

**Les intranets, occasions de renforcement et de transformation
des communautés de pratique : Quatre études de cas
Emmanuelle Vaast, 2001 (extraits)**

Travail à faire :

1. Concevoir un tableau pour présenter les trois grandes dimensions caractéristiques de communautés de pratiques qui apparaissent dans chacun de ces quatre cas
2. Faire une analyse, c'est à dire appliquer à la problématique des communautés de pratiques un ou deux modèles théoriques (appliquer un modèle cela veut dire reprendre les concepts du modèle et montrer comment ils se concrétisent dans le cas).

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

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

Cas C : La catégorie des acheteurs de la SNCF (environ 2 500 personnes) a mis en place, en 1997, de façon originale par rapport à l'expérience d'intranet de cette entreprise, un intranet spécifique, dédié à l'exercice de leur métier. L'intranet a permis de renforcer la tendance à la centralisation des achats et a modifié de nombreux processus de cette activité. Les pratiques des acheteurs se transforment progressivement et deviennent plus transparentes par la disponibilité de cet outil. L'utilisation de l'intranet, généralisée à la quasi-totalité des acheteurs, contribue à la professionnalisation de cette activité ainsi qu'au renforcement de la conscience d'une tâche commune. En outre, cet intranet, dont certaines fonctions (comme le suivi des commandes) sont partagées avec les donneurs d'ordre des acheteurs, rend plus visible l'exercice de la profession et par cette reconnaissance externe, participe également à la construction d'une identité d'acheteurs.

Cas D : A partir de 1998, la nouvelle direction du département informatique de la mutuelle (400 personnes) décide d'enrichir un site intranet embryonnaire pré-existant mais ne comprenant que des formulaires administratifs. De nouvelles rubriques se sont créées comme celle qui rend compte des discussions d'équipes transversales qui ont pour but de trouver des solutions aux tensions sociales nées de la mise en place d'une réorganisation majeure (par

accroissement de la formalisation) du département à l'arrivée de la nouvelle direction. Ce site présente alors, en particulier, deux annuaires et surtout des rubriques informant anciens et nouveaux employés de la DIT sur les nouvelles règles de la DIT. Simultanément, l'intranet constitue un nouvel outil commun et spécifique au département, et dispose de certaines rubriques qui favorisent l'expression spontanée des membres de l'informatique. Il contribue à la reconstruction progressive d'une identité du département. Les évolutions des participations et utilisations dont il fait l'objet reflètent et participent des changements d'identité et d'appartenance des membres du département informatique.

Les pratiques des intranets soutiennent les trois dimensions principales des CP

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

1. L'engagement mutuel :

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

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

L'intranet effectivement disponible donne des repères généraux aux anciens et aux nouveaux et facilite les liens entre eux, en particulier par l'expression d'une entreprise commune. Par ailleurs, des fonctions particulières de l'intranet sont très liées à certains aspects de l'engagement mutuel. Ainsi, des annuaires sophistiqués (avec photographie, localisation géographique et organisationnelle) sont quasiment toujours disponibles et souvent très appréciés. Ils le sont particulièrement lorsque les relations entre les membres de la communauté ne sont pas directes, parce qu'ils permettent de repérer des personnes à contacter et qu'ils donnent une certaine proximité et réalité à la personne contactée, souvent uniquement par téléphone ou e-mail.

2. L'entreprise commune :

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

Certains contenus de l'intranet présentent ainsi un état donné de l'entreprise commune d'une CP, le résultat du processus de négociation. Par exemple, dans le cas de l'intranet de la direction informatique de la mutuelle, les grandes lignes de développement et les principaux projets de l'année sont présentés sur l'intranet, pour que chaque collaborateur, même s'il ne participe pas directement à ces projets, puisse les connaître et se le « approprier ». L'intranet peut également contribuer à faire prendre conscience aux membres de la CP de l'existence d'une entreprise commune. Il participe alors à son explicitation et peut donner une certaine permanence à son expression.

Ainsi, dans le cas du réseau de professionnels en santé environnement du ministère, jusqu'au milieu des années 1990 le sentiment d'entreprise commune était essentiellement sensible au niveau de chaque service spécifiquement consacré à la santé environnementale dans les directions départementales. Ponctuellement, trois à quatre fois par an, des réunions de niveau régional permettaient aux professionnels d'échanger sur des préoccupations communes et d'afficher des objectifs proches. L'idée de construction d'un réseau national, tirant profit des multiples expériences locales pour améliorer le fonctionnement de l'ensemble de la profession avait déjà été émise, mais n'avait pas été mise en oeuvre, faute de moyens. C'est en fait la disponibilité de la technologie intranet qui a permis de concrétiser cet objectif de constitution d'un réseau national de professionnels en santé environnement, par l'explicitation de l'entreprise commune, la mise à disposition de fiches explicitant les pratiques modèles de certains services et la connaissance potentielle de l'ensemble des membres du réseau, grâce à un annuaire national. L'utilisation de l'intranet facilite l'unification d'une communauté de pratique au niveau national. Notamment, les enjeux majeurs du domaine de santé environnement sont exposés sur l'intranet, ce qui a un impact unificateur à la fois sur la CP elle-même, et influence également les autres groupes professionnels du ministère. La CP « santé environnementale » est rendue plus visible, reconnue et légitime dans l'ensemble du ministère par la disponibilité de l'intranet.

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.

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

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

Tableau synthétique des cas

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

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