



**HAL**  
open science

## Relations et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle : étude de cas dans une multinationale de l'ingénierie

Isabelle Bourdon, Nathalie Teissier, Chris Kimble

### ► To cite this version:

Isabelle Bourdon, Nathalie Teissier, Chris Kimble. Relations et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle : étude de cas dans une multinationale de l'ingénierie. 16ème conférence de l'AIM, May 2011, La réunion, France. pp.1. halshs-00804041

**HAL Id: halshs-00804041**

**<https://shs.hal.science/halshs-00804041>**

Submitted on 24 Mar 2013

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

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

## □ Résumé

---

Les communautés de pratiques sont reconnues comme étant une forme spécifique de réseau « intra-organisationnel » permettant les échanges et le développement du savoir et des pratiques. L'objectif de cette communication est d'évaluer le degré et la motivation des membres à participer à une communauté de pratiques. Pour cela, notre partie empirique présente des profils d'utilisateurs au sein de la communauté de pratiques intra-organisationnelle de type virtuelle dans une multinationale d'ingénierie. Ce premier résultat a permis de mettre en lumière des jeux d'acteurs entre les membres de la communauté.

**Mots clefs : Communautés de pratiques, connaissances, partage, participation**

## □ Abstract

---

Communities of Practice are recognized as specific form of "intra-organizational" network for the exchange and development of knowledge and practices. The objective of this communication is to understand motivation of members to participate in a community of practice. For this, our empirical section presents users profiles within an intra-organizational virtual community of practice in a multinational. This first result have highlight games of players between members of the community.

**Mots clefs : Communities of practice, knowledge sharing, participation**

# Relations et participation au sein d'une communauté de pratique virtuelle : étude de cas dans une multinationale de l'ingénierie

---

Isabelle BOURDON

MCF HDR Polytech' Montpellier

Université Montpellier 2

isabelle.bourdon@polytech.univ-  
montp2.fr

Nathalie TESSIER

Professor Human Resource Management  
ESDES

Université Catholique de Lyon  
ntessier@univ-catholyon.fr

Chris KIMBLE

Professeur en Stratégie et de Management  
Technologique

Euromed Management, Marseille

chris.kimble@euromed-management.com

## **Introduction**

Une grande partie de la littérature sur les communautés de pratiques en ligne considère que ces formes organisationnelles constituent un moyen efficace de partager des connaissances entre des groupes dispersés géographiquement (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger et al . 2002; Wenger et Snyder, 2000). L'argument majeur est que les technologies de support des communautés peuvent créer des liens entre ces groupes et que, grâce à eux, l'entreprise peut accéder aux «meilleures pratiques mondiales», qui peuvent ensuite être incorporées au niveau «local» (Vaast 2004, 2007).

Les communautés de pratique (CP) ont été décrites comme jouant un rôle prépondérant dans l'amélioration des problèmes liés aux structures rigides et cloisonnées de la bureaucratie traditionnelle (Brown et Duguid, 1991; Snyder et al 2003.). En termes de partage des connaissances, les CP sont un domaine d'intérêt important dans la littérature sur la gestion des connaissances (Lesser et Storck, 2001; Nonaka, 1994). Toutefois, l'idée d'utiliser une communauté de pratique comme un moyen de partager les connaissances, en particulier lorsque l'on se trouve dans des environnements distribués, n'est pas sans poser des problèmes - conceptuels et pratiques.

Du point de vue conceptuel, plusieurs auteurs (Cox 2005; Roberts, 2006) ont analysé les changements qui ont eu lieu dans la définition du concept entre les premiers travaux de Wenger et Lave (Lave et Wenger, 1991) et ceux de McDermott et Snyder (Snyder et al 2003; Wenger et al . 2002; Wenger et Snyder, 2000). La notion de communauté de pratique s'est ensuite étendue encore pour inclure des groupes qui n'existaient qu'en ligne.

Les communautés de pratique sont souvent décrites comme des groupes animés par des obligations mutuelles et une passion commune pour un sujet particulier. La notion de liens forts dans une communauté de pratique est souvent en contradiction avec les liens faibles considérés comme caractérisant les communautés en ligne (Teigland et Wasko 2004). D'autant que la communication dans ce cadre n'a pas la richesse de l'interaction en face-à-face, et par conséquent, en se fondant uniquement sur la communication en ligne les communautés de pratiques virtuelles ont tendance à inhiber les liens étroits qui semblent constituer une caractéristique clé des communautés de pratique (Kimble et Hildreth 2005). Dès lors se pose la question du degré et des motivations des membres dans la participation à une communauté de pratique virtuelle.

Du point de vue pratique, , en raison de la nature contextuelle des communautés de pratique, la plupart des études ont adopté une approche largement ethnographique (Lave et Wenger, 1991; Orr 1990; Wenger, 1998b). Au-delà des difficultés habituelles du travail ethnographique, qui pose déjà des difficultés lorsque les groupes sont co-localisés, de nouveaux problèmes peuvent surgir. L'idée de l'ethnographie virtuelle n'est elle-même pas nouvelle (Hine, 2000) et parmi les premières études sur les communautés en ligne beaucoup ont été largement ethnographiques (Bruckman et Resnick, 1993; Bruckman 1993). Cependant, l'étude de groupes en ligne, répartis autour du globe et intégrés dans une plus grande organisation, nécessite des approches eth-

nographiques difficilement envisageables d'un point de vue opérationnel.

Nous présentons ici un exemple de réussite d'une communauté de pratiques intra-organisationnelle fonctionnant de manière virtuelle dans une multinationale du secteur de l'ingénierie où les membres sont dispersés géographiquement. Il s'agit d'examiner la participation des membres à cette communauté autant que leurs motivations. Nous proposons également une analyse sur les jeux d'acteurs entre les membres de la communauté puisque nos résultats en ont révélé la présence.

La communication sera articulée de la manière suivante : tout d'abord, la description du cadre théorique relatif à la théorie des communautés de pratique en présentant notamment une approche historique du concept et en positionnant notre problématique dans la dialectique relative aux frontières des CP ; ensuite la présentation de l'étude de cas de notre communauté de pratique virtuelle d'une multinationale de l'ingénierie ; enfin l'examen des résultats.

## **1 Partie théorique : les communautés de pratiques : cadrage théorique**

Les descriptions des communautés de pratique présentées dans la littérature sont souvent confuses et parfois contradictoires. Plusieurs auteurs ont fait état de divers changements dans le concept, en soulignant en particulier la distinction entre les travaux initiaux analytiques (Brown & Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998b) et les derniers travaux adoptant une approche plus manageriale (Snyder , Wenger, et de Briggs Sousa, 2003; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002; Wenger & Snyder, 2000). La plupart des documents mobilisés ici porte sur les communautés de pratique en tant que groupes co-localisés, mais la notion de Communauté de pratique a été étendue de manière à inclure les Communautés «hors frontières» où les membres pourraient ne jamais se rencontrer en face à face » et où la communication fait toujours appel à la technologie (Castro Gonçalves, 2007; Dubé, Bourhis, & Jacob, 2005; Hildreth et Kimble, 1999).

Le but de cette section n'est pas de fournir la «définition vraie» d'une CP, mais d'offrir un bref aperçu des différents points de vue afin de fournir un cadre pour l'étude de cas qui suit.

### **1.1. Les communautés de pratiques : évolution des représentations**

Afin de présenter l'évolution des représentations concernant les CP, nous décrivons rapidement l'origine du concept qui précède la vision analytique puis manageriale du concept.

#### **1.1.1. De l'origine du concept ....**

Le terme Communauté de Pratique prend son origine avec Lave et Wenger (1991) et était fondé sur l'analyse de l'apprentissage au sein de groupes tels que les tailleurs du Libéria, les sages-femmes mayas, les alcoo-

liques anonymes, les apprentis bouchers et les timoniers de la marine. Probablement, la définition la plus fréquemment citée d'un CP de cette œuvre de jeunesse est celle –ci :

"... un ensemble de relations entre des personnes, des activités, et le monde" (Lave & Wenger, 1991, p. 98) et note que celles-ci "... implique nécessairement la co-présence, *necessarily*, un groupe facilement identifiable, et des frontières socialement visibles » (Lave & Wenger, 1991, p. 98), mais ne suppose pas une participation à une activité qui a du sens pour les participants.

Le concept a été rapidement adopté par d'autres, comme Brown et Duguid (1991) qui se sont intéressés à la pertinence du concept en milieu de travail. Brown et Duguid ont utilisé l'étude ethnographique d'Orr (1990) sur les réparateurs de photocopieur afin de présenter une description d'une communauté de pratique comme des "communautés d'interstices" qui existent dans les «espaces» entre le travail tel que défini par l'organisation et les tâches quotidiennes. Ils ont fait valoir que les sciences de gestion :

"... se concentrent sur les groupes en tant qu'entités délimitées se trouvant au sein d'une organisation et qui sont organisées par cette organisation du point de vue des tâches" (Brown & Duguid, 1991, p. 49)

Ils notent également :

" Les communautés que nous étudions sont, en revanche, souvent non-canoniques et non reconnues par l'organisation." (Brown & Duguid, 1991, p. 49)

Ainsi, dans ces premières œuvres, les CP étaient principalement de petits groupes: non reconnus, informels et souvent invisibles de l'extérieur. Brown et Duguid notent notamment que, dans le lieu de travail, ces groupes existent souvent en dépit de, plutôt que par des actions de la direction.

### 1.1.2. ... à la vision analytique des communautés de pratiques

Dans ses œuvres ultérieures Wenger indique clairement qu'il souhaite établir une base solide pour son travail intellectuel (Wenger, 1998b, p. 11). Le résultat est, à bien des égards, plus proche de Brown et Duguid que sa collaboration antérieure avec Lave, l'accent étant mis davantage sur les communautés de pratique comme on le voit dans le contexte d'une organisation formelle. En substance, Wenger affirme que les CP découlent d'un besoin d'accomplir des tâches particulières dans une organisation et des possibilités d'apprentissage au sein de cette organisation, comme on peut le noter ci après.

"

*Les communautés de pratique ne sont pas un nouveau type d'unité organisationnelle, mais, sont plutôt une coupe différente de la structure de l'organisation - qui met l'accent sur l'apprentissage que les gens font ensemble plutôt que l'unité auquel il appartient, les projets sur lesquels ils travaillent, ou les personnes qu'ils connaissent.*" (Wenger, 1998a)

Notant que,

"

*Dans cette perspective, une organisation efficace comprend une constellation de communautés interconnectées, chacun traitant d'aspects spécifiques des compétences de l'entreprise" (Wenger, 1998a)*

Comme pour ses précédents travaux, Wenger s'intéresse à la théorie sociale de l'apprentissage, mais offre désormais une définition plus concise composée de trois dimensions interdépendantes des CP (Wenger, 1998b, p. 72 à 73).

- Une entreprise conjointe : c'est le domaine d'activité / de connaissances autour de laquelle la CP se forme. Il s'agit d'une entreprise commune dans le sens où il est entendu, et sans cesse renégocié, par ses membres.
- L'engagement mutuel : au fil du temps, et grâce à la participation répétée à une pratique commune, les membres d'une CP deviennent «connectés» les uns aux autres. C'est ce sens de l'engagement mutuel dans une entreprise commune qui lie les membres entre eux comme une seule entité sociale.

- Répertoire Partagé : encore une fois, au fil du temps, les membres d'une CP commencent à construire une collection de ressources qui sont utilisées par la communauté. Ce répertoire d'objets partagés devient l'interface par lequel la communauté se connecte au monde extérieur.

Pour de nombreux chercheurs, cette définition est maintenant devenue le «standard de facto» pour une CP (Murillo, 2008).

Ainsi, dans cette phase ultérieure, la notion de CP a été étendue au point où la communauté peut (potentiellement) englober toute une organisation et que les CP, bien que toujours en dehors de la structure formelle d'une organisation, sont devenus « *a different cut* » de cette dernière.

### 1.1.3. ... la vision managériale des communautés de pratique

Les travaux les plus récents de Wenger se concentrent sur les communautés de pratique du point de vue managérial. Par exemple, Wenger et Snyder décrivent les communautés de pratique en tant que:

"... des groupes de personnes liées entre elles de manière informelle par le partage d'expertise et la passion pour une entreprise commune [qui peut] générer une stratégie d'entraînement, des nouveaux secteurs d'activité, résoudre des problèmes, promouvoir la diffusion des meilleures pratiques, développer des compétences professionnelles, et aider les entreprises à recruter et retenir les talents". (Wenger & Snyder, 2000, p. 139)

Les communautés de pratique sont maintenant considérées comme des groupes qui peuvent être intentionnellement «cultivées» au sein d'une organisation en fournissant la bonne combinaison d'inputs.

"...les bons managers se doivent d'apporter les bonnes personnes, de fournir une infrastructure dans laquelle les collectivités peuvent prospérer, et mesurer la valeur des communautés de manière non-traditionnelle." (Wenger & Snyder, 2000, p. 140)

Sur la base de leur expérience en tant que consultants Wenger, McDermott et Snyder (Wenger et al, 2002, p.

24 - 47) ont retravaillé la définition antérieure de Wenger et soutiennent que les CP peuvent prendre des formes diverses : "... elles partagent toutes une même structure basique ... une combinaison unique de trois éléments fondamentaux" (Wenger et al., 2002, p. 27)

- **Domaine** : C'est l'activité qui constitue la base de l'intérêt commun (s) de la communauté. Il concentre l'attention des membres de la communauté sur un sujet de préoccupation commun, la création d'une identité propre, et motive les membres actuels et attire les nouveaux.
- **Communauté** : le sens de la communauté est formé par des interactions récurrentes entre les membres de la CP et crée un environnement dans lequel ses membres peuvent apprendre les uns des autres. Il permet aux membres de tisser des liens sociaux et contribue à développer la confiance, le respect mutuel et un sentiment d'identité commune.
- **Pratique** : cela représente le savoir accumulé par la communauté. Il se compose des idées, de la terminologie, des outils et des artefacts créés au sein de la communauté grâce à ses activités partagées.

Dans cette version d'une CP, la portée de la communauté s'est élargie pour englober l'ensemble de l'organisation. Peut-être plus important encore, les communautés de pratique elles-mêmes ont fait une volte-face épistémologique en passant de regroupements qui existent en dépit des efforts de la direction des organisations à des regroupements qui peuvent être cultivés, sinon créés, par la direction.

## 1.2. Les communautés de pratique « hors frontières » et relation interne

### 1.2.1. Les communautés de pratique « hors frontières »

Nous avons vu que le terme de Communauté de pratique a été utilisé pour décrire des groupes dont la taille varie de quelques personnes à des organisations entières. Nous avons également vu comment une communauté de pratique est passée de quelque chose qui émerge de l'interaction auto générée d'individus à un groupe qui peut être «cultivé» pour atteindre un but précis. La définition d'une CP intègre également les communautés de pratique virtuelles.

La possibilité que les membres d'une CP puissent ne pas être co-localisés a été reconnu dès les premiers travaux, mais dans les œuvres plus tardives, ce thème a été développé et élaboré de manière significative. Une section entière de Wenger et al (2002) est consacrée aux problèmes des communautés réparties et tout Wenger et al (2005) se concentre presque exclusivement sur la culture des communautés de pratique virtuelles. Toutefois, les communautés de pratique tout à fait virtuelles, dans le sens d'une entité qui n'existe que dans les limites des ordinateurs et des réseaux électroniques, sont relativement rares. Esteves et al (2008), par exemple, décrivent des groupes d'élèves qui apprennent la programmation

informatique dans un monde Second Life de cette manière.

En réalité, la plupart des «communautés de pratique virtuelles» fait face à des pratiques qui sont fermement situées dans le monde physique et s'organise à travers une combinaison de réunions en face-à-face et de la communication par d'autres moyens (Kimble et Hildreth, 2005). Même Line Dubé, une fervente partisane de la notion de communautés de pratique virtuelle, admet que la plupart des communautés de pratique virtuelles utilisent également des réunions en face-à-face sur une base plus ou moins régulière (Dubé et al., 2005). Brown et Duguid (2000) préfèrent utiliser le terme «réseaux de pratiques» pour décrire ces groupes. Dans cette optique, les communautés de pratique sont considérées comme étant fondées sur de solides liens sociaux et agissent comme une plaque tournante autour de laquelle un réseau plus large fondé sur la faiblesse des liens sociaux. Ainsi, les communautés de pratique agissent comme des ponts, en rapprochant les différents groupes et les connaissances existantes permettant de combiner celles-ci de façon nouvelle. En outre, elles fournissent également des points d'accès pour les personnes à s'engager avec le reste du réseau et sont un moyen d'établir une identité locale au sein d'une organisation plus importante.

Par conséquent, de ce point de vue, l'affaiblissement des frontières entre les CP et l'ensemble de l'organisation vu dans Wenger, McDermott et Snyder (2002) est inversé et les communautés de pratique sont considérées comme des «noyaux» ou «hubs» faibles basés sur de forts liens sociaux qui existent dans le réseau et se diffuse plus largement à l'aide des liens fondés sur des intérêts communs. La question des liens au sein de la communauté et avec l'organisation hôte renvoie à celle des relations de pouvoir.

### 1.2.2. Relations et communauté de pratique

Le pouvoir dans les communautés de pratiques est rarement exploré par la littérature qu'il s'agisse des relations de pouvoir à l'intérieur de la communauté ou bien des relations entre une communauté et son organisation d'appartenance (Fox, 2000 ; Contu et Willmott, 2003). Pour y remédier, Fox (2000) met en exergue les complémentarités entre la théorie de l'Acteur réseau et la théorie des communautés de pratiques. De façon similaire, nous proposons de faire le lien entre les travaux de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et les communautés de pratique afin de mettre en exergue les relations qui peuvent se jouer au sein des communautés de pratiques.

Dans un premier temps, ces deux théories s'intéressent aux « interstices » existants au sein des structures formelles des organisations. Selon Crozier et Friedberg (1977), l'organisation doit être entendue comme un ensemble de contraintes (liées aux exigences du marché, aux contraintes économiques, ...). Toutefois, il n'est pas possible de contrôler et de réguler l'ensemble des comportements individuels. Dès lors, il existe une part irréductible d'imprévisibilité qui va constituer des

zones d'incertitudes. Ces zones représentent des marges de liberté que l'acteur va peu ou prou chercher à maîtriser, en fonction de ses enjeux et de ses capacités<sup>1</sup>, et qui vont lui permettre d'agir et d'exercer du pouvoir. Brown et Duguid (1991) quant à eux, montrent l'existence d'un écart entre les pratiques "canoniques" relatives à la manière dont l'organisation prescrit le travail et les "non canoniques" correspondant à la manière dont le travail est réellement mis en œuvre par les individus.

Dans un second temps, les deux théories s'accordent sur l'existence d'un ensemble de règles et régulations exogènes pour encadrer les comportements et sur l'idée que les organisations sont des construits sociaux. Selon Crozier et Friedberg (1977), les organisations ne sont pas des données naturelles qui surgiraient de façon spontanée. Elles sont des solutions créées et inventées par des acteurs autonomes, avec leurs propres ressources et capacités, pour résoudre certains problèmes. Les organisations sont un artefact humain dans la mesure où le phénomène organisationnel est autonome et artificiel. Ainsi, une organisation est composée d'acteurs autonomes qui jouissent d'une marge de liberté et qui sont capables de calcul et de manipulation. Elle est « *le royaume des relations de pouvoir, d'influence, du marchandage, et du calcul* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.45).

Brown et Duguid (1991) ainsi que Wenger (1991) pensent que l'origine de la construction sociale des organisations est relativement explicite : la réalité des organisations n'est pas à chercher dans les règles et régulations mais dans les relations et les sens créés à l'intérieur des communautés. Dans les deux modèles, les structures des organisations sont façonnées par les actions des individus et des groupes qui les composent.

Néanmoins, la principale différence entre les deux approches réside dans la représentation de l'action collective. En effet, dans les premiers travaux de Lave et Wenger (1991) et Brown et Duguid (1991), les communautés de pratiques sont vues comme des groupes différenciés qui, malgré l'existence de désaccords en interne, reposent sur le principe d'accord voire même de consensus. L'action collective repose sur le consensus et non la contrainte. A contrario, le point de vue de Crozier et Friedberg (1977) est différent. L'action collective est ici caractérisée par le conflit politique et par la création de stratégies des acteurs.

Ainsi, l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) peut selon nous être mobilisée de façon pertinente pour examiner les relations sociales à l'intérieur des communautés de pratiques et également les relations de la communauté avec le reste de l'organisation

---

<sup>1</sup> Crozier et Friedberg (1977) partent du postulat de rationalité limitée (Simon, 1951). La rationalité est limitée par rapport à des éléments contextuels (incertitude, urgence, complexité, rôle et divergence des objectifs), et des éléments de nature individuelle (capacités cognitives, dispositions sociales, émotions). De ce fait, un acteur va se déterminer par rapport aux opportunités qu'il va distinguer dans une situation, et par rapport à sa capacité à s'en saisir. Il va donc agir à travers le prisme de sa rationalité limitée.

## 2. Méthodologie de l'étude de cas pilote/exploratoire

Afin d'explorer les relations et la participation au sein d'une CP, nous avons mené une étude de cas auprès d'une organisation multinationale ayant « cultivée » très largement des CP virtuelles. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à une de ses communautés nommée communauté Interfaces Homme Machine. Nous présentons le cas, ainsi que les modalités pratiques de la collecte et de l'analyse de données.

### 2.1. Présentation de l'étude de cas

#### 2.1.1. Le contexte organisationnel

L'étude de cas concerne une communauté de pratique en ligne. Celle-ci est pilotée à partir du QG d'une unité d'une grande société d'ingénierie multi-nationale basée en France. La société existe depuis plus de 150 ans; ces dernières années, elle a connu une croissance par acquisition et a maintenant une présence dans plus de 130 pays. La communauté étudiée a été intentionnellement créée en 2006 dans le but d'améliorer le partage des connaissances, elle est organisée de manière centralisée par un chef de file de la communauté qui est également basé en France. Les communautés de pratiques sont présentées comme un mode de partage de connaissance qui devient une norme, depuis quelques années, dans l'organisation étudiée. La société a commencé par lancer des communautés de pratiques internes sur le partage des connaissances relatives aux applications clients dès 2001. En 2009, plus de 300 communautés virtuelles étaient enregistrées, ce qui correspond à plus de 8000 utilisateurs en interne. D'ailleurs, en moyenne une nouvelle communauté s'ouvre chaque jour, dans le groupe. Les communautés sont très diverses, de la simple base de données partagée par un groupe de travail, jusqu'à des communautés réunissant plus de 900 membres avec 3 réunions mensuelles de plus de 100 participants.

#### 2.1.2. Les objectifs de la communauté

La communauté virtuelle étudiée, communauté Interfaces Homme Machine (IHM), réunie au niveau mondial des ingénieurs technico-commerciaux. La communauté est ainsi un pont entre les centres de développement produits et les technico-commerciaux sur le terrain. Cette dernière a été créée il y a 4 ans et réunis aujourd'hui plus de 380 membres volontaires répartis dans plus de 60 pays. En 2008, il y avait 370 membres dans 62 pays (contre 345 et 57 en 2007). Entre 2006 et 2007, la communauté a augmenté de 180%. Les membres proviennent principalement de l'Europe (51%, Russie comprise) et l'Amérique du Nord (23%); l'Asie et l'Océanie pour seulement 16%. L'adhésion provient principalement des ingénieurs de produits, des ingénieurs de conception, de marketing et de directeurs des ventes, bien que un certain nombre de personnel de soutien technique sont également membres. Les ingénieurs produit et marketing représentent 48% des postes, mais comptent pour environ 62% de l'activité

totale de la communauté, les personnels de soutien technique sont également très actifs.

Le leader de la communauté explique :

"The community is a place where firm's employees share technical best practices, build application / solution approaches of the market and inform about competition and show our advantages". Il explique que l'objectif est "... to contribute to improve firm's knowledge and business, to interact with colleagues all around the world, to make feedback and share success with the whole community"

Par exemple, la communauté met en lumière les exigences techniques spécifiques pour les marchés locaux, permet d'identifier les forces et les faiblesses des concurrents ou simplement de trouver un problème particulier qui a déjà été résolu ailleurs. Pour lui,

"... during the monthly meetings, application, technical, marketing and sales knowledge are shared between members from country and department".

La communauté fédère des ingénieurs commerciaux, des ingénieurs de design d'application, des personnes du marketing, des ventes et du support technique IHM. Elles s'organisent autour de réunions web mensuelles qui regroupent en moyenne 60 participants et un site web où les membres postent en moyenne 2 contributions par jour. En 2009, plus de 3500 visites ont été comptabilisées sur le site web à accès restreint à la communauté. Elle s'organise autour d'un sponsor, un leader, et 8 « Core Membres » en comité de pilotage.

Les membres viennent chercher<sup>2</sup> dans la communauté une meilleure connaissance des produits et un partage des meilleures pratiques techniques, grâce notamment à la mise à disposition des présentations des plans produits, des formations avancées par le web, dès la sortie de chaque version de produits. Il est également possible de partager des trucs et astuces, soit durant les web meeting, soit via le forum du site web qui est une source d'entre-aide importante. Ensuite, les membres ont accès à des applications clients et des meilleures pratiques commerciales. Dans ce cadre, il existe des outils pour partager les succès commerciaux qui permettent de décrire le besoin client et le contexte commercial, la solution technique proposée et ses avantages et les bénéfices client retirés. Enfin, les membres peuvent participer à la création d'études concurrentes et les partager. Elles concernent la stratégie des concurrents, leur structure d'offre, et des comparatifs techniques notamment.

### 2.1.3. Les outils de la communauté

La communauté étudiée utilise trois principaux outils technologiques: un site web, des web-meetings mensuels et des outils de suivi d'activités, qui sont tous gérés par le chef de la communauté en France.

Le site web est un intranet sous IBM Quickplace qui permet de partager des informations sur la vie de la

communauté. Il y a un volet Marketing et vente avec les succès commerciaux, la concurrence, les plan produits et un volet Technique, où sont présents les trucs et astuces sur les matériels et logiciels et toutes les informations relatives aux anciens produits et aux migrations. Le site comporte également un forum de discussion et des liens vers la communauté IHM Chine et les communautés orientées solutions (solutions types par clients).

Pour ce qui concerne les réunions mensuelles, l'outil utilisé est Webex, plate-forme basée sur le Web avec un lien audio qui permet aux participants de visualiser et de contrôler un ordinateur de bureau partagé, il y a aussi une fenêtre de chat asynchrone qui peut être utilisée pour les conversations privées. Chaque réunion se compose de présentations par les pays membres sur des sujets tels que les meilleures techniques pratiques, applications / solutions, les conditions du marché et les activités des concurrents ou des trucs, ce dernier est souvent sous la forme de "success stories". Il y a aussi des présentations de nouveaux produits ou fonctionnalités avancées et la fin des rencontres avec des informations sur la vie communautaire. Les membres peuvent faire des présentations sur des trucs et astuces, des succès commerciaux, ou des bonnes pratiques..., le centre de développement produit IHM peut intervenir sur les nouveaux produits, les plan produits, les fonctions avancées, ou des analyses concurrence... Il y a parfois des invités d'autres départements produits, des spécialistes solutions, ou des formateurs experts qui font des interventions.

Les réunions sont basées sur les fuseaux horaires : un pour l'Amérique et l'Europe, l'autre pour l'Asie et l'Europe. En 2007, chaque réunion a une moyenne de 41 participants (contre 20 en 2006), bien que seule une petite proportion de ces participants fait effectivement des présentations. Si certains éléments spécifiques d'information doivent être transmis d'un fuseau horaire à l'autre, cela se fait généralement par l'«animateur» de la réunion qui est basé en France. Ces réunions sont parfois communes avec d'autres communautés. Compte tenu du grand nombre de demandes d'intervention, les ordres du jour sont complets 6 mois à l'avance.

Enfin, il existe des outils de gestion des membres sur Excel & Notes. Ces outils permettent de suivre l'activité des membres. Pour être membre, il faut au minimum participer à une réunion web de la communauté, ce qui donne accès au site web intranet. L'annulation de l'adhésion se fait sur demande ou en cas de défaut d'activité pendant 1 an.

La communauté a un haut degré de reconnaissance officielle dans l'entreprise et une structure assez formelle. Il y a un comité de pilotage composé des huit « Core Membres » et un système de points est utilisé pour mesurer la participation des membres à la communauté (voir tableau suivant). Cet outil de reconnaissance de la participation a été mis en place depuis mars 2007, sous la forme de HMiles, attribué à chaque membre pour sa participation à l'activité de la communauté (participation aux réunions mensuelles, présentations, documents postés, questions / réponses sur le forum). Les HMiles permettent de suivre l'activité des membres en complément des métriques du site web, par zone, pays, position... et les membres les plus actifs sont intégrés au

<sup>2</sup> Résultats issus d'une enquête de satisfaction menée par l'entreprise annuellement.

comité de pilotage en tant que « Core members », renouvelés tous les six mois. Des points sont accordés quand un membre prend l'une des huit sortes d'actions dans la communauté.

Action	Points
Meilleur transfert de connaissance de l'année	40
Transfert de connaissance Durant un web meeting	30
Presentation Durant un web meeting	20
Réponse sur le site web	15
Transfert de connaissance sur le site web	15
Participation à un web meeting	10
Document posté sur le site web	5
Demande d'aide sur le site web	5

Table 1 Nombre de Hmiles par type d'activité

Tous les 6 mois, les huit membres les plus actifs sont désignés comme «core members» et les comptes des membres qui n'ont pas participé sont suspendus. Les comptes suspendus peuvent être rétablis sur demande, mais s'il continue de ne pas participer, le compte est supprimé après une période de six mois. Au-delà de la gestion de la communauté, les points ne jouent aucun rôle formel en matière de rémunération ou de promotion, mais les «core members» reçoivent un diplôme qu'ils peuvent mettre sur leur bureau pour annoncer leur position.

## 2.2. Description de la méthodologie de l'enquête

Comme nous l'avons vu, la plupart des travaux antérieurs dans ce domaine a été basée sur des études ethnographiques. Bien qu'il soit possible d'étudier ce type de communauté virtuelle à l'aide d'une méthode ethnographique, ceci est très complexe et coûteux. Par exemple, l'étude rapportée par Kimble et Hildreth (2005) traite d'une CP distribué qui a été réalisée dans trois pays: le Royaume-Uni, les États-Unis et le Japon. Leur étude était basée sur l'observation non-participante de membres au Royaume-Uni et aux États-Unis ainsi que des membres du Royaume-Uni lors de leur visite aux États-Unis. Même dans ce cas, le membre de la Communauté basée au Japon n'a été qu'interviewé par conférence vidéo ou par e-mail. Une étude ethnographique comportant potentiellement un grand nombre de membres dans beaucoup de pays aurait été complexe et difficile à réaliser. En outre, il y avait un nombre considérable d'inconnues, y compris la véritable nature de la communauté en question. Compte tenu de cela, nous avons décidé que notre première approche devait prendre la forme d'une étude pilote afin d'obtenir une meilleure compréhension de notre communauté virtuelle de pratique, des relations en son sein et des relations entre elle et l'organisation «hôte».

Pour ce faire, nous devons concevoir une méthodologie qui serait pratique en termes de temps et de coût et qui réponde à nos objectifs. L'objectif de l'étude pilote était d'examiner la question de la participation à la commu-

nauté de pratique et aussi d'examiner de plus près les des relations au sein de la CP, et entre la CP et l'organisation, étant donné que les problématiques de relations et d'enjeu de pouvoir ont été désignées comme critique dans certains travaux antérieurs.

Ces questions sont très difficiles à observer directement, en particulier lorsqu'ils concernent une grande communauté. Notre approche a été largement inductive et peut être caractérisée comme une étude de cas exploratoire (Yin, 1994). L'objectif était de réduire la portée de l'étude et les questions. Par conséquent, nous avons vu ce travail comme un projet pilote qui nous permettrait d'élaborer un ensemble de protocoles plus sophistiqués pour étudier comment fonctionne la dynamique des relations dans les communautés de pratique à l'avenir.

### 2.2.1. Méthode de collecte de données

Notre principal instrument de collecte de données a été des entretiens semi-structurés par téléphone complétés par des données secondaires à partir de la documentation fournie par la société. La méthode de collecte de données utilisée a été dictée principalement par la nature répartie géographiquement de la communauté. Nous avons choisi cet instrument parce qu'il est considéré comme étant flexible et capable de générer une foule de renseignements (Miles et Huberman, 1994). Nous avons essayé de ne pas être trop directifs lors de nos entretiens, qui ont duré entre 30 minutes et 1 heure. En outre, nous avons eu l'occasion d'«observer» deux réunions, l'une de l'endroit où les réunions sont dirigées par le chef de la communauté au siège en France et une en tant que participant en ligne.

Nous avons utilisé deux grilles afin de structurer les entretiens. La première était fondée sur la «norme de facto» (Murillo 2008) des critères pour une communauté de pratique (Wenger, 1998b, pp 125 à 126), ce qui visait à essayer de caractériser la nature même de la communauté. La seconde est fondée sur les idées de Crozier et Friedberg (1977), ce travail a servi de cadre pour analyser les comportements, les attitudes et les relations interpersonnelles au sein et au-delà de la communauté (Handley et al. 2006). Le guide d'entretien a énuméré les principaux thèmes et sous-thèmes qui seront traités lors de l'entretien et a été rédigé à l'avance pour connaître les points de vue des membres de la communauté qui ont été interrogés.

Plus précisément, le guide a été conçu pour obtenir des opinions individuelles sur:

1. Les activités du répondant (emploi et communautaire)
2. Leur niveau d'implication dans la communauté
3. Les questions liées à l'entreprise commune et au système d'action concret
4. La valeur perçue de la communauté
5. Les questions relatives à l'appui de gestion de la communauté au sein de l'organisation
6. La culture de partage au sein de l'organisation
7. Les conflits et les enjeux de pouvoir au sein de la communauté / organisation
8. L'évolution de la communauté
9. Diverses caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants



### 2.2.2. Description de l'échantillon

Notre objectif initial était d'interviewer tous les huit principaux membres de la communauté, et d'utiliser ces membres de base comme un moyen de développer l'échantillon « boule de neige » d'environ 30 répondants. Nous avons dressé une liste détaillée basée sur les données fournies par la société. Notre échantillon idéal est indiqué dans le tableau ci-dessous

Zone / Fonction	Product Application	Marketing	Sales and Support	Total by zone
Americas	3	3	4	10
Asia	1	2	1	4
Europe	6	4	4	14
<b>Total by function</b>	10	9	9	

**Table 2 Echantillon cible**

Malgré la présentation du projet d'étude durant les web meeting des deux fuseaux horaires par le chef de la communauté et l'équipe de chercheurs, nous avons eu un taux très élevé de non-réponse à nos demandes d'interviews, quand nous avons obtenu une réponse, organiser un temps pour les entretiens s'est parfois révélé impossible. En fin de compte, nous n'avons pu interviewer que six des huit core membres et un membre non-core; nous avons également interviewé un membre ex-core. Le chef de la communauté a été interrogé à trois reprises (deux fois dans des interviews téléphoniques et une fois dans une interview en face-à-face). Par ailleurs, deux entretiens de restitution avec l'animateur de la communauté en France ont été organisés.

Le Tableau ci-dessous montre les caractéristiques réelles de notre échantillon. Nouveau core membre indique que la personne n'a pas été un membre clé précédemment.

Name	Country	Status	New core member?	Title	Position
JC	Australia	Core	X	Senior marketing engineer	Marketing
RZ	Switzerland	Core	X	Product marketing manager	Marketing
CS	Switzerland	Core	X	Manager application centre	Product Application

Name	Country	Status	New core member?	Title	Position
BC	Canada	Core		Senior applications specialist	Product Application
JD	Denmark	Core		Product application engineer	Product Application
ZB	Hungary	Core		Technical support and methods	Support
WT	Indonesia	Non-core	-	Technical support for sales	Support
RR	Indonesia	Ex-core	-	Product marketing manager	Marketing
PG	France	Leader	-		

**Table 3 Echantillon de l'étude**

### 2.2.3. Méthode d'analyse des données

Les données produites par les entretiens ont été enregistrées, transcrites, traitées et analysées afin d'identifier des résultats significatifs. Pour l'analyse et l'interprétation des données, nous avons choisi la méthode d'analyse de contenu thématique (Berelson 1952; Grawitz 1996) qui est basée sur un système d'extraction de thèmes et sous-thèmes. Nous avons fait une analyse en deux étapes qualitatives de ce qui avait été dit: (1) analyse du contenu des entretiens retranscrits a consisté à analyser un par un, puis (2) analyser tous ensemble par thèmes. Les analyses séquentielles de chaque entrevue ont permis d'identifier la gamme des thèmes abordés par les personnes interrogées et l'analyse thématique de tous les entretiens nous a amenés à réaliser un dictionnaire thématique spécifique. Par ailleurs, nous avons opéré une triangulation des données (les résultats de l'étude pilote par interview ont été présenté au leader de la CP durant une conférence téléphonique de restitution, et une présentation powerpoint à été validé avant d'être mis à l'ordre du jour d'une réunion mensuelle de restitution. De plus, un article de vulgarisation a été réalisé avec le leader de la communauté).

Les résultats de cette analyse figurent dans la section suivante.

## 3. Résultats et discussion

Les résultats de notre étude empirique permettent de donner des éclairages sur la nature de la participation des membres à la communauté ainsi que sur leurs moti-

ventions. Nous proposons une typologie de profils d'utilisateurs. Cette première analyse a révélé l'existence de jeux d'acteurs entre les membres de la communauté que nous proposons d'explorer à l'aune de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977).

### 3.1. Caractéristiques de la participation

Nos résultats permettent de proposer quatre profils de participation à la communauté. Pour cela nous identifions au préalable les motivations des membres dans la participation.

#### 3.1.1. Intensité et motifs de la participation

Premièrement, certains individus semblent avoir un réflexe de participation c'est-à-dire qu'ils participent à la communauté de manière instinctive et parce qu'ils pensent que c'est ce qu'il convient de faire ('the right thing to do' (Wasko and Faraj 2000)). Ces personnes sont déjà membres d'autres communautés et elles ont intégré le principe de la communauté dans leur travail. Le temps consacré à la communauté, même en dehors du temps de travail, est très important.

*"When I have to solve a problem, I like to be able to pass on that knowledge because I am sure other people will have the same problem and it will save them time. I don't expect a pat on the back for doing it; it is something I like doing" (Applications specialist, Canada)*

Deuxièmement, certaines personnes ont des intérêts plus marqués quant à l'utilisation de la communauté. Il est possible de faire des distinctions dans cette catégorie et de discerner différentes formes de motivation.

Tout d'abord, les membres qui veulent bénéficier de l'expérience des autres personnes et qui sont à la recherche de benchmark : le temps dédié à la communauté varie en fonction de leurs intérêts et de ce qu'ils vont trouver. Plus leurs intérêts seront grands plus le temps passé à la communauté sera conséquent.

*"I'm only engage with the site if there is a topic of interest in the newsletter" (Technical support, Hungary)*

Ensuite, les individus pour qui la communauté est un lieu d'échange réciproque voir pour certains un « marché » même si les informations et les connaissances échangées le sont gratuitement. Les individus qui entrent dans ce sous-groupe essaient d'avoir une participation régulière avec la communauté.

*"If you give some, you will have some - and it's for free" (Product Application Engineering, Denmark)*

Enfin, la communauté peut présenter une opportunité de trouver la bonne information au bon moment. A la différence du sous-groupe précédent, ici il n'y a pas une logique d'échange mais l'objectif est de prendre la bonne information sans forcément donner en retour.

#### 3.1.2. Typologie des membres de la communauté

L'analyse des motivations des membres pour participer à la communauté fait apparaître quatre profils d'utilisateurs

##### 1. Les « chercheurs » (quatre répondants)

Cette catégorie regroupe des individus à la recherche d'information qui peuvent être utiles à titre personnel dans leur travail ou bien de façon globale qui peut servir l'équipe ou le département. Leur objectif est relativement clair et opportuniste mais ils ont intégré la culture de partage. Leurs préoccupations sont plutôt d'ordre individuel et personnel bien qu'ils soient convaincus des vertus du partage des connaissances et informations. Ils ont conscience des contraintes de l'organisation et utilisent des stratégies pour y faire face telles que compromis, négociation ou encore passivité.

##### 2. Les "impliqués" (deux répondants)

Ce profil est caractérisé par une forte conviction que la culture du partage est nécessaire dans une organisation. La culture du partage est complètement intégrée au mode de vie. Ils adoptent une attitude très positive envers la communauté, et leur source principale de satisfaction est d'apprendre des autres. Toutefois, nos résultats ne nous permettent pas de savoir la manière dont ils utilisent l'information et s'ils sont dans une logique de transfert ou non. En tant qu'acteur social, ils recherchent certainement à améliorer voire à augmenter leurs ressources personnelles et mettent en place des stratégies d'alliance pour notamment inciter d'autres membres à avoir le réflexe de la culture de partage.

##### 3. Le "social" (un répondant)

Dans cette catégorie, la communauté permet de nouer des relations sociales, elle est un moyen de rencontrer d'autres personnes non seulement pour développer son réseau, échanger des connaissances mais aussi et surtout pour partager des intérêts communs. L'enjeu majeur ici est de développer des relations sociales. Les stratégies qui peuvent être mises en place sont plutôt de l'ordre de l'alliance.

##### 4. Le « défaitiste » (un répondant)

Nous avons identifié un membre dans notre échantillon qui souligne les relations difficiles entre la France et les autres pays. Selon lui, cette valeur de culture de partage est faussée par le fait que seule la France a en réalité le monopole dans la prise de décision. Cette attitude peut avoir pour conséquence d'engendrer des comportements opportunistes et personnels et de ne pas partager les objectifs de la communauté. Il peut alors en résulter une vision défaitiste de la communauté accompagnée par un désengagement voire un retrait de la communauté.

Cette typologie d'esquisser un éclairage sur les relations entre les membres de la communauté en particulier certains comportements amènent à identifier des jeux de pouvoir. Nous allons expliciter ce point dans la sous-partie suivante.

### 3.2. Jeux d'acteurs et amélioration des gains à l'intérieur de la communauté : esquisse d'une analyse stratégique de la communauté

Nos entretiens font apparaître de façon assez saillante des jeux stratégiques les membres de la communauté entre d'une part des équipes technique et des équipes ventes/marketing ; et d'autre part entre les membres de la zone Europe et le reste du monde. Concernant les enjeux liés à la communauté ils sont perçus positivement par la totalité des membres.

#### 3.2.1. La communauté : révélateur d'un espace pour le jeu stratégique des membres

Au sein de la communauté étudiée, il semblerait que plusieurs types d'acteurs sociaux soient présents.

Il semblerait qu'un décalage existe entre la manière dont les équipes techniques et les équipes de ventes utilisent la communauté. En effet, ces équipes participent à la communauté pour des raisons différentes comme cela a été souligné par un répondant de notre échantillon :

*"Problems of misunderstandings between technical and marketing are a frequent theme" (Marketing, Switzerland)*

Ainsi, il est possible de repérer deux types d'acteurs en référence à Crozier and Friedberg (1977): il est possible de trouver un jeu stratégique entre les équipes de ventes (marketing) et de support techniques car leurs objectifs sont différents. Ils vont ainsi déployer des stratégies variées : échange, négociation ou marchandage.

La communauté a été mise en place à l'origine pour combler le fossé entre les équipes ventes/marketing et le support technique. Cependant, nous pouvons nous demander si cet objectif a été réellement atteint, ou bien si la communauté n'a pas permis de créer une nouvelle zone d'incertitude où les deux équipes peuvent s'engager dans des jeux stratégiques.

Par ailleurs, nos résultats permettent de mettre en évidence les perceptions divergentes des membres de la communauté des objectifs de l'organisation. Pour un répondant, la culture d'entreprise repose sur les valeurs d'entrepreneuriat et de culture du partage. A contrario, pour un autre membre cette culture du partage est un leurre car la prise de décision réelle vient de la France, il n'y a rien qui est entrepris localement :

*"People from France decide how we should develop the community and a couple of countries disagree with that and request different things" (Marketing, Indonesia)*

Les répondants ont été interrogés sur l'existence de conflits en interne à la communauté : pour cinq d'entre eux il n'y a aucun conflit. Cependant parmi ces cinq répondants trois ont nuancé leurs réponses en particulier en montrant l'existence d'un conflit latent entre la France et les autres pays.

*"No conflict but debate ... we can only say our opinion, but in the end the decision comes from the top management ... so sometimes it's doesn't always end up happy" (Sales, Indonesia)*

Ainsi, un jeu de pouvoir apparaît entre la France et le reste du monde. Tous les membres s'accordent pour souligner les différences entre les zones et les pays. L'Europe semble être une zone privilégiée dans les échanges et dans les informations reçues par rapport à l'Asie avec qui les relations s'avèrent délicates.

La communauté est animée de la France et l'Europe apparaît dès lors une zone favorisée en raison de sa proximité à la fois géographique et culturelle. Du point de vue de Crozier et Friedberg (1977), les membres résidant en France et en Europe bénéficient de ressources et d'informations plus avantageuses que les autres pays accentuant ainsi le pouvoir des membres français. Les enjeux d'une zone à l'autre, entre l'Europe et le reste du monde, sont divergents impliquant alors des stratégies d'acteurs très différentes pour y répondre telles que la passivité pour certains (participants de la zone Asie) ou bien la recherche d'alliance pour d'autres (entre des membres de la zone Europe)

*"... others countries do have others expectations of what they get out of the community - some participate to share and others participate to complain" (Product Application Engineering, Denmark)*

*"I can imagine that people in France that also need the community are in a quite difficult position since they sometimes know a little bit more some confidential staff and they may not talking about it" (Marketing, Switzerland)*

En conséquence, lorsqu'une information permet à un groupe d'améliorer ou de maintenir son pouvoir alors les membres peuvent décider de garder cette information pour eux ; en revanche lorsque cette dernière ne peut plus être utilisée pour gagner du pouvoir alors ils peuvent la partager. Nous pouvons nous demander si la communauté ne sert pas à exacerber certains problèmes déjà présents au sein de l'organisation comme par exemple les difficultés relationnelles entre la France et le reste du monde.

#### 3.2.2. La communauté comme source de gains

De façon unanime les individus de notre échantillon déclarent que leur participation à la communauté est une source de gains en termes de benchmark, échanges de pratiques ou de simple recueil d'informations. Ceux du groupe « impliqués » précisent que la communauté va bien au-delà du gain à espérer mais qu'il s'agit d'une véritable pratique courante quotidienne. Leur motivation réside dans le désir d'apprendre et d'avoir des challenges:

*"It's not like you ask questions and you definitively get the answer. Sometimes the answer comes out that way and sometimes you know you get challenged ... you know it's not always successful" (Marketing, Indonesia)*

Pour l'ensemble des membres de la communauté leur lien original est le produit, en effet la communauté s'est notamment construite pour cette raison là. Néanmoins, pour certains, la communauté présente l'avantage de renforcer les liens sociaux et de se trouver des intérêts communs personnels qui peuvent aller au delà des échanges intra communautaires.

"You get to know other people, not only from the web meetings, you know the people behind them, it's important to share also personal things" (Product Application Engineering, Switzerland)

Pour d'autres membres, l'élargissement de son réseau social peut présenter un double intérêt. Premièrement, cela permet de combler un besoin personnel d'avoir des relations sociales c'est-à-dire qu'il y a ici une position plus altruiste mais modérée par le fait que la communauté est virtuelle et donc les échanges ne sont pas directs et physiques. Deuxièmement, certains développent une attitude plus opportuniste sur les gains espérés dans l'élargissement de son réseau social.

Ainsi, les membres de la communauté peuvent avoir un objectif commun concernant le partage des connaissances sur le produit, et parallèlement ils ont aussi des buts plus personnels. Par exemple, un répondant explique utiliser le lien qu'il a développé avec les autres membres directement pour servir les objectifs de son équipe et de la performance de celle-ci. Pour cet individu, la communauté permet d'anticiper des solutions car elle lui donne des informations sur des données futures permettant une réactivité plus forte que les autres équipes. Ses ressources locales sont ainsi nettement améliorées.

En conséquence, la communauté permet à certains d'accroître leur capacité à gagner des ressources complémentaires.

#### 4. Conclusion, limites et perspectives de la recherche

L'objet de cette communication était d'étudier une communauté virtuelle en ligne en examinant de façon plus précise la participation (intensité et motivation) des membres. Le cadre théorique a porté sur la notion de CP du point de vue historique et les questionnements relatifs aux frontières des CP. L'étude exploratoire a porté sur une communauté de pratique virtuelle d'une multinationale. Les principaux résultats portent sur d'une part sur l'intensité et les motivations de la participation des membres ; d'autre part sur la présentation de quatre profils d'utilisateurs. Cette analyse a fait surgir l'existence des jeux d'acteurs entre les membres de la communauté d'un côté entre les services techniques et marketing/vente ; et de l'autre entre les zones Europe et le reste du monde.

Cette étude comporte de nombreuses limites en particulier l'analyse d'une CP unique de l'organisation de même que la taille de notre échantillon limitent la généralisation de nos résultats. Pour autant, cette étude est à envisager comme une étude pilote préalable à l'analyse

d'autres communautés soit au sein de la même organisation ou soit dans d'autres organisations.

#### 5. Références

- Berelson, B. 1952. *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- 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.
- Brown, J.S., P. Duguid. 2000. *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bruckman, A., M. Resnick. 1993. Virtual Professional Community: Results from the MediaMOO Project *Third International Conference on Cyberspace*, Austin, Texas
- Bruckman, A.S. 1993. Gender Swapping on The Internet. B. Leiner, ed. *International Networking Conference INET'93*, San Francisco.
- Contu, A., H. Willmott. 2003. Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science* 14(3) 283-296.
- Cox, A. 2005. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science* 31(6) 527 - 540.
- Crozier, M. 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Tavistock Publications, London.
- Crozier, M., E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil, Paris.
- Dubé, L., A. Bourhis, R. Jacob. 2005. The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management* 18(2) 145 - 166.
- Esteves, M., R. Antunes, B. Fonseca, L. Morgado, P. Martins. 2008. Using Second Life in Programming's Communities of Practice. R.O. Briggs, P. Antunes, G.J. DeVreede, A.S. Read, eds. *14th International Workshop of Groupware*. Springer-Verlag Berlin, Omaha, NE, 99-106.
- Falkman, G., M. Gustafsson, M. Jontell, O. Torgersson. 2008. SOMWeb: A Semantic Web-Based System for Supporting Collaboration of Distributed Medical Communities of Practice. *J. Med. Internet Res.* 10(3) 18.

- Fox, S. 2000. Communities of practice, Foucault and actor-network theory. *Journal of Management Studies* 37(6) 853-867.
- Gongla, P., C.R. Rizzuto. 2004. Where did that community go? Communities of practice that "disappear". P. Hildreth, C. Kimble, eds. *Knowledge networks: Innovation through communities of practice*. Idea Group Publishing, 295-307.
- Grawitz, M. 1996. *Méthodes des sciences sociales*. Éditions Dalloz, Paris.
- Handley, K., A. Sturdy, R. Fincham, T.A.R. Clark. 2006. Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of management studies* 43(3) 641-653.
- Hine, C. 2000. *Virtual Ethnography*. SAGE Publications Ltd.
- Hislop, D. 2004. The Paradox of Communities of Practice: Knowledge Sharing Between Communities. P. Hildreth, C. Kimble, eds. *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. IGI Global, 36-46.
- Jacobson, E. 2008. The Adult Literacy Education Wiki as a Virtual Community of Practice. C. Kimble, P. Hildreth, I. Bourdon, eds. *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*. Information Age Publishing, 327-346.
- Kimble, C., P. Hildreth. 2005. Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 9(4) 102 - 113.
- Kindberg, T., N. Bryan-Kinns, R. Makwana. 1999. Supporting the Shared Care of Diabetic Patients *ACM SIGGROUP Conference on supporting Groupwork*. ACM Press, Arizona, USA, 91 - 100.
- Lave, J., E. Wenger. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Lesser, E.L., J. Storck. 2001. Communities of practice and organizational performance. *IBM systems journal* 40(4) 831 - 841.
- Lindkvist, L. 2005. Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies* 42(6) 1189 - 1210.
- Lueg, C. 2000. Where is the Action in Virtual Communities of Practice? *Proceedings of the Workshop Communication and Cooperation in Knowledge Communities at the D-CSCW 2000 German Computer-Supported Cooperative Work Conference "Verteiltes Arbeiten - Arbeit der Zukunft"*, Munich, Germany.
- March, J.G., H. Simon. 1958. *Organizations*. Wiley, New York.
- Miles, M.B., A.M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miles, R.H. 1980. *Macro Organizational Behavior*. Goodyear Publishing, Santa Monica.
- Murillo, E. 2008. Searching Usenet for virtual communities of practice: using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory. *Inf. Res.* 13(4) 41.
- Mutch, A. 2003. Communities of Practice and Habitus: A Critique. *Organ. Stud.* 24(3) 383-401.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1) 14 - 37.
- Nonnecke, B., J. Preece. 2001. Why Lurkers Lurk. D. Strong, D. Straub, eds. *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2001)*. Omnipress, Boston, MA, 1521- 1531.
- Orr, J. 1990. *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University.
- Roberts, J. 2006. Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies* 43(3) 623 - 639.
- Smeds, R., J. Alvesalo. 2003. Global business process development in a virtual community of practice. *Prod. Plan. Control* 14(4) 361-371.
- Snyder, W.M., E. Wenger, X. de Sousa Briggs. 2003. Communities of Practice in Government: Leveraging Knowledge for Performance. *The Public Manager* 32(4) 17 - 21.
- Soulier, E. 2004. Les communautés de pratique au coeur de l'organisation réelle des entreprises. *Revue Systèmes d'Information et Management* 1(9) 3 - 25.
- Swan, J., H. Scarbrough, M. Robertson. 2002. The construction of 'communities of practice' in the management of innovation. *Manage. Learn.* 33(4) 477-496.
- Teigland, R., M.M. Wasko. 2003. Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences* 34(2) 261-286.

- Teigland, R., M.M. Wasko. 2004. Extending Richness with Reach: Participation and Knowledge Exchange in Electronic Networks of Practice. P. Hildreth, C. Kimble, eds. *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. Idea Group, Hershey, 230 - 242.
- Thompson, M. 2005. Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. *Organization Science* **16**(2) 151 - 164.
- Vaast, E. 2004. O Brother, Where Art Thou? *Management Communication Quarterly* **18**(1) 5 - 44.
- Vaast, E. 2007. What Goes Online Comes Offline: Knowledge Management System Use in a SoftBureaucracy. *Organ. Stud.* **28**(3) 283 – 306.
- Vann, K., G.C. Bowker. 2001. Instrumentalizing the truth of practice. *Social Epistemology* **15**(3) 247 - 262.
- Wenger, E. 1996. Communities of Practice: The Social Fabric of a Learning Organization. *Healthcare Forum Journal* **39**(4) 20 - 24.
- Wenger, E. 1998a. Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker* **9**(5).
- Wenger, E. 1998b. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, New York.
- Wenger, E., R.A. McDermott, W.M. Snyder. 2002. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press, Boston.
- Wenger, E., W.M. Snyder. 2000. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review* **78**(1) 139-145.
- Wenger, E., N. White, J.D. Smith, K. Rowe. 2005. Outils sa communauté de pratique. L. Langelier, ed. *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. CEFRIO, Québec, 47 - 66.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Sage Publications, Newbury Park.