, et, en particulier, des systèmes informatisés, dans le fonctionnement et le renforcement des communautés de pratique ?*

Ces interrogations ont tôt conduit les tenants de la conception des CP à s'intéresser aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Brown (1998), par exemple, estime que la technologie intranet peut être utilisée de façon à favoriser les « vraies » pratiques de travail dans les organisations et non leurs représentations abstraites. À cheval entre ses activités de chercheur et de consultant, Wenger (2001) analyse quant à lui l'offre logicielle dédiée au soutien des communautés, et, en particulier, des communautés de pratique. Même s'ils ne sont pas toujours explicites à ce sujet, ces auteurs adoptent une conception « émergente » des relations entre TIC et organisation (Markus & Robey, 1988 ; Rowe, 1999 ; Rowe & Struck, 1995). La technologie n'a pas un impact fixe ou prédéterminé quelle que soit la situation de l'organisation. Plutôt, ses usages transforment progressivement à la fois la technique et certaines dimensions clés de l'entreprise, comme les relations au sein de

groupes restreints, les flux d'informations descendants et ascendants, etc. Les « effets » des TIC émergent progressivement de leur mise en place et de leurs utilisations en fonction d'une situation organisationnelle elle-même susceptible d'évoluer (Benghozi, 2001). Ce sont de telles dynamiques des communautés de pratique que nous souhaitons ici mettre en évidence.

Cet article étudie alors comment les membres de communautés de pratique s'approprient un intranet et comment leurs usages de cet intranet contribuent à renforcer leur communauté et à en transformer le périmètre.

Un intranet est un ensemble d'applications informatiques regroupées et intégrées (messagerie électronique, bases de données, applications de production, collecticiel, forum, etc.) qui reposent sur les standards IP du web (Germain, 1998 ; Ryan, 1996 ; Scheepers & Damsgaard, 1997). Ces applications sont disponibles à l'intérieur d'un réseau (*intra-net*) qui peut correspondre à l'ensemble des postes informatiques d'une entreprise ou à certaines de ses parties uniquement (Newell et al., 2001). Les intranets distinguent ainsi membres et non-membres. En outre, souples, ils peuvent être adaptés à des contextes différents et utilisés dans des buts divers. Ils semblent donc pouvoir être appropriés par des communautés de pratique différentes. Ce sont les utilisations d'intranets par les membres de CP que nous avons suivies à l'occasion de cette recherche. Avant de détailler ces usages et les transformations qu'ils ont encouragées, précisons la méthodologie suivie.

III. MÉTHODOLOGIE

III.1. Une étude de cas multiple

Cet article présente les résultats spécifiques d'un travail plus large consacré aux pratiques d'intranets dans les organisations françaises. Celui-ci a donné lieu à la réalisation de quatorze études exploratoires qui présentent une grande diversité d'implantations, de trajectoires et de représentations liées aux intranets (Vaast & Benghozi, 2000). Parallèlement à ces investigations empiriques, la conception des communautés de pratique est rapidement apparue éclairante pour comprendre les usages des intranets. Comme il est fréquent en gestion (Girin, 1989 ; Koenig, 1993), l'objet de la recherche est né d'un dialogue entre théorie et observations empiriques.

Pour éclairer empiriquement comment les membres de communautés de pratique utilisent des intranets et les incidences de ces usages sur leur CP, quatre études de cas plus approfondies ont été réalisées. Elles ont été sélectionnées à partir du premier échantillon de cas exploratoires afin de préserver une connaissance globale des intranets et des organisations, tout en précisant les utilisations d'un intranet par des groupes particuliers.

L'étude de cas a semblé une méthode particulièrement adaptée pour étudier dans une perspective dynamique comment des membres de CP utilisent des intranets. Afin d'éviter une dépendance excessive à un cas unique, une étude de cas multiple a été menée. Chacun de ces quatre cas correspond à un ensemble de communautés de pratique locales internes à une même or-

ganisation dont les membres utilisent régulièrement (plusieurs fois par semaine) un site dédié.

III.2. La sélection des cas

L'identification empirique des communautés de pratique n'est pas une opération évidente ou neutre. Au contraire, elle induit les investigations poursuivies et oriente les analyses ultérieures. Les présentes communautés de pratique ont été choisies à partir du premier échantillon de cas grâce à la proximité de leurs caractéristiques avec celles présentées par Wenger (1998) et Snyder et Wenger (2000). Un point délicat a concerné 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 d'une identité partagée par les membres de la communauté. Les participants aux communautés étudiées dans nos quatre cas éprouvent ce fort sentiment identitaire et appartiennent à des groupes formellement identifiés.

III.3. Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées en deux phases. La première a concerné l'échantillon large de quatorze entreprises et s'est essentiellement déroulée par entretiens avec des hauts dirigeants, des responsables d'intranet et des utilisateurs finaux. Le contenu et la structure des intranets ont été identifiés. La mise en place et les transformations de l'intranet ont été retracées.

La seconde vague de collecte des données s'est concentrée sur les quatre ensembles de communautés de pratique sélectionnés. Une dizaine (cas A et C) et une trentaine (cas B et D) d'entretiens supplémentaires ont été menés. Les répondants étaient, d'une part, des responsables de l'intranet (qui font partie des CP) et, d'autre part, de « simples » participants aux CP. Ils devaient être représentatifs de la diversité des CP (en termes de métiers et de dispersion géographique essentiellement). Pour les cas B et D, une observation participante a aussi permis de suivre le quotidien de membres de ces CP dans leurs activités professionnelles, dans leurs relations avec leurs collègues proches, leur hiérarchie, le reste de l'organisation ou des clients extérieurs. Les visites renouvelées sur site ont enfin autorisé de bons contacts avec des informants-clés qui se sont avérés précieux pour confronter les points de vue et replacer ces communautés dans une perspective historique. Les intranets de ces CP ont bien entendu été consultés, et leurs évolutions retracées. Les intranets utilisés par ces CP sont des sites spécifiquement dédiés aux groupes concernés et reliés aux autres sites internes de l'organisation.

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

Les quatre cas sont présentés ci-dessous et résumés dans le tableau suivant.

IV. PRÉSENTATION DES CAS ET ANALYSES

IV.1. Une présentation succincte des cas

Cas A : Les professionnels de santé environnementale (qui s'occupent, en particulier, de l'hygiène publique et de la pollution) du ministère de la Santé constituent un groupe de 1 000 à 1 500 professionnels dispersés dans toute la France dans des services départementaux d'une quinzaine d'agents en moyenne. Ces professionnels mettent eux-mêmes en place, en 1996-1997, un intranet dédié à leur activité. Ce site regroupe, entre autres, un annuaire général et des fiches d'expériences écrites par des experts membres de la profession sur des thèmes divers. La mise à disposition et l'utilisation progressivement généralisée de l'intranet ont une incidence non négligeable sur la prise de conscience de ces agents de l'existence d'une communauté « santé-environnement » au niveau national. En outre, les consultations de l'intranet contribuent au déploiement de relations qui dépassent le cadre du service départemental et permettent à des agents éloignés géographiquement de mieux se connaître et de se contacter en fonction de leurs préoccupations.

Cas B : Les 3 500 salariés commerciaux d'une entreprise d'assurance (appelons leur groupe BA « Belle Assurance ») sont également dispersés dans toute la France et travaillent dans des équipes locales d'une quinzaine de personnes. Les commerciaux exercent des activités proches (prospection, signature de contrats et suivi de clientèle), mais ils se sentent traditionnelle-

ment en concurrence avec les membres des équipes différentes mais proches géographiquement. Un intranet est mis en place courant 1999, sous l'impulsion du siège parisien de BA. L'utilisation de l'intranet est au départ assez limitée, d'abord parce que les commerciaux ont peu l'habitude d'utiliser les nouvelles technologies et ensuite parce qu'ils se sentent en concurrence avec d'autres équipes. Progressivement toutefois, les nouveaux commerciaux consultent davantage l'intranet et la publication sur le site des résultats des concours des meilleurs vendeurs permet de concilier esprit de compétition et volonté de partage entre équipes différentes.

Cas C : Les acheteurs de la SNCF (environ 2 500 agents dispersés dans toute la France) mettent en place, en 1997, un intranet dédié à leur métier. Cet intranet est intégré dans l'exercice professionnel quotidien des acheteurs. Il renforce la tendance préexistante à la centralisation des achats de l'entreprise et transforme de nombreux processus et activités. Les pratiques des acheteurs se modifient et deviennent plus transparentes pour leurs donneurs d'ordre. L'utilisation généralisée de l'intranet contribue à la professionnalisation de l'activité des acheteurs et au renforcement de la conscience d'une tâche commune. Enfin, cet intranet, dont certaines fonctions (comme le suivi des commandes) sont partagées avec les don-

neurs d'ordre des acheteurs, rend plus visible l'exercice de la profession et par là favorise sa reconnaissance externe, ce qui stimule encore davantage l'identité professionnelle des acheteurs.

Cas D : À partir de 1998, la nouvelle direction du Département Informatique (DI) d'une mutuelle d'assurance décide d'enrichir un intranet embryonnaire ne comprenant au départ que des formulaires administratifs. De nouvelles rubriques se créent, comme celle qui présente les résultats réguliers des discussions d'équipes transversales qui visent à trouver des solutions conjointes aux tensions sociales nées d'une réorganisation (concrétisée par la formalisation du fonctionnement du département) du DI à l'arrivée de la nouvelle direction. Ce site présente aussi deux annuaires (un qui inclut tous les salariés et l'autre certains intérimaires du DI) et des rubriques qui informent anciens et nouveaux membres du mode de fonctionnement du DI. Simultanément, l'intranet constitue un nouvel outil commun et spécifique au département et dispose de fonctionnalités qui favorisent l'expression spontanée des informaticiens. Les utilisations de l'intranet contribuent alors à la reconstruction progressive d'une identité du département. Les évolutions des contributions et des consultations dont il fait l'objet reflètent et participent des transformations des différents groupes internes au DI.

Cas	A : Professions de santé enrôlées 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
Pro- dispersion Taille et Formelle	3 professions de santé enrôlées du ministère 1 000 agents, répartis dans les directions départementales (services de quinze agents) Professions qui appartiennent à des services spécifiques par directions départementales.	Une profession commerciale spécialisée 3 500 salariés env., répartis dans des agences locales, équipes d'une quinzaine de commerciaux. Salariés qui appartiennent à une direction particulière, avec 4 réseaux géographiques	Acheteurs de la SNCF. 2 500 acheteurs env., dans les directions régionales. Entre deux et dix acheteurs par direction Acheteurs dépendent de leur direction régionale et d'une direction centrale	Informaticiens du DI (Département Informatique) 400 personnes, à 80% au siège social Services d'environ vingt informaticiens
Structure	Communautés très dispersées. Leurs membres ont peu d'occasions d'interactions. Pratiques communes, mais peu de conscience de la profession nationale de la part de ses membres	Communautés locales aux pratiques communes mais aux interactions directes faibles. Concurrence entre équipes proches géographiquement qui rend les échanges peu nombreux	Acheteurs qui travaillent avec un outil commun (minitel) depuis 1986. Par contre, en raison de la taille, du fonctionnement et de la dispersion de l'entreprise, les informations circulent difficilement	Rattachement au département informatique de la mutuelle
Contexte initial des 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	Fortes 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.
Initiative et objectif de mise en place d'intranet	Développement des échanges d'informations et de savoir-faire à un niveau national (et non plus seulement régional) Image plus forte de la communauté nationale par rapport aux communautés locales et au reste du ministère	Développement d'échanges d'informations entre commerciaux éloignés. Tensions entre la volonté de protéger ses actions commerciales réussies et la volonté de se valoriser en les publiant	Intranet outil de travail et diffusion de documentations et d'informations Diffusion de connaissances communes et meilleures 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 des pratiques et échanges de connaissances	Visibilisation des CP et renforcement du sentiment d'appartenance à la CP au niveau national	Renforcement du sentiment d'appartenance à la CP nationale et prise en compte de dimensions extra-professionnelles.	Professionalisation accrue de la CP et renforcement de sa conscience par visibilisation vis-à-vis des donneurs d'ordre.	Renforcement de la CP d'ensemble mais exclusion des prestataires extérieurs
Evolution d'ensemble des CP liées à l'intranet	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. Exemple pour d'autres CP de l'entreprise, comme celle des contrôleurs de gestion	Intranet qui représente une vitrine du département informatique pour le reste de l'organisation. Pas de changement notable.

Tableau synthétique des cas.

Ces quatre cas correspondent à des communautés de pratique qui préexistent à la mise en place et à l'utilisation de leur site intranet. Leur activité professionnelle est déjà définie, des coutumes se sont établies. Au niveau local (typiquement, un service d'une quinzaine de personnes), les employés se connaissent bien, travaillent au même endroit sinon toujours conjointement. Ils ont en outre le sentiment d'appartenir à une entité commune même s'ils ne nomment pas spontanément celle-ci « communauté de pratique ». Ce sentiment d'appartenance est en revanche traditionnellement plus limité entre membres dispersés d'une même profession, en raison de l'éloignement géographique qui restreint les interactions directes entre employés.

Les utilisations de certaines rubriques des intranets – qui permettent en particulier de dépasser les obstacles géographiques au partage d'expériences – modifient le fonctionnement de ces communautés de pratique ainsi que la perception de leur périmètre.

IV.2. Les pratiques des intranets soutiennent les trois principales dimensions des CP

Les trois dimensions qui caractérisent les CP sont dans les quatre cas soutenues par l'utilisation de l'intranet.

IV.2.1. L'engagement mutuel

L'appartenance à une CP correspond à un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Les utilisations des intranets ne créent pas l'engage-

ment mutuel, mais elles peuvent l'explicitier et favoriser sa négociation collective.

Cela est particulièrement sensible dans le cas C, cas du département informatique. Les utilisations de l'intranet participent en effet à la « reconstruction » de l'engagement du DI suite à la réorganisation du département. Auparavant, le DI fonctionnait de façon très informelle, les employés travaillaient ensemble depuis longtemps et le travail était accompli par des équipes aux tâches non prédéfinies. Avec la réorganisation qui vise à « rationaliser » des tâches souvent répétitives, les départs (par démissions et préretraites exclusivement) et les embauches se multiplient. Les employés perdent leurs repères traditionnels. Quelques mois après la réorganisation, l'intranet du DI s'enrichit progressivement sous l'impulsion initiale du nouveau directeur du DI et par une mise en application d'idées émises par des groupes de travail transverses et non formalisés. L'intranet donne de nouveaux repères aux anciens et aux nouveaux salariés du DI et encourage les relations directes entre eux.

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, sou-

vent uniquement par téléphone ou e-mail.

IV.2.2. L'entreprise commune

Certains contenus de l'intranet présentent 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 les « 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 donne une certaine permanence à son expression. Ainsi, dans le cas A du réseau de professionnels en santé environnement du ministère, jusqu'au milieu des années 1990 le sentiment d'entreprise commune est surtout 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 permettent aux professionnels d'échanger sur des préoccupations communes et d'afficher des objectifs proches. La disponibilité de la technologie intranet permet de concrétiser l'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 qui explicitent des pratiques « mo-

dèles » 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 de la communauté de pratique au niveau national, communauté qui regroupe les communautés locales (celles des services départementaux). Notamment, les enjeux majeurs du domaine de santé environnement sont exposés sur l'intranet, ce qui a un impact unificateur sur la CP elle-même et ce qui influence également le reste du ministère. La CP « santé environnementale » dans son ensemble est rendue plus visible, reconnue et légitime dans l'ensemble du ministère par la disponibilité de l'intranet.

IV.2.3. 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 et al., 1998).

L'intranet permet de regrouper en un « endroit » unique et virtuel des 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 directe.

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 une préoccupation inhabituelle passe par la lecture des fiches de pratiques sur le problème concerné et le contact de l'expert qui a rédigé la fiche (logique de l'expert national reconnu par la mise à disposition d'une fiche sur intranet).

IV.3. Les utilisations des intranets s'inscrivent progressivement dans le fonctionnement des communautés de pratique et les transforment

Les utilisations des intranets s'inscrivent progressivement dans le fonctionnement des CP. Ce faisant, elles contribuent à leur transformation.

Par exemple, le développement de l'intranet de la communauté santé environnement du ministère met en évidence, et par là renforce, 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 se développe de façon autonome par rapport à l'autorité départementale (le préfet) et la direction parisienne (la gestion du site est menée par une équipe décentralisée). Cela conduit d'ailleurs à des tensions entre ce réseau informel, dont le centre est le chef de projet de l'intranet, en départe-

tement, 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 entre sièges et services départementaux, rendent 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 conduit alors 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).

Par ailleurs, les utilisations de l'intranet peuvent aussi contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles et ainsi conduire au renouvellement de la négociation du sens de l'entreprise commune de la communauté. L'intranet mis en place par les acheteurs de la SNCF (cas D) illustre ce point. La mise en place de ce site vise initialement à renforcer la logique de centralisation des achats. L'intranet agrège les achats des fournitures les plus usuelles, donc de négocier en position de force et donc de diminuer les prix des fournisseurs. Un service minitel remplissait au préalable cette fonction de centralisation. Toutefois, le passage à l'intranet, réalisé sous l'impulsion des principaux acheteurs (ceux situés dans les régions qui achètent les plus gros volumes, comme Paris, Lyon et Marseille) accentue cette

tendance et infléchit d'autres pratiques professionnelles des acheteurs. Il est maintenant possible, grâce à l'utilisation du site, pour les acheteurs et leurs donneurs d'ordre, de suivre avec beaucoup plus de précision le suivi d'une commande et d'en informer immédiatement les directions concernées. Par ailleurs, l'intranet, mis en place en 1997, est lié en 1999 à un extranet qui regroupe les principaux fournisseurs de l'entreprise. L'extranet modifie les relations entre les acheteurs et entreprises tierces. Par ces nouvelles pratiques, la communauté des acheteurs se définit maintenant davantage dans une relation de service vis-à-vis des donneurs d'ordre internes et, d'autre part, d'intermédiaire de poids vis-à-vis des fournisseurs externes à l'entreprise.

IV.4. Les usages des intranets élargissent la communauté de pratique à laquelle ses participants se sentent appartenir, mais ils peuvent également contribuer à l'isolement de certains membres de ces CP

Dans les quatre cas étudiés, les usages des intranets élargissent la base d'appartenance à la communauté de pratique et renforcent la CP. Les commerciaux de BA (cas B), par exemple, ne se sentent plus seulement faire partie de leur petite équipe d'une quinzaine de personnes, mais également d'un groupe beaucoup plus large, dont ils sont loin de connaître tous les membres, mais dont ils partagent des pratiques professionnelles. Cet élargissement de la communauté perçue provient de l'image commune – souvent idéalisée – que l'intranet renvoie à ses

participants, ainsi qu'au reste de l'organisation. Le site intranet « affirme » l'existence de la communauté de pratique au sens large tant vis-à-vis de ses membres dispersés que des non-membres. Cette combinaison d'identité-pour-soi et d'identité-pour-les-autres (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) renforce la communauté, comme cela a pu être noté dans le cas des acheteurs de la SNCF et des professionnels de santé environnementale du ministère.

Toutefois, tout en soutenant une communauté de pratique, les utilisations d'un intranet peuvent également contribuer à l'exclusion de certains de ses participants. Le cas des informaticiens du DI (cas D) illustre cette situation étonnante où les usages d'un intranet renforcent la CP et conduisent à l'isolement de certains de ses membres. Le renforcement de la CP correspond dans ce cas 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 de deux statuts différents (salariés ou prestataires extérieurs) se transforment. Avant la réorganisation, les prestataires se percevaient comme des membres à part entière du département et ils étaient perçus comme tels par les salariés. En outre, leurs activités étaient équivalentes à celles des salariés. Avec la réorganisation, les nouveaux prestataires (les anciens prestataires, ceux présents avant la réorganisation, sont devenus salariés ou n'ont pas vu leur mission renouvelée) s'occupent désormais des tâches de réalisation des projets informatiques, tandis que les salariés traitent de celles, 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 exacerbe la faiblesse des communications directes 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 utilisations de l'intranet encouragent également l'apparition d'un clivage au sein de cette communauté et la mise à l'écart des prestataires.

V. DISCUSSION : L'ÉMERGENCE DE RÉSEAUX DE PRATIQUE PAR LES UTILISATIONS SITUÉES DES INTRANETS

Les analyses précédentes mènent à un résultat intermédiaire assez intrigant. En effet, les usages des intranets soutiennent les trois principales dimensions des communautés de pratique, ils s'inscrivent progressivement dans leur fonctionnement et permettent d'élargir l'appartenance perçue à la communauté de pratique. Les membres des CP ne se sentent plus

seulement appartenir au petit groupe dans lequel ils travaillent et ils interagissent au quotidien, mais également à une communauté élargie, dont ils ne connaissent pas tous les participants, mais dont ils partagent les intérêts et pratiques professionnels. Cependant, simultanément, les utilisations des intranets peuvent contribuer à l'exclusion de certains membres des CP restreintes. Qu'est-ce qui fait que les utilisations des intranets excluent certains participants périphériques aux communautés de pratique et contribuent à l'enchâssement des communautés locales les unes dans les autres ? Une piste d'explication réside dans les utilisations situées des intranets.

V.1. Des consultations différenciées de l'intranet pour un apprentissage de la communauté locale

V.1.1. Les pratiques situées des intranets rapprochent les membres des communautés de pratique « locales »

D'abord, au niveau d'une communauté de pratique « locale » (typiquement, un groupe d'une vingtaine de personnes qui travaillent au même endroit et se connaissent directement), les usages de l'intranet ne sont pas communs entre tous ses membres mais ils contribuent à leur rapprochement.

Les utilisations de l'intranet sont en effet « situées ». En dehors des consultations obligatoires (celles qui entrent dans le processus productif), les usages de l'intranet dépendent de la

position du participant dans sa CP et, en particulier, de son ancienneté. Les membres « périphériques » (c'est-à-dire, les plus nouveaux) sont ceux qui utilisent le plus régulièrement l'intranet. Leurs consultations leur permettent de s'informer des principales missions, des façons de travailler, des règles officielles et des participants à leur groupe. À l'inverse, les anciens travaillent depuis longtemps sans l'intranet et ne ressentent pas le besoin de le consulter fréquemment. Cette différenciation dans les consultations de l'intranet pourrait conduire à des clivages entre participants aux communautés de pratique, à une séparation maintenue entre les anciens et les nouveaux. La plupart du temps, il n'en est rien. Au contraire, les consultations différenciées contribuent à la socialisation des nouveaux et à la transformation de la CP locale.

Les consultations des intranets des nouveaux, qui leur fournissent des informations exhaustives mais « sèches » et les connaissances informelles des anciens (riches, mais parfois parcelaires et non toujours ajustées à un contexte changeant) sont en effet complémentaires. Les consultations différenciées de l'intranet favorisent alors plutôt des échanges accrus entre anciens et nouveaux. Ainsi, dans le cas B, les nouveaux commerciaux, mieux formés aux nouvelles technologies que les anciens, consultent l'intranet avec une relative aisance. Ils sont capables de localiser rapidement une information précise (par exemple, la dernière cotation de telle SICAV ou une disposition législative relative aux contrats d'assurance vie) dans l'ensemble des pages disponibles. En revanche, ces

nouveaux membres de B ne disposent pas de l'expérience et du stock de connaissances professionnelles spécifiques à B qui leur permettraient de donner un sens à ces informations et de les utiliser à bon escient chez le client. Au contraire, les anciens bénéficient de cet historique professionnel, mais ont moins l'habitude de manipuler le navigateur. Les observations du cas B montrent qu'une complicité entre anciens et nouveaux naît à l'occasion de consultations du site. Les nouveaux utilisent l'intranet pour chercher des informations précises dont ils font part aux anciens. Ceux-ci apprennent à utiliser plus efficacement l'intranet et surtout transmettent une partie de leurs connaissances aux nouveaux. Cet exemple est notable à deux points de vue. D'abord, les consultations des intranets contribuent à la socialisation dans la communauté de pratique. Ces phénomènes d'intégration progressive des nouveaux sont particulièrement importants pour la reproduction et la transformation des communautés de pratique (Lave & Wenger, 1991). Ils permettent aux nouveaux d'« apprendre » les règles et connaissances minimales qui fondent la pratique de la communauté. Simultanément, ils apportent de nouvelles connaissances car les nouveaux ne se contentent pas d'assimiler le contexte de la communauté, mais ils le transforment. Les utilisations des intranets facilitent alors la socialisation des nouveaux membres de la communauté « locale » et contribuent à sa transformation progressive, notamment par un recours croissant et de plus en plus systématique aux TIC pour rechercher des informations professionnelles. Les pratiques situées de

la technologie s'inscrivent dans un contexte local et contribuent à ses évolutions (Cicourel, 1990 ; Hutchins, 1994).

***V.1.2. Des complémentarités
entre usages de l'intranet
et interactions directes***

Ensuite, cet exemple suggère que les utilisations de l'intranet rapprochent les membres d'une communauté locale sans que ces usages soient homogènes entre ses participants. Les utilisations des intranets n'ont pas à être identiques pour favoriser la cohésion de la communauté. Plutôt, progressivement, un schéma spécifique d'utilisation de l'intranet émerge. Certaines consultations sont partagées par tous (ou presque) les membres de la communauté (actualités, activités professionnelles). D'autres sont différenciées selon les membres : les anciens utilisent assez peu tandis que les nouveaux y ont plus et plus souvent recours. Ces consultations – partagées et différenciées – sont caractéristiques du fonctionnement des CP. Pratiques et connaissances ne sont pas entièrement partagées par tous. Plutôt, il y aurait un « cœur » de connaissances et de pratiques partagées par l'ensemble des participants à la communauté, et des connaissances et pratiques distribuées de façon inégale entre les membres de la CP mais qui contribuent également à façonner la communauté. Les échanges directs entre anciens et nouveaux garantissent un partage minimal des informations et connaissances et transforment la communauté. Les conversations entre les différents membres de la communauté assurent la cohésion de celle-ci et le

partage des pratiques et connaissances professionnelles. L'importance des discussions autour des machines et des tâches à effectuer, déjà mise en évidence par Orr (1990, 1996), est largement confirmée au niveau des petits groupes qui constituent les CP « locales ». À contrario, les prestataires extérieurs du DI du cas D s'excluent et sont exclus de leur communauté par ces trois facteurs qui se renforcent mutuellement : de rares utilisations de l'intranet, une faible connaissance initiale du département et des communications très limitées avec les salariés les plus intégrés au DI.

***V.1.3. Des usages différenciés,
un apprentissage collectif***

Ces appropriations différenciées des intranets favorisent les apprentissages de l'ensemble de la communauté de pratique locale. L'apprentissage repose en effet sur la confrontation entre les informations contenues dans l'intranet (systématiques et actualisées mais « décontextualisées ») et les connaissances issues de l'expérience des anciens. Ce mélange – à l'origine de nouvelles connaissances et de pratiques professionnelles renouvelées – a lieu grâce à des échanges directs autour du poste informatique dans le bureau d'un ou plusieurs membres de la CP. Pour poursuivre l'exemple du cas B, les nouveaux renseignent sur les nouveaux produits et leur cotation précise, tandis que les anciens apportent leur connaissance de la clientèle, de ses exigences et besoins prévisibles. Les consultations de l'intranet et les discussions autour de ces consultations conduisent à de nouvelles initiatives

commerciales (offre de tel produit à tel client, développement d'une promotion ciblée), à des expériences communes (anciens et nouveaux s'associent pour réaliser une action) et à des connaissances (in fine, le produit, sa technique de vente et sa clientèle privilégiée sont ajustés) renouvelées.

Ce modèle de pratiques partagées et distribuées qui favorise l'apprentissage collectif local se retrouve à un niveau supérieur, dans les imbrications des CP locales.

V.2. Des communautés imbriquées au réseau de pratique

De même que les membres des communautés de pratique locales sont rapprochés par les utilisations des intranets, les communautés locales s'imbriquent les unes dans les autres par le recours aux intranets jusqu'à faire émerger un « réseau de pratique ».

V.2.1. Des pratiques et des connaissances partagées et distribuées

L'existence d'un intranet contribue à élargir la communauté à laquelle l'employé a le sentiment d'appartenir. Traditionnellement, il se sent faire partie d'une communauté locale, celle des collègues les plus proches avec lesquels il interagit quotidiennement. Grâce à l'intranet, il a également conscience de participer à une communauté de pratique plus large qui englobe les communautés locales des uns et des autres. Par exemple, dans le cas A, les agents santé-environnementale se sentent appartenir à leur service local d'une quinzaine de personnes,

mais également à une communauté plus large, qui regroupe l'ensemble des services départementaux au niveau national. Bien entendu, les sentiments d'appartenance aux communautés locale et nationale ne sont pas équivalents. Au niveau local, l'attachement est plus fort et fondé sur des relations directes fréquentes et durables. Le sentiment d'appartenance à la communauté de pratique plus large, quant à lui, se nourrit de l'utilisation de rubriques qui présentent les activités des équipes dispersées. Pour le cas B, une rubrique de l'intranet publie des actions commerciales effectivement menées par des équipes particulières. Ceux qui les consultent prennent conscience que d'autres vendeurs, éloignés géographiquement, ont les mêmes préoccupations professionnelles qu'eux ainsi que des pratiques proches sinon identiques. Les usages des intranets contribuent à l'imbrication des communautés de pratique locales non par des tâches réalisées en commun (puisque ces communautés restent séparées et que leurs membres, la plupart du temps, ne se rencontrent pas), mais par la visibilisation des pratiques partagées. Ces activités similaires mais non nécessairement effectuées en commun fondent l'imbrication des CP. Par ailleurs, outre ce partage du cœur de l'activité des CP, comme pour les communautés locales, une différenciation entre des connaissances partagées et d'autres plus inégalement distribuées, apparaît à l'occasion des utilisations des intranets. Par exemple, nous avons vu que, dans le cas A, des fiches d'expériences spécifiques qui indiquent quelle équipe a traité de quel problème permettent d'identifier des experts nationaux sur des thèmes particuliers.

In fine, cette imbrication progressive des communautés de pratique locales fait émerger ce que Brown et Duguid (2001) nomment un « réseau de pratique ».

V.2.2. L'émergence du réseau de pratique par les utilisations de l'intranet

Les membres du réseau de pratique qui relie les CP locales ne se connaissent pas forcément et interagissent peu en raison de la distance géographique qui les sépare. En revanche, ils partagent des pratiques quotidiennes et une identité professionnelle qui se distingue des activités et appartenances des autres groupes de l'entreprise. Dans les trois cas où les employés membres des CP sont dispersés dans toute la France (A, B, C), ceux-ci perçoivent l'intranet comme ayant contribué à l'apparition ou, tout au moins, la visibilisation d'un groupe large, le réseau de pratique. Celui-ci pouvait potentiellement exister auparavant, mais, grâce à l'intranet, il gagne une présence incontestable dans leur vie au travail. Ce nouvel ensemble regroupe les différentes communautés locales auxquelles ils se sentent spontanément appartenir. Ces diverses communautés locales partagent des pratiques car leurs membres respectifs réalisent des activités proches, ce qui assure une homogénéité d'ensemble au réseau.

Le fondement pratique du réseau permet à ses participants de donner un sens aux informations contenues dans l'intranet et renforce leur identité professionnelle. L'imbrication des CP locales et l'apparition d'un réseau de pratique qui les englobe sont en effet

indissociables de phénomènes identitaires particuliers. L'identité apparaît comme le pendant incontournable de la pratique dans les communautés (cf. l'organisation générale de l'ouvrage de Wenger, 1998, et, plus précisément, p. 145 et s.). La dimension identitaire du réseau de pratique s'observe de diverses façons. D'abord, les membres du réseau se réjouissent de ce que l'intranet « représente » et valorise leur métier vis-à-vis du reste de l'organisation ainsi qu'à leurs propres yeux et donc renforce identité « pour-les-autres » (ce que les autres pensent de nous) et identité « pour soi ». Par ailleurs, identité et pratiques des membres du réseau se construisent mutuellement. Ainsi, c'est parce que les membres du réseau se reconnaissent dans l'intranet qu'ils l'utilisent. Ce faisant, ces consultations renforcent leur identité et contribuent à la transformation de leurs pratiques. Les acheteurs du cas C, par exemple, voient leurs tâches évoluer (centralisation croissante des achats) et leur identité professionnelle se transformer (d'acheteurs isolés dans des services divers à une profession organisée qui joue le rôle d'intermédiaire entre donneurs d'ordre et sous-traitants).

Les appropriations individuelles et collectives de l'intranet participent à cette émergence du réseau de pratique (voir le numéro spécial de *Systèmes d'Information et Management*, 2000, consacré aux intranets). La technologie intranet dispose de fonctionnalités qui en font, potentiellement, l'instrument de réseaux de pratique. Elle est souple et adaptable et peut donc se transformer dans le temps. Générique, elle peut en outre être utilisée pour diffuser et recevoir des informations, colla-

borer, conserver des données, réaliser des tâches professionnelles... Enfin, son déploiement progressif et différencié selon les intranets tend à renforcer leur aspect communautaire. Bien entendu, ce ne sont pas les caractéristiques de l'intranet per se qui garantissent l'apparition de liens entre des groupes dispersés. Plutôt, le réseau de pratique émerge progressivement d'usages d'un outil qui lui-même se construit dans un contexte organisationnel mouvant. Structuration de l'outil intranet et structurations du réseau de pratique sont donc en interaction constante, ce qui est en accord avec la conception « émergente » des relations entre TIC et organisation dans laquelle cet article s'inscrit.

V.2.3. Les tensions aux frontières

L'émergence d'un réseau de pratique ne va toutefois pas sans tensions à différents niveaux : au sein d'une communauté, entre communautés locales ainsi qu'avec le reste de l'organisation.

Au sein d'une même communauté, l'exclusion progressive des intérimaires du cas D montre les troubles qui peuvent être aiguës par les usages (et absence d'usages) des intranets.

Entre communautés locales, le partage des pratiques et connaissances n'élimine pas tout conflit ou toute concurrence. Les contributions au site intranet balancent constamment entre ce que l'on peut/veut partager et ce que l'on veut conserver pour son groupe le plus proche. Par exemple, pour le cas B, les équipes proches géographiquement se sentent en « concurrence » les unes avec les autres car leurs zones de prospection de clients peuvent se chevaucher.

Par contre, au sein d'une équipe ou vis-à-vis de groupes plus éloignés, aucun sentiment de concurrence n'est perçu. Les contributions en actions commerciales sont alors faibles dans les quelque huit premiers mois de l'intranet. Les commerciaux sont en effet réticents à publier sur le site des actions réussies qui pourraient être reprises par leurs « concurrents » des équipes proches. Les commerciaux arbitrent entre la crainte de la concurrence interne et un désir de publier des actions réussies qui les valorisent vis-à-vis de l'ensemble de leurs collègues. Plus tard, un effet de composition apparaît. Puisque de plus en plus de monde se met à publier ses actions sur l'intranet, alors il devient nécessaire d'en diffuser aussi, pour se donner une visibilité. Ceux qui ne mettent rien en ligne semblent peu efficaces en tant que vendeurs et/ou peu au fait des TIC.

Vis-à-vis du reste de l'organisation, un jeu entre une visibilité accrue du réseau de pratique et la volonté de ses membres de rester entre eux est sensible. Le cas des acheteurs du cas D illustre particulièrement ce point. En effet, l'intranet favorise la reconnaissance de la profession des acheteurs vis-à-vis du reste de l'organisation. En outre, des rubriques de suivi des commandes consultées par les acheteurs et leurs donneurs d'ordre de divers départements rendent les pratiques professionnelles des acheteurs plus « transparentes ». Cependant, simultanément, les acheteurs mettent en place des rubriques dont les accès sont limités et qui traitent des spécificités de leur métier, notamment concernant le choix des fournitures et la négociation des commandes. Les usages des intranets

balancent donc entre ce que l'on veut montrer à tous et ce que l'on fait « entre soi ». Ce résultat fait d'ailleurs écho à l'affirmation de Brown et Duguid (2001, p. 199) selon laquelle des pratiques distinctes constituent des barrières entre les différents réseaux de pratique d'une même organisation.

Enfin, l'apparition du réseau de pratique encouragée par les appropriations de l'intranet contribue à une remise en cause de la structure officielle et établie de l'organisation. Les tenants de la structure traditionnelle et bureaucratique du ministère (cas A), par exemple, ne reconnaissent que tardivement le succès du réseau professionnel transversal et la notoriété de son intranet. Le réseau de pratique émerge en réaction par rapport à, ou, tout au moins, au-delà de, la structure officielle de l'organisation et, de ce fait, la remet en cause. Parce qu'il est transversal, le réseau de pratique, plus encore que les communautés de pratique, constitue un levier de transformation des entreprises (Wenger et al., 2002a) et cristallise les tensions que ces changements occasionnent.

VI. CONCLUSION

Les limites de ce travail sont évidentes. Il serait illusoire de prétendre que les investigations menées sont suffisantes pour connaître en profondeur le fonctionnement des communautés de pratique et pour appréhender avec une grande finesse les relations entre leurs membres. L'approche comparative, adoptée afin d'identifier des processus susceptibles d'émerger des usages d'intranets, force à rester à la

surface des phénomènes organisationnels les plus complexes. Il serait bon que de futures recherches approfondissent la structuration des pratiques d'une communauté et des usages d'un intranet.

Ce travail, qui visait à étudier les façons dont les membres des communautés de pratique s'approprient un intranet et dont ces usages transforment leurs CP, nous a toutefois conduit à certains résultats notables. D'abord, les utilisations des intranets peuvent renforcer les trois dimensions principales des CP (engagement mutuel, entreprise commune, répertoire partagé). Ensuite, elles s'inscrivent progressivement dans le fonctionnement de la CP mais elles peuvent encourager l'exclusion de certains de ses membres. Par ailleurs, les usages des intranets élargissent le sentiment d'appartenance communautaire et contribuent à l'imbrication des CP entre elles et à l'émergence d'un réseau de pratique. Ce dernier rassemble des membres qui ne se connaissent pas tous et sont dispersés mais partagent une identité et des pratiques qui donnent sens aux informations consultées et favorisent un apprentissage collectif. L'émergence du réseau de pratique s'accompagne de tensions à divers niveaux : dans une CP, entre CP et vis-à-vis du reste de l'organisation.

Le principal conseil managérial issu de ce travail est cohérent avec la constatation de Snyder et Wenger (2000) qui estiment que la gestion des CP est délicate car il faut les soutenir sans les dénaturer. Une CP ne se crée pas *ex nibilo* et ne se décrète pas, mais le contexte organisationnel peut être influencé pour cultiver des évolutions

qui leur sont favorables. La mise à disposition d'outils comme l'intranet, si une marge de liberté suffisante est laissée à ses utilisateurs potentiels, et si un soutien et une légitimité à ces usages sont assurés, encourage les CP et fait apparaître des réseaux de pratique porteurs de changements.

Plusieurs voies de recherche pourraient utilement prolonger ce travail. Un premier aspect à approfondir consisterait à lier et différencier plus précisément 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. Souvent, il propose des stocks de savoirs possédés (le « *knowledge* ») plutôt que des instruments de savoirs dans l'action (le « *knowing* »). Dans certains cas, il remplit ces deux fonctions et offre alors simultanément des informations sur la pratique ainsi que des moyens pour réaliser l'activité elle-même. Ensuite, la possibilité de création de nouveaux liens par les utilisations des TIC, et la « délocalisation » (Giddens, 1985 ; 1994) relative des relations sociales méritent d'être approfondies. Dans les quatre cas étudiés, la mise à disposition de l'intranet conduit à la création de liens inédits entre collègues éloignés géographiquement mais qui ont d'importantes proximités professionnelles. Ce jeu entre les proximités géo-

graphique et professionnelle par les usages des intranets amène à s'interroger sur la délocalisation/relocalisation des relations sociales internes à une organisation qui peut émerger des usages de nouvelles technologies.

VII. BIBLIOGRAPHIE

Barley, S.R., & Kunda, G. (2001), « Bringing work back », *Organization Science*, Vol. 12, n° 1, p. 76-95.

Bellamy, R., Houde, S., Leahy, L. & Young, G. (1998), Developing a community intranet : social practices and technology interventions. *Proceedings of the Conference on human factors and factors on computing systems*, LA.

Bellier, S., Isaac, H., Jossierand, E., Kalika, M & Leroy, I. (2002), *Le e-management. Vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences*. Paris, Éditions liaisons.

Benghozi, P.J. (2001), « Technologies de l'information et organisation : de la tentative de la flexibilité à la centralisation », *Gestion 2000*, p. 61-80.

Blanchot, F., Isaac, H., Jossierand, E., Kalika, M., B., D.M. & Romelaer, P. (2000), « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *Expansion Management Review*, n° 98.

Boland, R.J. & Tenkasi, A.V. (1995), « Perspective making and perspective taking in communities of knowing », *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, p. 350-372.

Brown, J.S. (1998), « Internet technology in support of the concept of communities of practice ». *Accounting, Management and Information Technologies*, n° 8, p. 227-236.

Brown, J.S. & Duguid, P. (1991), « Organizational learning and communities-of-practice : toward a unified view of working, learning and innovation ». *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, p. 40-57.

- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000), *The social life of information*. Boston : Harvard Business School Press.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (2001), « Knowledge and organization : a social-practice perspective », *Organization Science*, Vol. 12, n° 2, p. 198-213.
- Chanal, V. (2000), Communautés de pratique et management par projet : À propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : *Communities of practice . learning, meaning and identity. M@n@gement*, Vol. 3, n° 1, 30 p.
- Cicourel, A.V. (1990), « The integration of distributed knowledge in collaborative medical diagnosis », in Galegher, J., Kraut, R.E. & Egido, C., eds. : *Intellectual teamwork. Social and technological foundations for cooperative work*, Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p. 221-242.
- DeSanctis, G. & Monge, P.R. (1999), « Communication processes for virtual organizations », *Organization Science*, Vol. 10, n° 6, p. 693-703.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994), « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, n° 39, p. 239-263.
- Fulk, J. & Desanctis, G. (1995), « Electronic communication and changing organizational forms », *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, p. 337-347.
- Germain, M. (1998), *L'intranet*. Paris, Économica.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2000), « The organizational learning of safety in communities of practice », *Journal of management Inquiry*, Vol. 9, n° 1, p. 7-18.
- Giddens, A. (1985), « Time, space and regionalisation », in Urry, D.G.J., ed. : *Social relations and spatial structures*. New York : St Martin's Press.
- Giddens, A. (1994), *Les conséquences de la modernité* (O. Meyer, Trans.). Paris, L'Harmattan.
- Girin, J. (1989, Mars), 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.
- Hutchins, E. (1994), « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail*, p. 451-473.
- Kim, D. (1993), « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, Fall.
- Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 9, p. 4-17.
- Koenig, G. (1997), « Apprentissage organisationnel », in Simon, Y. & Joffre, P., eds. : *Encyclopédie de gestion*, Vol. 1, p. 171-187, Économica.
- Kraut, H., Steinfield, C., Chan, A., Butler, B. & Hoag, A. (1999), « Coordination and virtualization : the role of electronic networks and personal relationships », *Organization Science*, Vol. 10, n° 6.
- Lave, J. (1988), *Cognition in practice : Mind, mathematics, and culture in everyday life*. Cambridge, New York, Cambridge University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated learning : Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Markus, M.L. & Robey, D. (1988), « Information technology and organizational change : causal structure in theory and research », *Management Science*, Vol. 34, n° 5, p. 583-598.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984), *Qualitative data analysis – a source book of new methods*. DeBoeck Université.
- Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J. (2001), « From global knowledge management to internal electronic fences : Contradictory outcomes of intranet development », *British Journal of Management*, Vol. 12, n° 2, p. 97-111.

O'Flaherty, B. & Williams, H. (2000), « Intranet adoption in Irish organisations : A survey analysis », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 5, n° 2, p. 41-57.

Orr, J. (1990), *Talking about machines An ethnography of a Modern Job*, Cornell University.

Orr, J. (1996), *Talking about machines : An ethnography of a modern job*. Ithaca and London, Cornell University Press.

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*, Vol. 4, n° 4, p. 3-20.

Rowe, F. & Struck, D. (1995), « L'interaction télécommunications – structure des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Économie et Sociétés, série Sciences de gestion*, Vol. 21, n° 5, p. 51-83.

Ryan, B. (1996), *The corporate intranet Create and manage an internal web for your organisation*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Ryan, B. (1998), *The corporate intranet : Harness the power of the next-generation intranet*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Scheepers, R. & Damsgaard, J. (1997), Using internet technology within the organization : a structural analysis of intranets. *Paper presented at the Group 97 Phoenix Arizona, USA*.

Snyder, W.D. & Wenger, E.C. (2000), « Cultivez vos réseaux invisibles », *Expansion Management Review*, n° 1, p. 6-12.

Suchman, L. (1987), *Plans and situated actions : The problem of human machine interaction*, Cambridge University Press

Systèmes d'Information et Management (2000), Numéro spécial : Intranet et connaissance, Vol. 5, n° 2.

Vaast, E. & Benghozi, P.J. (2000, 8-10 novembre), Intranets et entreprises : apprentissages et organisation de la cohérence. *Cinquième conférence de l'AIM, Montpellier*

Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1984), « Occupational communities : Culture and control in organizations », *Research in Organizational behavior*, Vol. 6, p. 287-365.

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

Wenger, E. (2000), « Communities of practice and social learning systems », *Organization*, Vol. 7, n° 2, p. 225-246.

Wenger, E. (2001), *Supporting communities of practice : A survey of community-oriented technologies – How to make sense of this emerging market, understand the potential of technology and set up a technology platform*.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002a), *Cultivating communities of practice*. Harvard, Harvard Business School Press.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002b), *Seven Principles for Cultivating Communities of Practice* Harvard Business Review.