



Lusine Arzumanyan

La mise en place et le développement d'une communauté de pratique en innovation : le cas du Groupe SEB

ARZUMANYAN Lusine. *La mise en place et le développement d'une communauté de pratique en innovation : le cas du Groupe SEB*, sous la direction de Ulrike Mayrhofer. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2014.
Disponible sur : www.theses.fr/2014LYO30079



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Lusine ARZUMANYAN

**LA MISE EN PLACE ET LE DEVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN
INNOVATION : LE CAS DU GROUPE SEB**

Présentée et soutenue publiquement le 2 décembre 2014
à l'Université Jean Moulin Lyon 3

MEMBRES DU JURY

Directeur de thèse

Ulrike MAYRHOFER Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3

Rapporteurs

Olivier MEIER Maître de Conférences HDR, Université Paris Est
Albéric TELLIER Professeur des Universités, Université de Caen Basse Normandie

Suffragants

Gérard DURAND Directeur des Processus Innovation, Groupe SEB
Cécile GODÉ Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2

L'Université Jean Moulin Lyon 3 n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A MES GRANDS-PARENTS

REMERCIEMENTS

Mes plus chaleureux et sincères remerciements vont tout d'abord à ma directrice de thèse, le Professeur Ulrike MAYRHOFER. Je la remercie de m'avoir orientée, soutenue et encouragée tout au long de ce processus de recherche. Toujours présente avec une infinie bienveillance, elle m'a beaucoup apporté par son expérience et son empathie. L'appui et les conseils qu'elle m'a prodigués en dirigeant cette thèse ont été décisifs pour l'aboutissement de ce travail.

Je tiens très sincèrement à remercier les Professeurs Olivier MEIER et Albéric TELLIER qui ont accepté d'évaluer ce travail. Je tiens également à remercier le Professeur Cécile GODÉ et Monsieur Gérard DURAND, Directeur des Processus Innovation du Groupe SEB, pour avoir bien voulu participer à mon jury de thèse.

Cette thèse n'aurait pas pu se faire sans la collaboration des acteurs du Groupe SEB. Je remercie tout particulièrement Monsieur Jean-Christophe SIMON, Directeur Général de l'Innovation du Groupe SEB, pour son accueil et sa confiance. Ma gratitude va aussi à l'ensemble des personnes qui m'ont accordé des entretiens. Je les remercie pour le temps, leur sympathie et la qualité des échanges. Mes remerciements s'adressent également à tous les membres de la direction de l'innovation du Groupe SEB qui m'ont toujours accueillie avec bonne humeur et m'ont aidée dans mon travail, je pense notamment à Charlotte, Olivier, Pascal, Sébastien, Marie, Paul, Bénédicte et Gaspard.

Ma thèse a été réalisée au sein du laboratoire de recherche Magellan et je tiens à remercier mes collègues pour certains devenus des amis, je pense notamment Dora, Emna, Christopher, Matthias, Olivier, Aline, Maha, Eric, Martine, Myriam, Widiane, Naeem... j'ai dû oublier des personnes, qu'elles veuillent bien m'en excuser. C'est au centre de recherche que j'ai eu la chance de rencontrer Noémie, Ludivine et Hanane qui m'ont soutenue, épaulée, supportée (et portée)... je ne pourrai jamais les remercier assez.

Dans le cadre de mes études doctorales, j'ai effectué un séjour de recherche de six mois à HEC Montréal, au sein de la chaire Walter Somers de management stratégique international. Je remercie vivement le Professeur Taïeb HAFSI pour son accueil et sa bienveillance. Je remercie également le Professeur Ann LANGLEY de m'avoir acceptée dans son cours sur la Méthodologie de recherche en gestion et les Professeurs Patrick COHENDET et Laurent SIMON de m'avoir invitée aux séminaires de recherche organisés par l'équipe « Mosaic », le pôle multidisciplinaire de formation et de recherche d'HEC Montréal spécialisé en management de l'innovation et de la créativité.

J'adresse ma profonde gratitude à Monsieur Thierry BARDET, mon parrain du programme « Jeunes Ambassadeurs de Lyon », également Directeur Controlling de l'Activité Articles Culinaires du Groupe SEB, grâce à qui j'ai pu non seulement m'intégrer à la vie lyonnaise plus facilement, mais aussi bénéficier d'un terrain de recherche particulièrement riche et intéressant.

Je remercie infiniment ceux et celles qui ont accepté et supporté mes humeurs et mon absence avec beaucoup d'indulgence. Je pense notamment à Lilia, Naira, Liana, Madeleine, Nuné et Anush. Une mention spéciale est à décerner à Marina à qui je dois beaucoup pour son aide et soutien dès les premiers jours de mon arrivée à Lyon.

Mes pensées se dirigent aussi vers l'Arménie, mon pays natal. Ma reconnaissance va à mes parents Lendrush et Anahit, à ma sœur Mariam, à mon frère Gevorg et à ma tante Angela qui ont suivi le parcours de thèse de près, malgré l'éloignement géographique. Je leur dois beaucoup pour leur amour et soutien, et leurs sacrifices. Une pensée très émue me vient en pensant à mes grands-parents Yacha et Hayastan qui nous ont quittés avant la fin de cette thèse qui leur est dédiée.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
TABLE DES MATIERES	5
TABLE DES FIGURES.....	8
LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES IMAGES	10
INTRODUCTION GENERALE	11
PARTIE 1 : LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN INNOVATION : UNE REVUE DE LA LITTERATURE.....	18
CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	19
1.1. LE CONCEPT DE COMMUNAUTE DE PRATIQUE.....	19
1.1.1. <i>L'apprentissage situé</i>	20
1.1.2. <i>La participation légitime périphérique</i>	20
1.1.3. <i>La notion de pratique</i>	21
1.1.4. <i>La négociation de sens</i>	22
1.1.5. <i>La dualité participation/réification</i>	22
1.1.6. <i>La notion de communauté</i>	23
1.2. ROLES, RESPONSABILITES ET NIVEAUX DE PARTICIPATION	30
1.2.3. <i>Les communautés de pratique et les autres structures sociales</i>	33
1.2.4. <i>Les caractéristiques structurantes des communautés de pratique</i>	37
1.2.5. <i>Les principes du développement d'une communauté de pratique</i>	43
1.2.6. <i>La dynamique de développement d'une communauté de pratique</i>	45
CHAPITRE 2 : LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN INNOVATION.....	50
2.1. LE ROLE DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN INNOVATION	50
2.2. L'ORGANISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION	55
2.2.1. <i>Le modèle en phases du processus d'innovation</i>	55
2.2.2. <i>Les modèles interactifs</i>	57
2.2.3. <i>Le rôle des communautés de pratique dans la gestion des connaissances</i>	59
2.2.4. <i>Les sources de connaissances</i>	60
2.2.5. <i>La typologie des connaissances</i>	61
2.3. LES DIFFERENTES PERSPECTIVES DE LA GESTION DES CONNAISSANCES	63
2.4. PARTAGE DES CONNAISSANCES AU SEIN DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE	66
2.5. LA VALEUR CREEE PAR LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	71
2.6. LE ROLE DE LA DIRECTION DANS LA VIE D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE	73
2.6.1. <i>L'animation de la communauté de pratique</i>	74
2.6.2. <i>« L'outillage » de la communauté de pratique</i>	75
PARTIE 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET L'ETUDE EMPIRIQUE	77
CHAPITRE 3 : LE GROUPE SEB, UN TERRAIN INNOVANT ET VARIE.....	78
3.1. PRESENTATION DU GROUPE SEB	78
3.1.1. <i>Choix de l'entreprise</i>	78
3.1.2. <i>Caractéristiques de l'entreprise</i>	80
3.1.3. <i>Stratégie de développement de l'entreprise</i>	83

3.1.4. <i>La gouvernance et la structure organisationnelle de l'entreprise</i>	88
3.2. L'ORGANISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION	91
3.2.1. <i>L'organisation interne de l'innovation : un processus en trois phases</i>	93
3.2.2. <i>L'organisation externe de l'innovation : réseaux et partenariats</i>	99
3.2.3. <i>La mise en place d'une communauté de pratique en innovation</i>	101
3.2.4. <i>L'animation de la communauté en innovation</i>	103
3.2.5. <i>L'outil informatique de la communauté en innovation</i>	104
CHAPITRE 4 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	106
4.1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	106
4.2. LE MODE DE RAISONNEMENT.....	110
4.3. LES CHOIX METHODOLOGIQUES.....	111
4.3.1. <i>Une méthodologie qualitative</i>	112
4.3.2. <i>Choix d'une étude de cas enchâssés et de l'unité d'analyse</i>	114
4.3.3. <i>Le choix de l'étude longitudinale</i>	121
4.4. RECHERCHE MIXTE SUR LE PROCESSUS ET LE CONTENU	122
4.4.1. <i>L'approche processus</i>	123
4.4.2. <i>L'approche contenu</i>	123
4.5. LA COLLECTE DES DONNEES	124
4.5.1. <i>Les phases de collecte des données</i>	124
4.5.2. <i>Les sources principales des données collectées</i>	125
4.6. LA METHODE D'ANALYSE DES DONNEES	135
PARTIE 3 : L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RESULTATS	137
CHAPITRE 5 : LA MISE EN PLACE ET DE DEVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION	138
5.1. L'ORIGINE DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION DU GROUPE SEB	138
5.2. LA PHASE DE PRE-LANCEMENT DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION.....	139
5.3. LA PHASE DE MISE EN PLACE DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION.....	140
5.4. LA PHASE DE DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION	143
5.4.1. <i>L'organisation des journées d'innovation</i>	143
5.4.2. <i>La mise en place de la « salle innovation »</i>	144
5.4.3. <i>Le choix de l'outil collaboratif de la communauté de pratique</i>	145
5.4.4. <i>La mise en place des sous-communautés</i>	147
5.4.5. <i>L'enquête téléphonique sur l'outil collaboratif « What If »</i>	147
5.5. LA PREPARATION ET LA MISE EN PLACE DU PLAN D'ANIMATION	150
5.6. L'IMPACT DU PLAN D'ANIMATION SUR LA DYNAMIQUE DE LA COMMUNAUTE	156
5.7. UNE COMPARAISON AVEC LE MODELE DE CYCLE DE VIE.....	160
5.8. UNE COMPARAISON AVEC LE MODELE EVOLUTIF	161
CHAPITRE 6 : LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT DES SOUS-COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN INNOVATION	166
6.1. LA DYNAMIQUE DES QUATRE SOUS-COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN INNOVATION	166
6.2. LES FACTEURS INFLUENÇANT LA DYNAMIQUE DES SOUS-COMMUNAUTES DE PRATIQUE.....	170
6.2.1. <i>Les freins au partage de la connaissance</i>	170
6.2.2. <i>Rôle du management</i>	174
6.2.3. <i>Mesure de la performance</i>	175
6.3. DISCUSSION DES RESULTATS OBTENUS	177
CONCLUSION GENERALE	180

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	187
ANNEXES	201
ANNEXE N° 1 GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE	202
ANNEXE N° 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DE LA PHASE INTENSIVE D'ENQUÊTE	204

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1.1 : LA DUALITE DE LA PARTICIPATION ET DE LA REIFICATION DANS LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	23
FIGURE 1.2 : LES DIMENSIONS DE LA PRATIQUE EN TANT QUE PROPRIETE D'UNE COMMUNAUTE	24
FIGURE 1.3 : LES DIFFERENTS NIVEAUX DE PARTICIPATION A LA VIE COMMUNAUTAIRE	32
FIGURE 1.4 : LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE	46
FIGURE 2.1 : INNOVATION DE PRODUIT ET INNOVATION DE PROCEDE	52
FIGURE 2.2 : QUATRE TYPES D'INNOVATION EN FONCTION DE L'INTENSITE DU CHANGEMENT PROVOQUE.....	53
FIGURE 2.3 : LA VISION SEQUENTIELLE DU PROCESSUS D'INNOVATION	56
FIGURE 2.4 : LE PROCESSUS TOURBILLONNAIRE.....	58
FIGURE 2.5 : LES REPERTOIRES DES CONNAISSANCES ET LEURS CARACTERISTIQUES	60
FIGURE 2.6 : LA CONNAISSANCE TACITE.....	61
FIGURE 2.7 : LA CONNAISSANCE EXPLICITE	62
FIGURE 2.8 : LE MODELE CTR-S.....	69
FIGURE 3.1 : LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE SEB PAR DAS (2013).....	82
FIGURE 3.2 : L'EVOLUTION DU NOMBRE DE NOUVEAUX PRODUITS, DE BREVETS ET D'ENVELOPPES SOLEAU DEPOSES PAR LE GROUPE SEB (2009-2013)	84
FIGURE 3.3 : LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE SEB (2013).....	85
FIGURE 3.4 : L'ORGANIGRAMME DU GROUPE SEB.....	90
FIGURE 3.5 : LES TROIS PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION DU GROUPE SEB	94
FIGURE 3.6 : LES ETAPES CLES DE LA PHASE DE REALISATION.....	98
FIGURE 4.1 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE LA RECHERCHE DANS L'APPROCHE INTERPRETATIVE.....	108
FIGURE 4.2. LE CHERCHEUR INTERPRETATIF, POSTURE D'EMPATHIE.....	110
FIGURE 4.3 : MODES DE RAISONNEMENT ET CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE.....	111
FIGURE 4.4 : CHOIX DU CAS ET DES UNITES D'ANALYSE	120
FIGURE 4.5 : <i>DESIGN</i> DE CAS 2X2 D'EISENHARDT (1989).....	121
FIGURE 4.6 : LES PHASES DE L'ÉTUDE LONGITUDINALE MENEÉ AU SEIN DU GROUPE SEB.....	122
FIGURE 4.7 : LES EVENEMENTS CLES DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE ET DE DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE	125
FIGURE 4.8 : EXEMPLE D'UNE FICHE RECAPITULATIVE DE LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT D'UNE SOUS-COMMUNAUTE	134
FIGURE 5.1 : LA DYNAMIQUE DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE DU PREMIER TRIMESTRE 2013.....	157
FIGURE 6.1 : LA DYNAMIQUE AU SEIN DE LA COMMUNAUTE SPONTANEE (CAS DE SUCCES) OCT. 2012-OCT. 2013	168
FIGURE 6.2 : LA DYNAMIQUE AU SEIN DE LA COMMUNAUTE INTENTIONNELLE (CAS DE SUCCES) OCT. 2012-OCT.2013.....	168
FIGURE 6.3 : LA DYNAMIQUE D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE INTENTIONNELLE (CAS D'ECHEC) OCT.2012-OCT.2013.....	169
FIGURE 6.4 : LA DYNAMIQUE D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE INTENTIONNELLE (CAS D'ECHEC) OCT. 2012-OCT.2013	169

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1 : LES CARACTERISTIQUES D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE	25
TABLEAU 1.2 : LES ELEMENTS CLES D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE.....	27
TABLEAU 1.3 : LES DIFFERENTES DEFINITIONS DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE.....	28
TABLEAU 1.4 : LES DIFFERENTES INTERPRETATIONS DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	29
TABLEAU 1.5 : LES DIFFERENCES ENTRE LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE ET LES AUTRES STRUCTURES SOCIALES	36
TABLEAU 1.6 : TYPOLOGIE DES CARACTERISTIQUES STRUCTURANTES D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE.....	39
TABLEAU 1.7 : LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTE ET LEURS CARACTERISTIQUES SELON LES MODELES DE CYCLE DE VIE ET EVOLUTIF	48
TABLEAU 2.1 : SYNTHESE DE L'IMPACT DES INNOVATIONS DE RUPTURE.....	54
TABLEAU 2.2 : LES STRATEGIES DE GESTION DE CONNAISSANCES ET LEURS CARACTERISTIQUES.....	65
TABLEAU 2.3 : BARRIERES INDIVIDUELLES, ORGANISATIONNELLES ET TECHNIQUES AU PARTAGE DES CONNAISSANCES.....	66
TABLEAU 2.4 : FONCTIONS, OUTILS ET MODES DE PARTAGE DES CONNAISSANCES SELON LES PHASES D'EVOLUTION D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE PILOTEE	70
TABLEAU 2.5 : VALEURS A COURT TERME ET A LONG TERME CREEES PAR LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	72
TABLEAU 3.1 : HISTORIQUE DU GROUPE SEB.....	80
TABLEAU 3.2 : SYNTHESE DE L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DE L'INNOVATION DU GROUPE SEB (1999-2013).....	92
TABLEAU 3.3 : LES QUATRE MODELES DE REALISATION DE L'OFFRE PRODUIT	97
TABLEAU 3.4 : LES OBJECTIFS FIXES PAR LA DIRECTION GENERALE DE L'INNOVATION LORS DE LA MISE EN PLACE DE LA COMMUNAUTE D'INNOVATION.....	102
TABLEAU 4.1 : LES PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRETATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE	107
TABLEAU 4.2 : LES DIFFERENCES ENTRE LES METHODES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES	113
TABLEAU 4.3 : LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES ETUDES DE CAS.....	115
TABLEAU 4.4 : LA TYPOLOGIE DES ETUDES DE CAS	116
TABLEAU 4.5 : SYNTHESE DE LA NATURE DE L'APPROCHE SUIVANT LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	124
TABLEAU 4.6 : IDEES REÇUES SUR LES DONNEES PRIMAIRES	126
TABLEAU 4.7 : TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES	127
TABLEAU 4.8 : DETAILS CONCERNANT LES ENTRETIENS DE LA PHASE EXPLORATOIRE.....	129
TABLEAU 4.9 : LA REPARTITION DES PERSONNES INTERVIEWEES PAR ACTIVITE (<i>BUSINESS UNIT</i>)	130
TABLEAU 4.10 : DETAILS CONCERNANT LES ENTRETIENS DE LA PHASE D'ENQUETE INTENSIVE	131
TABLEAU 4.11 : DETAILS CONCERNANT LES ENTRETIENS DE LA PHASE DE CONTROLE.....	132
TABLEAU 4.12 : LES RUBRIQUES DES FICHES D'OBSERVATION	133
TABLEAU 4.13 : ILLUSTRATION DU PROCESSUS DE CODAGE	136
TABLEAU 5.1 : LES CARACTERISTIQUES DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION DU GROUPE SEB.....	142
TABLEAU 5.2 : RECAPITULATIF DU PLAN D'ANIMATION.....	150
TABLEAU 5.3 : LES DATES D'ENVOI DES <i>DIGESTS</i> ET DES <i>NEWSLETTERS</i> (1 ^{ER} TRIMESTRE 2013).....	157
TABLEAU 5.4 : LES MODELES EVOLUTIF ET DE CYCLE DE VIE ET LE GROUPE SEB	163

LISTE DES IMAGES

IMAGE 1 : LA SALLE INNOVATION DU GROUPE SEB.....	145
IMAGE 2: WEBINAR « ÊTES-VOUS PRETS POUR LE 2.0 » ORGANISE PAR LA DIRECTION DE L'INNOVATION DU GROUPE SEB.....	154

INTRODUCTION GENERALE

“If only we knew what we know” : cette célèbre citation de Lew Platt, l’ancien Président Directeur Général de Hewlett-Packard, a été reprise comme titre pour un ouvrage sur le transfert des connaissances et des pratiques exemplaires écrit par O’Dell et Grayson (2012). Dans ce livre, les auteurs parlent des « *réservoirs cachés de l’intelligence* » qui existent dans presque toutes les organisations. Ces « réservoirs » peuvent être efficacement exploités, créer de la valeur pour l’entreprise et les clients, donner lieu à des innovations et contribuer à l’excellence opérationnelle. Plusieurs entreprises comme Hewlett-Packard, Xerox, British Petroleum, Microsoft, EDF-GDF, Procter & Gamble et Renault se sont intéressées à ces « réservoirs » en mettant en place des communautés de pratique.

Selon la perspective de la gestion des connaissances mise en avant par Wasko et Faraj (2000), la connaissance réside dans des communautés. Cette perspective est construite sur l’idée que l’apprentissage, la connaissance et l’innovation sont étroitement liés aux activités humaines et à la pratique (Brown et Duguid, 1991). D’après Cohendet *et al.* (2006), les structures hiérarchiques traditionnelles de la gestion de connaissances rencontrent de plus en plus de difficultés dans le processus de création et de partage des connaissances. De ce point de vue, les communautés de pratique présentent un intérêt particulier en étant considérées comme « *un moyen efficace pour les organisations afin de gérer les problèmes non structurés ou non construits et de partager leurs connaissances au-delà des limites structurelles traditionnelles* » (Lesser et Storck, 2001, p. 832). Depuis les années 1990, les communautés de pratique sont ainsi analysées comme des mécanismes de création, de transfert et de stockage des connaissances (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991).

Wenger *et al.* (2002, p. 4) définissent une communauté de pratique comme « *un groupe d’individus qui ont en commun un domaine d’expertise, un ensemble de problèmes ou une passion pour un thème et qui approfondissent leur connaissance et expertise sur ce domaine en interagissant sur une base régulière* ».

Depuis la première utilisation du terme de « communauté de pratique » en 1991 par Lave et Wenger, ce concept a connu une évolution importante. Ainsi, Swan *et al.* (2002) soulignent que les premières études réalisées sur les communautés de pratique les présentent comme des structures créées spontanément et difficiles à établir délibérément par la direction (Brown and Duguid , 1991 ; Lave and Wenger, 1991 ; Orr, 1990 ; Wenger 1998 ; Gheraldi et Nicolini, 2000, 2002 ; Hara et Schwen, 2006). A l’inverse, les études récentes montrent que les communautés de pratique peuvent être « cultivées » ou pilotées par la direction (McDermott et Kendrick, 2000 ; Barrow, 2001 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Plaskoff, 2003 ; Saint-Onge et

Wallance, 2003 ; Thomson, 2005 ; McDermott, 2000, 2007 ; Daunais *et al.*, 2010 ; Gosselin *et al.*, 2010 ; Dupouet et Barlatier, 2011).

La littérature sur les communautés de pratique permet de constater que, malgré la multiplication des recherches, il existe peu d'études sur le processus de pilotage et les phases de développement des communautés de pratique (Dameron et Josserand, 2007) ainsi que sur les difficultés rencontrées lors de leur mise en place dans une perspective d'innovation (Habhab-Rave, 2010). Il paraît ainsi pertinent d'engager une réflexion approfondie sur le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation.

Les modèles proposés dans la littérature pour expliquer le développement des communautés de pratique ne permettent pas de saisir la complexité de ce processus. Il s'agit alors d'analyser les étapes de l'évolution pour appréhender la dynamique dans chaque phase de son développement.

Notre problématique peut s'énoncer comme suit :

Comment une entreprise multinationale peut-elle mettre en place et développer une communauté de pratique ?

La problématique se décline en deux questions de recherche.

Question 1 : *Quel est le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation ?*

Dameron et Josserand (2007) dénoncent le faible nombre d'études traitant du pilotage des communautés de pratique. Les travaux empiriques récents que nous avons pu identifier sur le sujet des communautés de pratique pilotées dessinent les contours des communautés de pratique et proposent des typologies (Probst et Borzillo, 2007 ; 2008 ; Borzillo *et al.*, 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011) sans éclairer suffisamment la manière dont s'effectue concrètement ce pilotage au quotidien. Notre objectif est de décrire le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique. Pour ce faire, nous présentons tout d'abord les événements, les décisions et les activités qui composent le processus de mise en place et de développement de la communauté de pratique étudiée. L'ordre de l'enchaînement chronologique de présentation de ce processus permettra ensuite d'en identifier les différentes phases. Dans le cadre de notre recherche, nous étudions notamment les difficultés rencontrées dans chaque phase de développement d'une communauté de pratique.

Question 2 : *Quelle est la dynamique de développement des différentes sous-communautés de pratique en innovation ?*

A travers cette question, notre travail vise à déterminer les facteurs qui influencent la dynamique de développement d'une communauté de pratique. Pour ce faire, nous allons identifier et expliquer les facteurs qui entravent la dynamique de développement de la communauté de pratique étudiée, à savoir les barrières individuelles, organisationnelles et technologiques (Riege, 2005, 2007 ; Harvey, 2010).

Méthodologie et contexte de la recherche

Pour répondre à nos interrogations, nous avons adopté une **méthodologie qualitative** à travers une démarche **interprétativiste**.

Le terrain de recherche retenu pour notre thèse est le Groupe SEB, une multinationale française, spécialisée dans le domaine du petit équipement domestique. Il s'agit d'un terrain riche en termes d'innovation. Le Groupe SEB est le 18^{ème} déposant de brevets de France et lance plus de 300 nouveaux produits chaque année en consacrant 2 % de son chiffre d'affaires aux activités de R&D.

Ayant comme objectifs l'accélération de l'innovation et le développement de la transversalité entre les *business units*, le Groupe SEB a décidé de mettre en place une « communauté d'innovation ». Il s'agit d'une communauté de pratique dans le domaine de l'innovation, ce qui justifie notre sélection de ce terrain étant donné que notre thèse porte sur la mise en place et la dynamique de développement des communautés de pratique en innovation au sein des entreprises multinationales.

En nous appuyant sur les données collectées à travers des entretiens semi-directifs, des observations participantes et non participantes et des documents internes, nous avons construit une étude de cas enchâssés (Musca, 2006 ; Yin, 2009). Notre recherche a été menée dans une perspective longitudinale, à savoir sur 32 mois (novembre 2011-juin 2014). Pendant cette période, nous avons réalisé 63 entretiens semi-directifs auprès des membres de la communauté de pratique en innovation. Ces entretiens ont été intégralement retranscrits, codés et analysés à l'aide du logiciel N'Vivo 10. Pour le choix de nos répondants, nous avons eu recours à l'échantillonnage délibéré (Patton, 2002) en interviewant des membres du « noyau dur » de la communauté, ainsi que des membres actifs et périphériques au sens de Wenger *et al.* (2002).

Pour l'analyse des données collectées, nous avons mobilisé la stratégie de la décomposition temporelle (Langley, 1997, 1999). L'ensemble de ces éléments nous a permis de répondre à notre problématique et à nos deux questions de recherche.

L'architecture de la thèse

Notre thèse s'articule autour de trois parties structurées en six chapitres. Chaque partie se compose de deux chapitres.

La **première partie** présente un état de l'art sur les communautés de pratique et l'innovation. Dans cet objectif, *le chapitre 1* s'attache à définir le concept de communauté de pratique, ses caractéristiques et les phases de son développement. Pour ce faire, nous mettons d'abord en évidence l'évolution du concept de communauté de pratique, en montrant le passage d'une communauté de pratique spontanée à une communauté intentionnellement créée. Ensuite, nous présentons les caractéristiques structurantes des communautés de pratique qui les distinguent des autres structures sociales. Nous concluons ce chapitre avec une analyse comparative des différents modèles existants sur le développement des communautés de pratique. Nous nous focalisons notamment sur le modèle du cycle de vie (McDermott, 2000 ; Wenger *et al.*, 2002) et sur le modèle évolutif (Gongla et Rizzuto, 2001).

Le chapitre 2 a pour objectif d'analyser les résultats des recherches menées sur les liens existant entre les communautés de pratique et l'innovation. Plus précisément, nous cherchons à éclairer le rôle joué par les communautés de pratique en innovation ainsi que le processus de partage des connaissances par lequel la communauté de pratique forme ou influence le résultat de l'innovation et crée de la valeur pour ses membres et l'entreprise.

La **deuxième partie** présente la démarche méthodologique et l'étude empirique de notre thèse. Dans cette perspective, *le chapitre 3* présente le contexte de notre recherche. Notre thèse s'appuie sur l'étude de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, une multinationale française, spécialisée dans le domaine du petit équipement domestique. Dans ce chapitre, nous expliquons d'abord les raisons pour lesquelles nous avons choisi d'étudier cette firme multinationale. Puis, nous présentons ses caractéristiques, ses stratégies de développement, sa gouvernance et sa structure organisationnelle. Nous concluons le chapitre par la présentation de l'organisation (interne et externe) du processus d'innovation du Groupe SEB.

Le chapitre 4 a pour objectif de détailler la méthodologie de notre recherche. Nous présentons d'abord les choix épistémologiques et méthodologiques réalisés. Ensuite, nous exposons notre

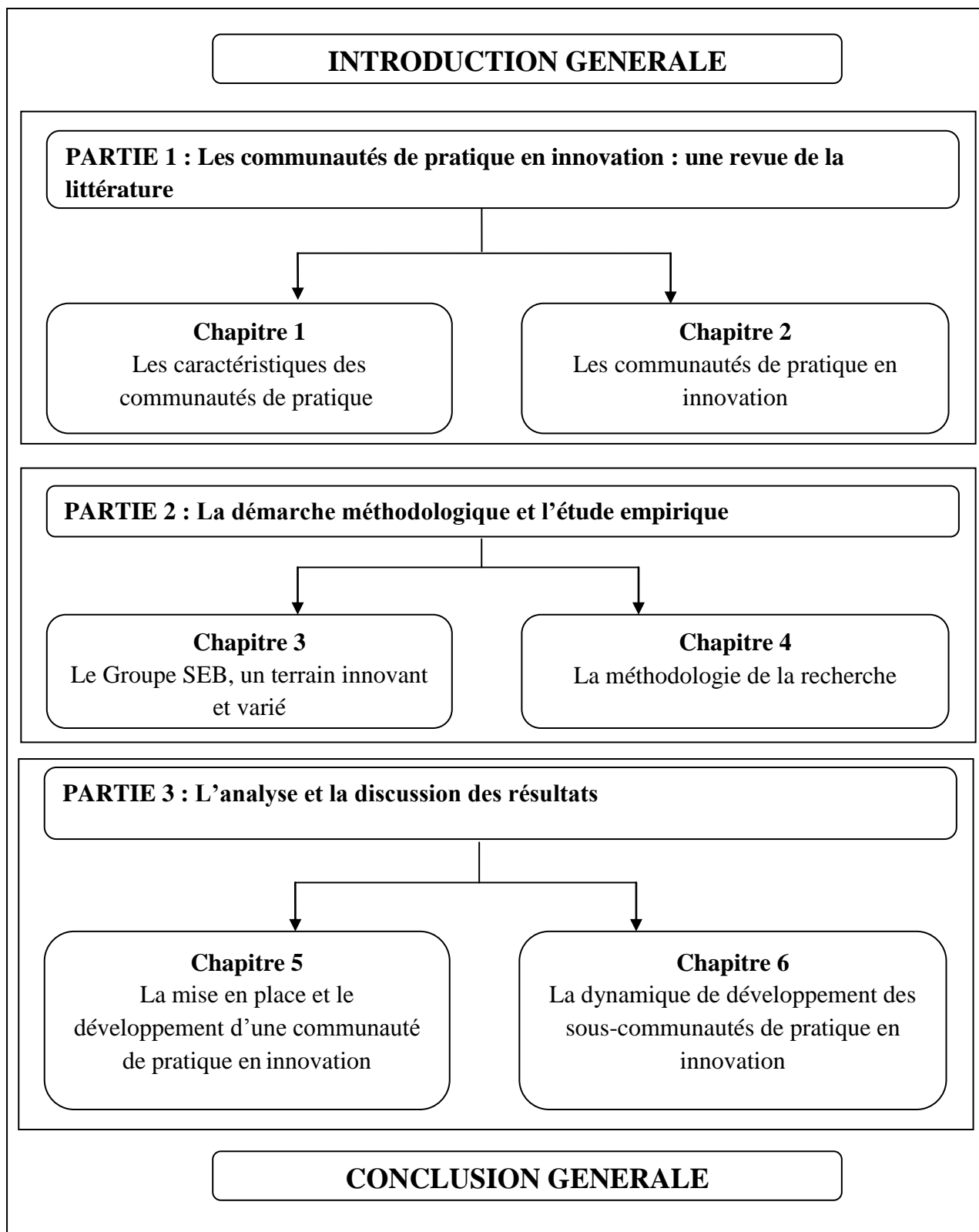
démarche d'étude de cas enchâssés menée dans une perspective longitudinale. Nous présentons également le processus de collecte des données avant de détailler la méthode de leur analyse.

La troisième partie détaille nos résultats en mobilisant une démarche mixte de recherche.

Le chapitre 5 vise à répondre à notre première question de recherche en adoptant une **approche processus** avec comme objectif de décrire en détail les différentes phases de mise en place et de développement de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB. Pour cela, nous présentons les événements ainsi que les activités qui composent le processus de mise en place en respectant l'ordre de l'enchaînement chronologique de ces événements dans le temps. Nous concluons le chapitre par une discussion des résultats par rapport à la littérature existante.

Le chapitre 6 a pour objectif de répondre à notre seconde question de recherche à partir d'une **approche contenu à visée explicative** afin d'identifier les liens causaux qui se nouent entre les événements ainsi que les facteurs qui influencent la dynamique de développement de quatre sous-communautés de pratique en innovation. Ces résultats sont enfin discutés par rapport à la littérature existante.

Dans la conclusion générale, nous présentons les principaux apports de notre travail doctoral ainsi que quelques limites et pistes de recherche.



PARTIE 1 :
LES COMMUNAUTÉS DE
PRATIQUE EN INNOVATION : UNE
REVUE DE LA LITTÉRATURE

CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE

Ce premier chapitre vise à introduire les communautés de pratique en présentant les définitions et les principales caractéristiques et composantes de ce concept. Dès lors, le chapitre s'articule de la façon suivante : dans une première section, nous définissons la notion de communauté de pratique et en présentons les sept éléments clés. Ceci nous amène à analyser, dans une seconde section, les rôles, responsabilités et niveaux de participation des différents membres de la communauté.

1.1. Le concept de communauté de pratique

Le concept de communauté de pratique a été développé dans le contexte de la théorie sociale de l'apprentissage (Li *et al.*, 2009). Conformément à cette théorie, l'apprentissage s'opère dans les relations sociales. Il ne peut être réalisé que grâce à la participation active et l'engagement dans le processus de performance ayant principalement lieu dans les communautés de pratique (Lave et Wenger, 1991; Elkjær, 1999; Wenger, 1998). Le terme de « communauté de pratique » a été employé pour la première fois par Lave et Wenger (1991) dans leur livre intitulé « *Situated learning : legitimate peripheral participation* ». Ce travail repose sur cinq études ethnographiques : les sages-femmes du Yucatan au Mexique, les tailleurs Vai et Gola au Libéria, les timoniers de la marine des Etats-Unis, les bouchers en formation dans les supermarchés aux Etats-Unis et les alcooliques anonymes aux Etats-Unis. En s'appuyant sur ces études, Lave et Wenger (1991) considèrent l'apprentissage comme un processus d'adhésion et de participation à une communauté et ses activités. Les auteurs démontrent que l'apprentissage constitue un élément indissociable et inséparable d'une pratique sociale. Ils mettent en avant l'idée selon laquelle l'apprentissage, chez les praticiens, a principalement lieu *via* les relations sociales au travail plutôt que dans une salle de classe. Ce concept est connu sous le nom d'« apprentissage situé ». Leur travail est axé sur les interactions entre les novices et les experts ainsi que sur le processus par le biais duquel les nouveaux arrivants créent une identité professionnelle. Cette progression d'adhésion périphérique vers une pleine participation est appelée *legitimate peripheral participation*.

Lave et Wenger, dans leur travail de 1991, conceptualisent plutôt les notions de la *participation périphérique légitime* et de *l'apprentissage situé* que la notion de communauté de pratique, qui reste peu définie (Berry, 2008).

1.1.1. L'apprentissage situé

Lave et Wenger (1991) proposent une nouvelle approche pour comprendre l'apprentissage. Ils considèrent que l'apprentissage est plus que la simple acquisition de connaissances ; il s'agit d'un changement d'identité. Cette approche met davantage l'accent sur l'interaction sociale informelle et située que sur un processus mécanique de transmission cognitive (Cox, 2005). Selon Lave et Wenger (1991), l'apprentissage est une question de participation à une communauté de pratique. « *Considérer l'apprentissage en tant que participation légitime périphérique signifie que l'apprentissage n'est pas seulement une condition pour être membre, mais également une forme d'appartenance qui va évoluer. [...] Ce concept désigne à la fois le développement de l'identité de l'individu, en tant que personne reconnue compétente par une communauté et le double processus de reproduction de l'ordre social et de transformation des communautés de pratique* » (Lave et Wenger, 1991, pp. 51-55, traduit et cité par Berry, 2008, p. 21).

1.1.2. La participation légitime périphérique

Dans le livre de Lave et Wenger (1991), la participation légitime périphérique est identifiée comme un processus clé dans l'apprentissage (Cox, 2005). Ce concept repose sur trois éléments, à savoir (1) la participation, (2) la légitimité et (3) la périphérie. La *participation* désigne le mode d'engagement et d'investissement dans les activités de la communauté. La *légitimité* concerne le crédit accordé par la communauté à un nouveau membre. Enfin, la *périphérie* est une position qu'un membre peut prendre au sein de la communauté. Il est à noter qu'elle ne débouche pas nécessairement sur une situation centrale mais tend plutôt vers une « *full participation* » (Lave et Wenger, 1991).

L'idée d'apprendre « *in situ* » est également soutenue par Brown et Duguid (1991) mais de manière différente. A cet égard, Cox (2005) compare ces deux travaux et relève les différences suivantes :

1. Lave et Wenger (1991) mettent l'accent sur la reproduction d'une pratique existante quand Brown et Duguid (1991) parlent de nouvelles pratiques improvisées.
2. Lave et Wenger (1991) distinguent différents niveaux de participation à la vie de la communauté, d'où leur idée centrale de *legitimate peripheral participation*, alors que pour Brown et Duguid (1991), il s'agit d'une communauté plutôt homogène, sans différents niveaux de participation.
3. Brown et Duguid (1991) se focalisent sur les relations intercommunautaires, ce qui est considéré par Cox (2005) comme un élargissement important de la notion.

Brown et Duguid (1991) soulignent également la dimension informelle et le caractère émergent des communautés de pratique. Ils insistent sur le fait que l'apprentissage ne réside pas seulement dans une relation entre un maître et des élèves ou entre des experts et des novices : il peut également s'opérer entre les pairs, dans une optique de collaboration. Ils notent, par ailleurs, que les communautés de pratique ne sont pas forcément toujours visibles et clairement définies en tant que structures à part au sein de l'entreprise. Cette approche est l'apport principal de Brown et Duguid à la théorie de l'apprentissage (Berry, 2008).

La théorie de l'apprentissage soulève la question capitale de la définition de la notion de communauté de pratique, or ni Lave et Wenger (1991), ni Brown et Duguid (1991) n'en proposent de définition claire. Dans son livre intitulé « *Communities of practice : Learning, meaning, and identity* » Wenger (1998) tente de combler ce manque *via* une étude de cas portant sur un service de gestion des dossiers de remboursement au sein d'une entreprise américaine d'assurance maladie. Wenger (1998) présente les notions de *pratique* et de *communauté*, autour de la notion de *négociation de sens (negotiation of meaning)*, avant de faire le point sur la définition d'une communauté de pratique.

1.1.3. La notion de pratique

Selon Wenger (1998, p. 47) « *une pratique est ce que les agents de réclamations ont mis au point afin d'être en mesure de faire leur travail et avoir une expérience satisfaisante au travail. La notion de pratique renvoie à la notion de faire, mais pas seulement faire en soi : c'est le contexte historique et social qui donne la structure et la signification de ce que nous faisons* ». L'auteur précise que la notion de pratique inclut non seulement le champ de l'explicite (le langage, les outils, les documents, les images, les symboles, les procédures

codifiées, les rôles bien définis, les règles, les contrats, etc.) mais aussi celui du tacite (relations implicites, conventions, hypothèses, etc.). Wenger observe également que même si le terme « pratique » est parfois utilisé comme un antonyme du terme « théorie », il ne cherche pas à opposer la pratique à la théorie, chaque personne ayant « ses propres théories » et cadres de compréhension du monde qui orientent ses pratiques.

1.1.4. La négociation de sens

La négociation de sens peut être définie comme « *un processus permanent dans lequel les membres d'une communauté sont engagés* » (Dameron et Josserand, 2007, p. 133). Selon Wenger (1998), la négociation de sens implique tant le langage que les relations sociales. L'auteur utilise le terme « *negotiation* » pour traduire l'idée d'une interaction continue, de réalisation progressive, et de « donner-et-prendre ». En ce sens, « [...] *la pratique est un lieu où se négocient les significations qui sont liées à l'action* » (Chanal, 2000, p. 6). Wenger (1998) souligne que la continuité des significations est nécessaire pour que la pratique soit source d'apprentissage collectif et de structure sociale. L'auteur précise ainsi que la négociation de sens repose sur la dualité participation/réification.

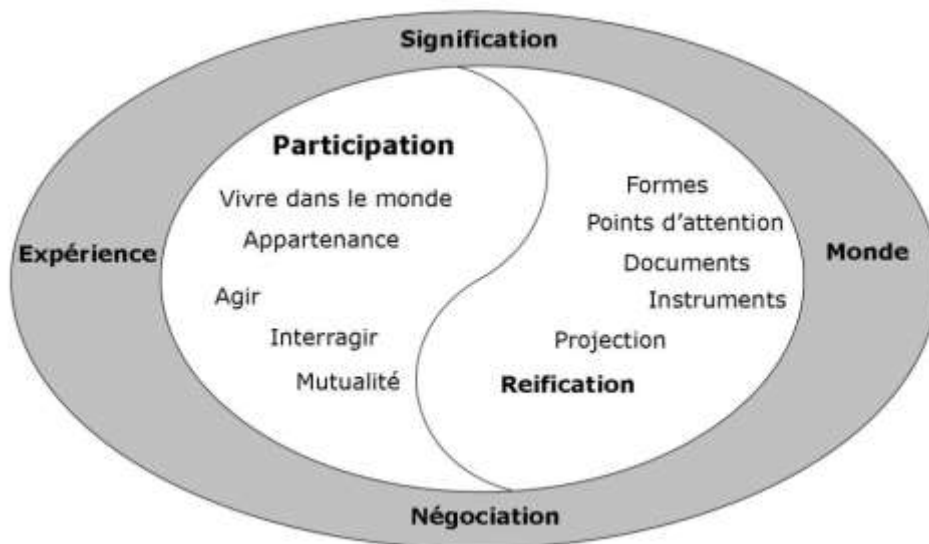
1.1.5. La dualité participation/réification

Aux termes de Wenger (1998, p. 65), la dualité participation/réification est un élément clé pour comprendre la dynamique d'une communauté de pratique : « [...] *cette dualité est un aspect fondamental de la constitution des communautés de pratique, de leur évolution au fil du temps, des relations entre les pratiques, de l'identité des participants et des organisations plus larges qui existent dans les communautés de pratique* ». Cette dualité constitue « le cœur » de la théorie sociale de l'apprentissage (Chanal, 2000).

Le terme **participation** est utilisé par Wenger pour décrire l'engagement actif, visible et identifiable d'un individu dans la communauté de pratique. La **réification**, quant à elle, est présentée à la fois comme un processus donnant forme à la négociation de sens et comme le résultat de ce processus (Dameron et Josserand, 2007). Dès lors, la négociation de sens apparaît comme « *un processus permanent dans lequel chaque réification génère plus d'engagement et de participation* » (Dameron et Josserand, 2007, p. 134).

Wenger (1998) souligne que la participation et la réification ne peuvent pas être considérées isolément. L'auteur est convaincu que ces deux dimensions viennent « comme une paire » et forment « une unité dans la dualité ». Chanal (2000) mentionne que la participation et la réification sont duales parce qu'elles sont articulées dans une tension dynamique. A ce propos, Dameron et Josserand (2007) insistent sur le fait qu'une perte d'articulation entre cette dualité participation/réification peut à tout moment survenir, face à la fragilité du cercle vertueux conduisant au développement harmonieux de la communauté de pratique (cf. figure 1.1).

Figure 1.1 : La dualité de la participation et de la réification dans les communautés de pratique



Source : Wenger, 1998, p. 63

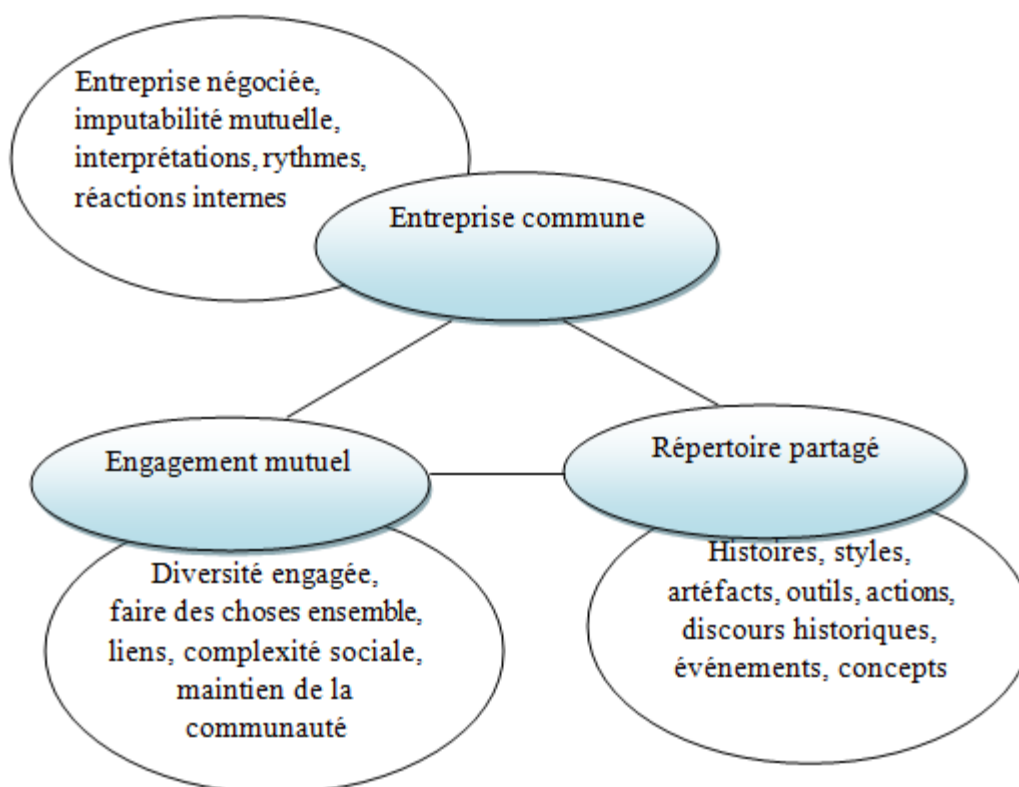
1.1.6. La notion de communauté

Wenger (1998) associe la notion de « pratique » à celle de « communauté », ce qui permet (1) de distinguer la pratique des autres termes plus conceptuels tels que la culture, l'activité ou la structure et (2) de définir un type spécifique de communauté : la communauté de pratique. L'auteur distingue trois dimensions (cf. figure 1.2) permettant de caractériser le type de relation permettant à une pratique d'assurer la cohérence d'une communauté : l'engagement mutuel (*mutual engagement*), une entreprise commune (*joint enterprise*) et un répertoire partagé (*shared repertoire*).

Selon Wenger (1998), la pratique n'existe pas dans l'abstrait. Elle résulte de l'**engagement mutuel** des individus dans des actions dont ils négocient le sens. L'engagement mutuel est basé sur la complémentarité des compétences ainsi que sur la capacité des individus de connecter intelligemment leurs compétences et connaissances avec celles des autres afin de créer du sens. Cela suppose que les participants sont amenés à s'aider mutuellement. Wenger (1998) considère ainsi que « savoir aider » et « se faire aider » sont tous deux plus importants que le fait d'être capable de répondre soi-même à l'ensemble des questions posées.

Comme il est présenté dans la figure 1.2, l'entreprise commune repose à la fois sur l'engagement mutuel des membres et sur l'existence d'un répertoire partagé.

Figure 1.2 : Les dimensions de la pratique en tant que propriété d'une communauté



Source : Wenger, 1998, p. 73

Wenger (1998, p. 77) considère que « l'entreprise commune est le résultat d'un processus collectif de négociation reflétant la complexité de l'engagement mutuel ». L'entreprise commune n'implique pas nécessairement que les participants soient systématiquement en accord les uns avec les autres. De même, l'engagement mutuel ne nécessite pas une

homogénéité des comportements des participants : les désaccords, les défis et la compétition sont autant de formes de participation à la vie d'une communauté.

Selon Wenger (1998), la poursuite d'une entreprise commune au fil du temps génère des ressources formant le **répertoire partagé** d'une communauté. Il est à noter que ce répertoire s'accroît et s'enrichit par le biais des échanges s'opérant entre les membres de la communauté. Il inclut des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des symboles, des actions ou des concepts que la communauté a produit ou adopté tout au long de son existence et qui sont devenus, au fur et à mesure, une partie intégrante de sa pratique.

Ainsi, la réunion de ces trois dimensions (engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé) au sein d'un groupe est une condition nécessaire et suffisante pour l'existence d'une communauté de pratique.

Wenger (1998) précise la définition de la communauté de pratique en présentant une liste des caractéristiques de la communauté (cf. tableau 1.1). Selon l'auteur, ces caractéristiques indiquent que les trois dimensions d'une communauté de pratique sont présentes à un « degré substantiel ».

Tableau 1.1 : Les caractéristiques d'une communauté de pratique

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) Relations entretenues, harmonieuses ou conflictuelles2) Façons communes de s'engager dans le travail collectif3) Circulation rapide de l'information et propagation de l'innovation4) Inutilité des introductions et des préambules, comme si les conversations et les interactions s'inscrivaient dans un processus d'échange continu5) Obtention très rapide d'une compréhension commune d'un problème à des fins de discussion6) Vision partagée de qui est qui7) Connaissance de ce que les autres savent, de ce qu'ils peuvent faire, et de comment ils peuvent contribuer à un projet8) Identités définies dans l'interaction9) Capacité à évaluer la pertinence des actions et des produits10) Outils spécifiques, symboles et autres éléments d'appartenance11) Savoir local, histoires partagées, plaisanteries pour initiés, rire contagieux12) Jargon et raccourcis dans la communication ainsi que la facilité d'en créer de nouveaux13) Style propre du groupe, discernant les membres14) Discours partagé qui reflète une certaine vision du monde |
|--|

Source : Wenger, 1998, p.125-126

La notion de communauté de pratique a été redéfinie par Wenger *et al.* en 2002 dans leur ouvrage « *Cultivating communities of practice* ». Wenger *et al.* (2002, p. 4) définissent la communauté de pratique comme étant « *un groupe d'individus ayant en commun un domaine d'expertise, un ensemble de problèmes, ou une passion pour un thème et qui approfondissent leur connaissance et expertise sur ce domaine en interagissant sur une base régulière¹* ». Selon Cox (2005), cette définition s'avère plus vague que celle initialement proposée par Wenger (1998). Cox (2005, p. 14) estime par ailleurs que le concept de communauté de pratique proposé par Wenger *et al.* (2002) s'éloigne beaucoup de ses origines : « *il ne s'agit pas d'un changement de ton ou de position : c'est tout simplement une idée différente* ».

Wenger *et al.* (2002) ne se focalisent plus sur l'apprentissage des individus et le développement d'identité professionnelle mais considèrent la communauté de pratique comme un outil managérial pouvant être mis en place par les organisations pour diriger les *knowledge workers*. Cette idée s'oppose aux publications antérieures envisageant les communautés de pratique comme des structures émergentes et spontanées (Orr, 1990 ; Brown et Duguid, 1991; Hendry, 1996 ; Wenger, 1998 ; Gherardi et Nicolini, 2000). Cette nouvelle vision des auteurs suppose que les organisations peuvent piloter et « cultiver » des communautés de pratique pour améliorer leur compétitivité et la capacité d'innovation.

Ainsi, plutôt que de se focaliser sur l'exécution du travail quotidien, Wenger *et al.* (2002) décrivent la communauté de pratique comme un outil de management qui favorise l'innovation et contribue à la résolution créative de problèmes.

Wenger *et al.* (2002) revoient également les trois dimensions d'une communauté de pratique (engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé) proposées en 1998 en les nommant « *domaine* », « *communauté* » et « *pratique* ».

Le domaine crée une base (c'est-à-dire la compétence minimale différenciant des membres des non-membres) et une identité commune. Il décrit les frontières permettant aux membres de décider ce qui vaut la peine d'être partagé et comment présenter leurs idées (Wenger *et al.*, 2002).

La communauté crée la structure sociale qui facilite l'apprentissage par des interactions et des relations avec d'autres individus. Elle encourage à partager des idées, poser des questions et être à l'écoute des problèmes rencontrés par les autres (Wenger *et al.*, 2002).

La pratique est un ensemble de répertoires partagés de ressources qui incluent des documents, des idées, des expériences, des informations et des façons d'aborder les

¹Traduction de : "Groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis".

problèmes. En d'autres termes, la pratique est la connaissance spécifique que la communauté crée, partage, développe et maintient tout au long de son existence (Wenger *et al.*,2002).

Lorsque ces trois éléments (domaine, communauté, pratique) fonctionnent bien ensemble, ils font d'une communauté de pratique une structure sociale idéale permettant le développement et le partage des connaissances (Wenger *et al.*,2002).

Il est à noter que divers éléments clés des communautés de pratique ont été décrits dans la littérature. Saint-Onge et Wallace (2003) offrent un aperçu des principaux éléments de ces communautés *via* trois points de vue différents : des chercheurs, des consultants et des praticiens (cf. tableau 1.2).

Tableau 1.2 : Les éléments clés d'une communauté de pratique

Auteurs et perspectives	Eléments		
Wenger <i>et al.</i> (consultants et chercheurs)	Domaine : la base et la compréhension du champ dans lequel réside la connaissance de la communauté	Communauté : l'ensemble des personnes et de leurs rôles correspondants qui forment la communauté	Pratique : le « travail » de la communauté : ses actions, ses activités d'apprentissage, ses dépositaires de connaissances
Lesseret <i>et al.</i> (consultants à l'Institut de management de connaissance d'IBM)	Personnes : celles qui interagissent sur une base régulière autour d'un ensemble de questions, d'intérêts ou de besoins	Lieux : des points de rassemblements (physiques ou virtuels), qui servent comme un lieu de rencontre pour les membres de la communauté	Choses : des objets de connaissance générés isolément par les individus ou collectivement par la communauté
Saint-Onge et Wallace (praticiens du management de connaissance)	Pratique : la base de connaissances, les processus et les procédures qui forment un ensemble d'actions dans la livraison d'un produit ou d'un service	Personnes : la communauté des praticiens se réunissant pour trouver des moyens de reconstruire la capacité nécessaire à la réalisation des stratégies d'entreprise	Capacités : la base de connaissances, les compétences, les aptitudes, les attitudes, les marques, les processus et les relations qui se traduisent par la capacité d'entreprendre des actions au sein de la pratique. Le « lien » entre la stratégie et la performance

Source : Saint-Onge et Wallace, 2003, p. 35

Avec la définition de ces trois éléments fondamentaux (domaine, communauté et pratique), Wenger *et al.* (2002) pensent avoir clarifié la notion de communauté de pratique. L'étude de la littérature révèle toutefois que, malgré ces efforts, de nombreuses imprécisions persistent quant à la définition des communautés de pratique et à leur distinction avec d'autres structures sociales liées à l'apprentissage et aux connaissances (Murillo, 2011).

Le tableau 1.3 met en relief les différentes définitions des communautés de pratique que nous avons identifiées dans la littérature.

Tableau 1.3 : Les différentes définitions des communautés de pratique

Etudes	Définitions
Lave et Wenger (1991, p. 98)	« Un système de relations entre les personnes, les activités et le monde, le développement avec le temps et en relation avec les autres communautés proches et superposées de la pratique ».
Wenger (1998, pp. 72-73)	« Une communauté délimitée par trois dimensions interdépendantes : engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé ».
Gongla et Rizzuto (2001, p. 843)	« Des réseaux institutionnalisés et informels de professionnels administrant le domaine des connaissances ».
Wenger, McDermott, Snyder (2002, p. 4)	« Un groupe d'individus ayant en commun un domaine d'expertise, un ensemble de problèmes ou une passion pour un thème et qui approfondissent leur connaissance et expertise du domaine en interagissant sur une base régulière ».
Saint-Onge et Wallace (2003, 236)	« Un groupe de personnes autonomes dont la pratique est alignée avec les impératifs stratégiques et qui ont relevé le défi de créer de la valeur pour les actionnaires en augmentant leurs capacités et en améliorant leurs pratiques ».
Wenger (2004, p. 2)	« Des groupes de personnes qui partagent la passion de ce qu'ils savent, de 'comment faire' et qui interviennent régulièrement afin d'apprendre comment 'faire mieux' ».
Dameron et Josserand (2007, p. 132)	« Un groupe auto-organisé d'individus partageant le même centre d'intérêt et qui, par des interactions régulières, développent des pratiques et des expertises partagées, générant ainsi une identité commune ».
Hara (2009, p. 3)	« Des réseaux collaboratifs informels qui soutiennent les praticiens dans leurs efforts pour développer une compréhension commune et s'engager dans l'établissement d'une connaissance pertinente ».
Cohendet, Roberts et Simon (2011, p. 31)	« Un groupe ayant une structure informelle, où le comportement des membres se caractérise par l'engagement volontaire dans la construction et le partage des connaissances dans un domaine donné ».

Comme le montre le tableau 1.3, les définitions proposées sont nombreuses et ne se recoupent pas nécessairement. Murillo (2011) relève plusieurs aspects ambigus des communautés de

pratique qui sont à l'origine de ces différences et qui sont interprétés différemment en fonction du champ (*organisational studies vs. knowledge management*). Pour notre recherche, nous avons choisi de nous focaliser sur certains de ces aspects (cf. tableau 1.4)

Tableau 1.4 : Les différentes interprétations des communautés de pratique

“Organizationalstudies”	“Knowledge management”
<p><i>“CoPs are informal emergent structures”</i></p> <p>Orr, 1990 ; Brown et Duguid, 1991 ; Hendry, 1996 ; Wenger, 1998 ; Gherardi et Nicolini, 2000</p>	<p><i>“CoPs are organizational knowledge assets”</i></p> <p>Prokesch, 1997 ; Wenger et Snyder, 2000 ; Lesser et Everest 2001 ; Lesser et Storck, 2001 ; Kimble et Bourdon, 2008.</p>
<p><i>“Because CoPs are informal, they are not under management’s control”</i></p> <p>Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998 ; Gongla et Rizzuto, 2004 ; Thompson, 2005 ; Duguid, 2006 ; Pastoors, 2007 ; Raz, 2007</p>	<p><i>“Because CoPs are knowledge assets, they should be managed”</i></p> <p>Prokesch, 1997 ; Hanley, 1998 ; Lesser et Everest 2001 ; Cross et al., 2006 ; Probst et Borzillo, 2008.</p>
<p><i>“CoPs emerge of their own accord”</i></p> <p>Orr, 1990 ; Wenger, 1998 ; Gherardi et Nicolini, 2000, 2002 ; Hara et Schwen, 2006</p>	<p><i>“CoPs can be designed and launched”</i></p> <p>McDermott et Kendrick, 2000 ; Barrow, 2001 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002 ; Plaskoff, 2003; Sait-Onge et Wallace, 2003 ; Thompson, 2005 ; Anand et al., 2007 ; McDermott, 2000, 2007 ; Meeuwesen et Berends, 2007</p>
<p><i>“CoPs benefit mostly their own members”</i></p> <p>Orr, 1990 ; Ibarra, 2003 ; Moran et Weimer, 2004</p>	<p><i>“Organisations can harvest the knowledge ofCoPs”</i></p> <p>Manville et Foote, 1996 ; Prokesch, 1997 ; McDermott et Kendrick, 2000 ; Bobrow et Whalen, 2002 ; Probst et Borzillo, 2008 ; Kimble et Bourdon, 2008</p>

Source : Adapté de Murillo (2011, p. 7)

Dans cette section, nous avons tenté de définir la notion de communauté de pratique, initialement proposée par Lave et Wenger (1991), et d'en suivre l'évolution au cours des vingt dernières années. Nous avons vu notamment, qu'au départ, les communautés de pratique avaient pour objectif de décrire l'apprentissage social se produisant entre les experts et les novices dans un contexte de relations essentiellement de face-à-face (Li *et al.*, 2009 ;

Cohendet *et al.*,2010). Au fil des ans, d'importantes divergences ont émergé dans la définition de la notion. Celle-ci s'est enrichie et renvoie, aujourd'hui, à un outil d'analyse et un facilitateur du transfert de connaissances au sein de plusieurs organisations (Roberts, 2006). Le travail de Lave et Wenger (1991) est centré sur les interactions entre les novices et les experts ainsi que sur le processus par lequel les nouveaux arrivants créent une identité professionnelle. Wenger (1998) met davantage l'accent sur la croissance personnelle et la trajectoire de la participation des individus (participation périphérique *vs.* pleine participation) au sein d'un groupe (Cox, 2005, Li *et al.*, 2009). Les travaux de Wenger *et al.* (2002) font là encore évoluer la définition en considérant les communautés de pratique comme un outil de gestion visant à améliorer la compétitivité et la performance des organisations. Elle occupe une place importante dans l'économie basée sur la connaissance (Cohendet *et al.*,2010). Enfin, le développement des technologies de l'information et de la communication, amène désormais certains auteurs à introduire la notion de communauté de pratique « virtuelle » (Dubé *et al.*, 2006).

1.2. Rôles, responsabilités et niveaux de participation

La définition de la communauté de pratique présentée, il convient maintenant d'explicitier les rôles, responsabilités et niveaux de responsabilité des membres. Après avoir exposé les différents rôles et responsabilités des acteurs, nous nous intéresserons aux différents niveaux de responsabilité possibles au sein de la communauté de pratique. Outre la mise en lumière des spécificités, nous présenterons les caractéristiques structurantes de ces communautés avant de conclure par une étude des dynamiques de développement des communautés de pratique.

1.2.1. Rôles et responsabilités au sein d'une communauté de pratique

Tous les membres à l'intérieur d'une communauté de pratique ainsi que ceux gravitant autour d'elle jouent un certain rôle, pouvant être formel ou informel (Wenger, 1998; Wenger *et al.*,2002). Ce dernier s'exprime souvent en termes de *leadership* (Wenger *et al.*,2002). Ainsi, certains membres se retrouvent au cœur de la communauté alors que d'autres se situent davantage en périphérie, soit parce qu'ils sont considérés comme « nouveaux » et sont encore en phase d'intégration des différents paramètres de la communauté de pratique, soit parce qu'il s'agit de courtiers (*brokers*) ne souhaitant devenir membre part entière de la

communauté que dans le but d'utiliser leurs liens avec diverses communautés en vue de favoriser les connections et, ainsi, faire émerger de nouvelles connaissances (Wenger, 1998).

Les individus participent à des communautés pour différentes raisons (Wenger *et al.*, 2002) : pour accéder à la valeur directement fournie par la communauté, pour la connexion personnelle ou encore pour améliorer leurs compétences.

Les motivations de participation à la vie d'une communauté de pratique étant variées, Wenger *et al.* (2002) considèrent qu'il est logique d'avoir différents niveaux d'implication dans la communauté. Il est donc irréaliste d'attendre un engagement égal de la part de l'ensemble des membres.

Selon Wenger *et al.* (2002), les communautés « vivantes », qu'elles soient pilotées ou spontanées, disposent d'un « coordinateur » qui organise différents événements et crée des liens entre les membres de la communauté. Toutefois, d'autres membres de la communauté peuvent également prendre des rôles de *leaders*.

1.2.2. Les niveaux de participation à la vie d'une communauté de pratique

Wenger *et al.* (2002) distinguent trois principaux niveaux de participation à une communauté de pratique (cf. figure 1.3). Le premier est le « noyau dur » de personnes qui participent activement à des discussions, voire des débats, dans le forum public de la communauté. Les membres de ce noyau montent souvent des projets communautaires, identifient des sujets susceptibles d'être intéressants pour la communauté, etc. Bien que de taille restreinte (10 à 15% de l'ensemble de la communauté), ce groupe est au cœur de la communauté. Quand la communauté arrive à une phase de maturité, il assure la coordination de la communauté.

En périphérie de ce « noyau dur » se trouve le groupe des membres actifs. Selon Wenger *et al.* (2002), ces membres assistent régulièrement aux réunions et participent de temps en temps aux discussions sur les forums de la communauté, mais sans la régularité ou l'intensité du « noyau dur ». Il est à noter que le « groupe actif » est lui aussi de taille limitée puisqu'il représente généralement 15 à 20 % de la communauté.

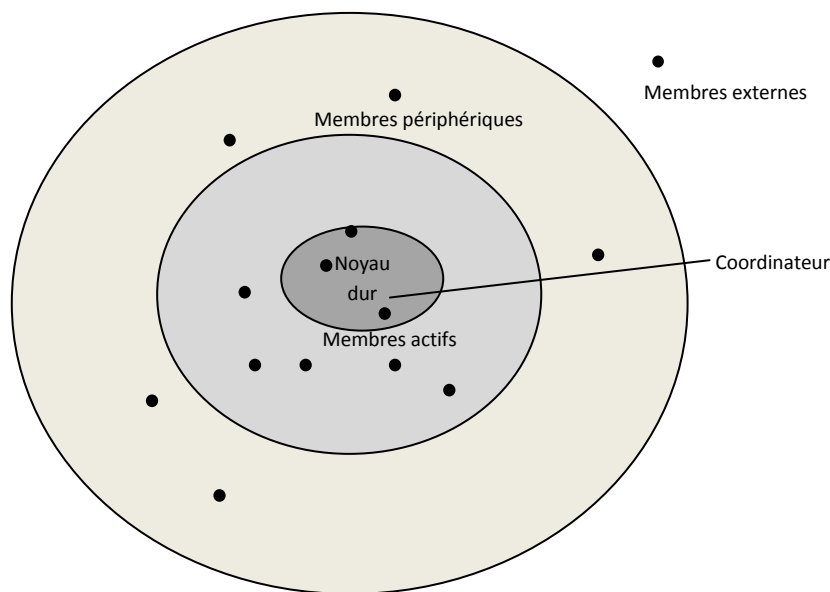
Selon Wenger *et al.* (2002), la majorité des membres de la communauté fait partie de la « périphérie » et participe rarement à la vie de la communauté de pratique. Ces membres « périphériques » observent l'interaction des membres actifs. Certains restent périphériques parce qu'ils estiment que leurs observations ne sont pas pertinentes pour l'ensemble de la communauté. D'autres estiment ne pas avoir le temps de contribuer plus activement. Ces activités périphériques constituent une dimension essentielle des communautés de pratique

dans la mesure où ils peuvent avoir des conversations privées sur les questions en cours de discussion dans le forum public. Ils peuvent apprendre beaucoup des échanges et des interactions de la communauté de pratique mais cet apprentissage se fait « à leur façon », sans forcément s'impliquer activement dans la vie communautaire (Wenger *et al.*, 2002).

Enfin, en dehors de ces trois niveaux principaux sont des personnes autour de la communauté qui ne sont pas membres mais qui ont un intérêt pour la communauté (y compris des clients et des fournisseurs).

Pour Wenger *et al.* (2002, p. 57), «la clé d'une bonne participation de la communauté et du degré de mouvement entre les niveaux est de concevoir des activités communautaires permettant à tous les participants, de tous niveaux, de se sentir comme des membres à part entière».

Figure 1.3 : Les différents niveaux de participation à la vie communautaire



Source : Wenger *et al.* (2002, p. 57)

1.2.3. Les communautés de pratique et les autres structures sociales

Après avoir défini la notion de communauté de pratique et ses principales caractéristiques, nous allons expliquer en quoi ces communautés se distinguent des autres structures sociales. Comme le mentionnent Wenger *et al.* (2002, p. 41), « *toute communauté n'est pas nécessairement une communauté de pratique. De même, tout ce que nous appelons 'pratique' ne renvoie pas à la communauté* ». Les caractéristiques et les propriétés des communautés de pratique font apparaître des distinctions majeures par rapport aux autres groupes sociaux (départements fonctionnels, équipes-projets, groupes d'intérêt, réseaux informels, etc.) et il n'est pas facile de cerner les frontières qui les séparent. Les communautés de pratique se distinguent par leurs objectifs, leurs modes d'adhésion et de participation, leurs mécanismes de gouvernance, etc.

1.2.3.1. Communautés de pratique vs. départements (groupes) fonctionnels

Les communautés de pratique se distinguent des départements (groupes) fonctionnels existants dans les structures organisationnelles. Selon Wenger *et al.* (2002), l'objectif principal d'un département (groupe) fonctionnel est de servir un segment de marché spécifique, de fabriquer un produit/service ou d'exercer une fonction administrative. Pour atteindre ces objectifs, il faut allouer des ressources, définir et partager les rôles de chacun et gérer les rapports hiérarchiques.

A l'inverse, l'objectif principal des communautés de pratique est de développer des connaissances. Même lorsqu'elles sont fortement institutionnalisées, les communautés de pratique s'avèrent plus informelles et autogérées que les départements (groupes) fonctionnels. Elles reposent sur la collégialité, contrairement aux départements (groupes) fonctionnels qui sont fondés, quant à eux, sur des rapports hiérarchiques. L'adhésion à la communauté de pratique dépend de la participation plutôt que de l'affiliation institutionnelle comme c'est le cas pour les départements fonctionnels.

Selon Wenger *et al.* (2002), le fait qu'au sein d'une communauté de pratique, l'accent soit principalement mis sur l'apprentissage et le développement de connaissances ne signifie pas nécessairement l'absence de différences de pouvoir entre les membres de la communauté. Un expert aura certainement plus de pouvoir qu'un novice, mais ce pouvoir résulte de la capacité de contribuer à la connaissance de la communauté et non pas de l'autorité formelle.

1.2.3.2. Communautés de pratique vs équipes-projets et équipes opérationnelles

Pour Wenger *et al.* (2002), il est nécessaire de distinguer les communautés de pratique des équipes projets et opérationnelles, basées pour leur part sur un ensemble de tâches interdépendantes contribuant à un objectif prédéfini et partagé. L'équipe s'engage pour atteindre cet objectif et veille à ce que les engagements individuels soient respectés. Le chef d'équipe maintient l'équipe concentrée sur son livrable et coordonne les contributions individuelles. Le coordinateur d'une communauté de pratique a pour vocation de rassembler des personnes et à les aider à trouver une direction. D'après Cohendet *et al.* (2006), la division du travail au sein d'une équipe est fondée sur une division des connaissances, les membres ayant des compétences hétérogènes et étant choisis pour leurs spécialités.

1.2.3.3. Communautés de pratique vs. réseaux informels

Selon Wenger *et al.* (2002), toutes les organisations disposent de réseaux informels. Le réseau informel se consiste d'un ensemble de personnes qui communiquent, partagent des informations et établissent des relations. A l'inverse, la communauté de pratique ne constitue pas seulement un ensemble de relations mais s'articule autour d'un domaine commun et partagé. En effet, la cohésion au sein de la communauté de pratique est créée par l'engagement des membres dans un domaine prédéfini. Avoir un domaine commun va au-delà des intérêts et contribue au développement d'une pratique partagée. Wenger *et al.* (2002) soulignent que le fait d'avoir une pratique partagée ne suffit pas à constituer une communauté de pratique.

1.2.3.4. Communautés de pratique vs. groupes d'intérêt

Le principe d'adhésion constitue là encore une différence majeure entre le groupe d'intérêt et la communauté de pratique (Wenger *et al.*, 2002). Dans le cas d'un groupe d'intérêt, toute personne intéressée par le sujet peut en faire partie alors que dans le cas d'une communauté de pratique, l'adhésion est tout d'abord fondée sur l'expertise et suppose un engagement de la part des membres.

Nous avons tenté de présenter les principales différences entre les communautés de pratique et les autres structures sociales. Nous nous sommes focalisés notamment sur les départements (groupes) fonctionnels, les équipes projets et opérationnelles ainsi que les réseaux informels. Le tableau 1.5 résume et complète ces différences. Wenger *et al.* (2002, p. 44) précisent que les distinctions identifiées entre les communautés de pratique et les autres structures sociales existent à divers degrés.

Tableau 1.5 : Les différences entre les communautés de pratique et les autres structures sociales

	Quel est l'objectif ?	Qui peut en faire partie ?	A quel point les frontières sont claires ?	Qu'est-ce qui tient les membres ensemble?	Combien de temps durent-elles ?
Communautés de pratique	Créer, développer et échanger des connaissances, améliorer des capacités individuelles	Volontariat fondé sur l'expertise ou la passion pour un sujet	Floues	Passion, engagement et identification avec le groupe et son expertise	Evoluent et cessent d'exister naturellement (durent tant que le sujet d'intérêt commun est pertinent ou/et l'apprentissage collectif apporte de la valeur ou a du sens)
Départements fonctionnels	Livrer un produit ou un service	Toute personne rapportant hiérarchiquement au responsable du groupe	Claires	Impératifs de production et objectifs communs	Destinées à être permanentes en théorie. Dans la pratique, cessent d'exister ou sont reformatées à la prochaine réorganisation
Equipes opérationnelles	Superviser un processus ou une opération en cours	Cooptation par la direction	Claires	Responsabilité partagée pour l'opération ou le processus	Destinées à être permanentes en théorie. Dans la pratique cessent d'exister dès que l'opération ou le processus supervisé n'est plus d'actualité
Equipes-projets	Dans un but particulier (selon un cahier de charges)	Toute personne contribuant directement à la réalisation des objectifs	Claires	Objectifs et jalons du projet	Fin prédéterminée (lorsque le projet est terminé)
Réseaux informels	Recevoir et transmettre de l'information, savoir qui est qui	Amis et relations d'affaires, les amis des amis	Indéfinies	Intérêts partagés et relations personnelles	N'ont pas de début ou de fin à proprement parler (existent tant que les membres souhaitent rester en contact ou se souviennent l'un de l'autre)
Groupes d'intérêt	Pour être informé	Toutes personnes intéressées	Floues	Accès à l'information et le sens de la communauté	Evoluent et cessent d'exister de façon organique

Source : Wenger *et al.* (2002, p. 42)

1.2.4. Les caractéristiques structurantes des communautés de pratique

Dans la littérature, les communautés de pratique sont souvent considérées comme un construit unidimensionnel. Dès lors, peu d'auteurs en ont exploré les différentes caractéristiques (Dubé *et al.*, 2006). Plusieurs auteurs considèrent seulement le stade de développement auquel se situe la communauté en se référant souvent aux modèles de Gongla & Rizzuto (2001) ou de Wenger *et al.* (2002). Toutefois, d'autres différences existent.

1.2.4.1. Les caractéristiques structurantes selon Wenger *et al.* (2002)

Wenger *et al.* (2002) expliquent que les communautés de pratiques peuvent présenter les caractéristiques suivantes :

Taille petite ou grande : certaines communautés sont constituées de petits groupes de personnes quand d'autres comptent plus d'une centaine de membres. Si la taille n'a, en soi, pas d'importance (Von Krogh, 2002 ; Wenger *et al.*, 2002), il convient toutefois de noter que les grandes communautés sont structurées différemment. Elles sont souvent organisées par région géographique ou par objet afin d'encourager la participation active de tous les membres.

Durée de vie longue/courte : la création des communautés de pratique prend du temps mais leur durée de vie est très différente.

Espace physique commun ou travail à distance : le partage des expériences nécessite des interactions. Si au sein de certaines communautés, les membres se voient régulièrement, d'autres communautés préfèrent en revanche échanger par messages électroniques ou par téléphone, et n'organisent des rencontres qu'une à deux fois par an. Il est important de comprendre que ce qui permet le partage de la connaissance n'est pas tellement le moyen de communication mais un cadre de travail partagé.

Homogènes ou hétérogènes : certaines communautés sont homogènes, c'est-à-dire composées de salariés ayant la même fonction ou le même métier. Les autres mettent en commun l'expertise d'une équipe transversale. Il est plus facile de créer une communauté avec des personnes ayant un parcours semblable. Cependant, un objectif commun peut également être un fort moteur pour la création d'une communauté.

Global ou local : l'étendue des communautés de pratique peut se limiter à une unité, une division ou concerner l'ensemble d'un groupe.

Spontanée ou intentionnellement créée : de nombreuses communautés de pratique se mettent en place sans qu'il n'y ait d'intervention de la part de l'organisation. Les membres se retrouvent entre eux afin de réaliser un travail commun. La création volontaire ou spontanée de la communauté ne traduit pas son degré de formalisation : certaines communautés - très actives et matures - peuvent rester informelles tandis que d'autres sont structurées autour de réunions et agendas, de rôles prédéfinis et exigent des moyens de travail tels qu'un site Web ou une base de connaissances.

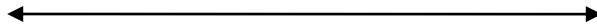
Formel ou informel : les communautés de pratique peuvent avoir un statut officiel dans l'organisation mais cela n'est pas obligatoire. Entre une structure administrativement reconnue et un cercle sans lien avec l'organisation, de nombreuses possibilités existent. L'essentiel ne réside pas la reconnaissance administrative de la communauté mais plutôt dans la prise de conscience que le changement de statut peut influencer la vie de la communauté.

Bien qu'elle forme un point de départ, cette liste n'est pas exhaustive et n'a pas fait l'objet d'une validation empirique (Dubé *et al.*, 2006). En se basant sur une revue de littérature ainsi que sur les données issues de l'observation de 18 communautés dans 14 organisations différentes, Dubé *et al.* (2006) proposent une typologie des caractéristiques structurantes des communautés de pratique virtuelles. Développée pour les communautés dites virtuelles, la typologie proposée nous paraît également utile sur tous les types de communautés de pratique (cf. tableau 1.6).


1.2.4.2. La typologie de Dubé *et al.* (2006)

Les caractéristiques mises en avant peuvent être regroupées en quatre catégories : (1) les caractéristiques démographiques, (2) les caractéristiques liées au contexte organisationnel, (3) les caractéristiques des membres de la communauté de pratique et, enfin (4) les caractéristiques technologiques.

Tableau 1.6 : Typologie des caractéristiques structurantes d'une communauté de pratique



Caractéristiques démographiques	Orientation	Opérationnelle	Stratégique
	Durée de vie	Temporaire	Permanente
	Age	Agée	Jeune
	Niveau de maturité	Transformation	Potentialité
Caractéristiques liées au contexte organisationnel	Processus de création	Spontané	Intentionnel
	Dépassement des frontières organisationnelles	Faible	Elevé
	Environnement	Facilitateur	Gênant
	Slack organisationnel	Elevé	Faible
	Degré de formalisme institutionnel	Inconnu	Institutionnalisée
	Leadership	Clairement assigné	Continuellement assigné
	Taille	Petite	Grande
Caractéristiques des membres	Dispersion géographique	Faible	Elevée
	Processus de sélection des membres	Fermé	Ouvert
	Processus d'inscription des membres	Volontaire	Obligatoire
	Expérience passée des membres	Absence d'expérience	Vaste
	Stabilité d'adhésion des membres	Stable	Fluide
	Niveau de maîtrise des technologies de l'information et de communication	Elevé	Faible
	Diversité culturelle (même profession, langage, vision)	Homogène	Hétérogène
	Pertinence (intérêt) du thème de la communauté de pratique pour les membres	Elevée	Faible
Environnement technologique	Degré de dépendance par rapport aux technologies de l'information et de la communication	Faible	Elevé
	Disponibilité de différentes technologies de l'information et de la communication	Grande variété	Faible variété



Source : Dubé *et al.*, (2006, p. 73-74)

Niveau croissant de complexité

Les caractéristiques démographiques : les communautés de pratique peuvent avoir différents objectifs et raisons d'être. Elles peuvent avoir un impact direct sur la mission et l'orientation stratégique de l'entreprise. Dans ce cas, il s'agit d'un objectif d'ordre stratégique. Les communautés peuvent être aussi d'ordre opérationnel lorsqu'elles ne s'intéressent qu'aux activités quotidiennes de l'organisation (Dubé *et al.*, 2006). Les communautés de pratique peuvent avoir différentes durées de vie. D'habitude, elles fonctionnent en mode continu et à la différence des équipes-projets n'ont pas pour finalité de répondre à un enjeu précis (Wenger *et al.*, 2002). L'âge traduit le nombre de mois ou d'années écoulés depuis l'instauration de la communauté de pratique. Elle peut être jeune (moins d'un an) ou âgée (plus de cinq ans) (Dubé *et al.*, 2006). Le niveau de maturité d'une communauté de pratique ne va pas toujours de pair avec son âge. Différentes phases ont été identifiées. Certains auteurs proposent étudier les communautés de pratique en utilisant le modèle évolutif (Gongle et Rizzuto, 2001) ou le modèle du cycle de vie (McDermott, 2000a ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Les caractéristiques liées au contexte organisationnel : de manière générale, la création d'une communauté de pratique peut être spontanée ou intentionnelle. La communauté est créée spontanément (approche *bottom-up*) lorsque c'est l'intérêt de ses membres qui en est la source (Fontaine, 2001). La communauté se crée intentionnellement lorsque c'est l'entreprise qui en identifie le besoin (McDermott et O'Dell, 2001 ; Wenger *et al.*, 2002). Selon Wenger *et al.* (2002), le « spectre de recrutement » peut être étroit ou large. Il est considéré étroit lorsque la communauté de pratique ne regroupe que des personnes provenant de groupes de travail semblables. Il est perçu comme large lorsque la communauté est formée de personnes provenant de différentes unités/divisions au sein d'une même organisation. Par ailleurs, l'environnement dans lequel la communauté de pratique évolue peut influencer son fonctionnement et même son existence (McDermott et O'Dell, 2001). L'environnement en question se réfère plus particulièrement à l'environnement économique, la culture et les sous-cultures de l'organisation concernée, le style de management en vigueur et le contexte politique. Tous ces facteurs interagissent ensemble pour créer un environnement qui se voudra facilitateur, neutre ou bien gênant par rapport à la création et le développement d'une communauté de pratique (Cothrel et Williams, 1999, cité par Dubé *et al.*, 2006).

Dans le contexte organisationnel, le *slack* se définit par le niveau de disponibilité générale de ressources tangibles et intangibles, et ce, au-delà de ce qui est nécessaire pour répondre aux « besoins immédiats » de la communauté. Cet excès au niveau des ressources disponibles représente en quelque sorte un amortisseur lors d'un changement soudain dans

l'environnement et une opportunité pour effectuer des allocations discrétionnaires (ex. : vers des activités orientées vers l'innovation). Le lien entre la communauté de pratique et l'organisation à l'intérieur de laquelle elle évolue peut prendre de nombreuses formes. Selon Wenger *et al.* (2002), le degré de formalisme institutionnel se rapporte au degré d'intégration de la communauté de pratique dans la structure organisationnelle. En effet, la communauté de pratique peut être inconnue (invisible pour l'organisation toute entière), voilée (visible pour un groupe bien particulier), légitimée (officiellement autorisée), soutenue (bénéficiant de ressources qui lui sont directement affectées) et institutionnalisée (affichant un statut et des fonctions officiels). Pour une communauté de pratique, une organisation peut créer une gouvernance formelle où des rôles précis sont attribués aux individus (Gongle et Rizzuto, 2001 ; Lesser et Everest, 2001), ou bien laisser les rôles et la relation d'autorité émerger à travers les interactions s'opérant autour de l'expertise qui y est partagée (Lesser et Everest, 2001). Lorsque la communauté s'élargit, le fait d'avoir des rôles clairement assignés au sein d'une communauté devient plus important (Fontaine, 2001). Pour Wenger *et al.* (2002), la communauté peut être petite (quelques personnes seulement) ou de très grande taille (plus d'un millier de personnes). Von Krogh (2002) considère que la taille n'a pas d'importance ; une grande communauté est susceptible d'inclure des personnes ayant des intérêts divers et distribués, et les relations sociales peuvent y être éphémères.

Les caractéristiques des membres : les membres d'une communauté de pratique peuvent être dispersés géographiquement, les technologies de l'information et de la communication permettant de collaborer à distance (Wenger *et al.*, 2002). La dispersion géographique est considérée faible lorsque les membres de la communauté travaillent dans le même bâtiment et élevée lorsqu'ils sont dispersés à travers le monde. S'ils sont dispersés à travers un pays/une région en particulier, la dispersion géographique est considérée comme faible à moyenne. Un niveau de dispersion élevé entraîne des défis supplémentaires dans la mesure où la distance physique accentue la distance psychologique et culturelle (Wenger *et al.*, 2002).

Une communauté de pratique peut sélectionner ses membres de deux façons différentes. Elle peut le faire ouvertement, en acceptant toutes les personnes qui souhaitent devenir membres, poser des questions et faire des recommandations. Elle peut aussi restreindre l'adhésion - notamment lorsque des enjeux d'ordre stratégique y sont discutés - et n'accepter que les personnes préalablement sélectionnées (Wenger et Snyder, 2000). Différents processus d'inscription des membres peuvent exister (inscription volontaire ou obligatoire, etc.). Il est à

noter que les membres d'une communauté de pratique ne partagent pas tous le même parcours. L'expérience qu'ont les membres de la communauté à travailler et à interagir les uns avec les autres a une certaine importance. Cette expérience peut être vaste (la communauté est basée sur un réseau déjà existant), moyenne (la plupart des membres de la communauté ont déjà eu l'occasion de travailler ensemble sur des projets), faible (peu de membres de la communauté ont déjà eu l'occasion de travailler ensemble sur certains projets) ou nulle. Au cours d'une certaine période de temps, il est difficile, voire impossible, de maintenir la composition d'une communauté de pratique identique. Toutefois, ce qui affecte le plus la stabilité d'une communauté de pratique est le départ de membres clés. Wenger *et al.* (2002) soulignent que si de nouveaux membres rejoignent et participent à la vie de la communauté, beaucoup d'efforts devront être consacrés à ce processus d'adaptation.

De manière générale, le niveau de maîtrise des technologies de l'information et de la communication (TIC) des membres d'une communauté de pratique fait référence à l'aisance qu'ils affichent et à l'expérience qu'ils détiennent concernant l'utilisation d'outils collaboratifs. Le manque d'expérience et de familiarité avec les TIC peut empêcher certains membres de participer pleinement à la vie de la communauté (Jarvanpaa et Staples, 2000). Les membres inexpérimentés peuvent hésiter à répondre aux questions générales ou à participer à des discussions en ligne afin de ne pas être jugés par leurs collègues. Quant à la diversité culturelle d'une communauté de pratique, elle fait référence à la nationalité, la langue maternelle, la culture professionnelle (la formation et la culture du département) de ses membres (Wenger *et al.*, 2002). Une communauté de pratique a habituellement un thème pouvant être en lien étroit avec les tâches quotidiennes des membres ou, à l'inverse, important pour l'organisation mais éloigné des préoccupations quotidiennes de ses membres (Wenger et Snyder, 2000). McDermott (1999) souligne le fait que le sujet de la communauté de pratique doit apporter de la valeur à la fois à l'organisation et aux individus.

L'environnement technologique : une communauté de pratique est considérée comme fortement dépendante envers les technologies de l'information et de la communication lorsqu'elle utilise ces dernières 98 % du temps et que ses membres ne se rencontrent physiquement qu'une fois par an. Le degré de dépendance est évalué comme moyen lorsque la communauté se rencontre de trois à six fois par an et, enfin, il est jugé comme faible lorsque les membres recourent aux TIC mais se rencontrent, tout de même, tous les mois (Deloitte Research, 2001, cité par Dubé *et al.*, 2006). En plus du téléphone, du fax, de la

téléconférence et du courriel, plusieurs TIC peuvent être utilisées (forums de discussion, espaces de partage de documents, etc.). Celles-ci offrent des espaces virtuels dans lesquels les personnes peuvent se rencontrer et discuter de manière synchrone ou asynchrone, organiser des webinars, stocker des documents ou encore organiser des présentations électroniques.

Après avoir détaillé les caractéristiques structurantes identifiées par Dubé *et al.* (2006), nous présentons maintenant les principes du développement d'une communauté de pratique proposés par Wenger *et al.* (2002).

1.2.5. Les principes du développement d'une communauté de pratique

Selon Wenger *et al.* (2002), il est important de développer les trois éléments d'une communauté de pratique (domaine, communauté et pratique) en parallèle. Se concentrer sur un élément peut ne pas être efficace. Les auteurs précisent que chacun des éléments doit être développé selon un schéma qui lui est propre, de manière logique et structurée. En même temps, les éléments interagissent et c'est cette interaction qui fait une communauté réussie. Les trois éléments de la communauté sont dynamiques. Le domaine évolue quand les sujets d'actualité changent. Certains membres quittent la communauté, d'autres la rejoignent. Les méthodes de travail changent également. L'art de gérer une communauté de pratique consiste à utiliser les synergies entre le domaine, la communauté et la pratique (Wenger, 2002).

Une communauté de pratique bien structurée permet des discussions en groupe mais également les conversations entre individus, la lecture d'idées nouvelles et les débats entre experts. Malgré la nature volontaire de la participation dans une communauté de pratique, une bonne organisation peut susciter l'intérêt des salariés et les motiver à rejoindre la communauté. Les communautés doivent contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels. Wenger, *et al.* (2002) distinguent sept principes pour la construction d'une communauté de pratique : (1) le *design* (conception) de l'évolution, (2) créer un lien entre les visions internes et externes, (3) rassembler les membres de différents niveaux, (4) créer des espaces de communication publics et privés, (5) se concentrer sur la création de valeur, (6) garder l'intérêt des membres pour le sujet, (7) rythmer la vie de la communauté.

La clé du succès est de réunir des éléments fondamentaux propres à accélérer le développement de la communauté. Les infrastructures telles que les routes ou les parcs peuvent accélérer le développement d'une ville. De la même façon, les structures sociales et

organisationnelles telles que l'animation de la communauté ou les réunions pour la résolution des problèmes peuvent accélérer l'évolution d'une communauté. La phase de développement de la communauté, son environnement, la bonne volonté des membres et la connaissance partagée sont autant d'éléments qui déterminent le *design*. Cependant l'évolution est une caractéristique commune à toutes les communautés et le rôle premier de conception est de permettre cette évolution. Une bonne conception nécessite de comprendre le potentiel de la communauté à développer et à promouvoir les connaissances. Toutefois, il est souvent nécessaire d'avoir un regard externe afin de permettre aux membres d'identifier des opportunités. Une communauté bien organisée conjugue donc l'information venant de l'extérieur avec celle générée en interne. Parfois, il est nécessaire de former les membres de la communauté sur le rôle des communautés dans d'autres organisations.

Les individus participent au travail des communautés pour différentes raisons. Certains trouvent que la communauté leur procure de la valeur, certains cherchent à établir des relations et d'autres une opportunité d'améliorer leur compétence. Dans ce cas, la clé de réussite, qui permet des mouvements entre les niveaux, est de donner aux participants de tous les niveaux le sentiment d'être pleinement impliqués. Les communautés dynamiques sont riches avec des connexions qui se produisent dans les lieux publics et privés de la communauté. Les dimensions publiques et privées d'une communauté sont interdépendantes : lorsque les relations individuelles entre les membres de la communauté sont fortes, les événements sont plus riches. Une erreur commune dans la conception de la communauté réside dans l'hyper-concentration de l'attention sur les événements publics. Un coordinateur de communauté a également besoin de travailler dans l'espace privé, entre les réunions de la communauté, pour discuter des problèmes techniques actuels et les relier aux ressources utiles, à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté.

La valeur est la clé de la vie de la communauté dans la mesure où la participation dans la plupart des communautés est volontaire. La valeur d'une communauté n'est cependant pas évidente lorsque celle-ci a été formée récemment. De plus, la source de la valeur change au cours de la vie de la communauté. La valeur initiale émane principalement du besoin de se concentrer sur les problèmes des membres de la communauté actuelle. Avec le développement de la communauté, l'élaboration d'un ensemble de connaissances qui peut être facilement accessible devient plus importante. Plutôt que de tenter de déterminer leur valeur à l'avance, les communautés ont besoin de créer des événements, des activités et des relations qui aident à faire émerger de la valeur et permettent de découvrir de nouvelles façons de travailler ensemble. Des communautés réussies offrent à leurs membres le « confort

familial », mais elles ont aussi assez d'événements intéressants et variés pour maintenir de nouvelles idées et de nouvelles personnes dans la communauté. Quand les communautés grandissent, elles ont recours aux réunions régulières, aux téléconférences, aux projets, à l'utilisation du site web et toutes autres activités en cours. Les communautés vivantes combinent les événements familiers et passionnants pour que les membres de la communauté puissent développer les relations dont ils ont besoin, restent connectés et génèrent l'enthousiasme nécessaire pour participer pleinement à la vie de la communauté. Le cœur d'une communauté est constitué d'un tissu de relations durables entre les membres dans lequel le rythme des interactions est fortement influencé par celui des événements communautaires. Il est à noter que si le rythme est susceptible de changer avec l'évolution de la communauté, trouver le bon rythme à chaque étape de vie est essentiel pour le développement d'une communauté.

1.2.6. La dynamique de développement d'une communauté de pratique

Le modèle dominant pour l'étude de la dynamique de développement des communautés de pratique est celui du cycle de vie (McDermott, 2000 ; Wenger *et al.*, 2002). McDermott (2000) indique cinq phases dans ce processus : **planifier, lancer, croître, soutenir, arrêter**. Wenger *et al.*(2002) précisent par la suite cette dynamique en distinguant les cinq phases du développement d'une communauté : potentialité, regroupement, maturation, organisation, transformation (cf. figure 1.4).

Potentialité : les individus font face à des situations similaires sans bénéficier d'un réseau d'échange ou de ressources communes. Ils apprennent à se connaître et identifient leurs intérêts convergents.

Regroupement : les individus décident de se fédérer, en reconnaissant leur potentiel collectif et en identifiant leurs intérêts personnels. La vocation de la communauté se définit progressivement les modes de coopération sont négociés et établis.

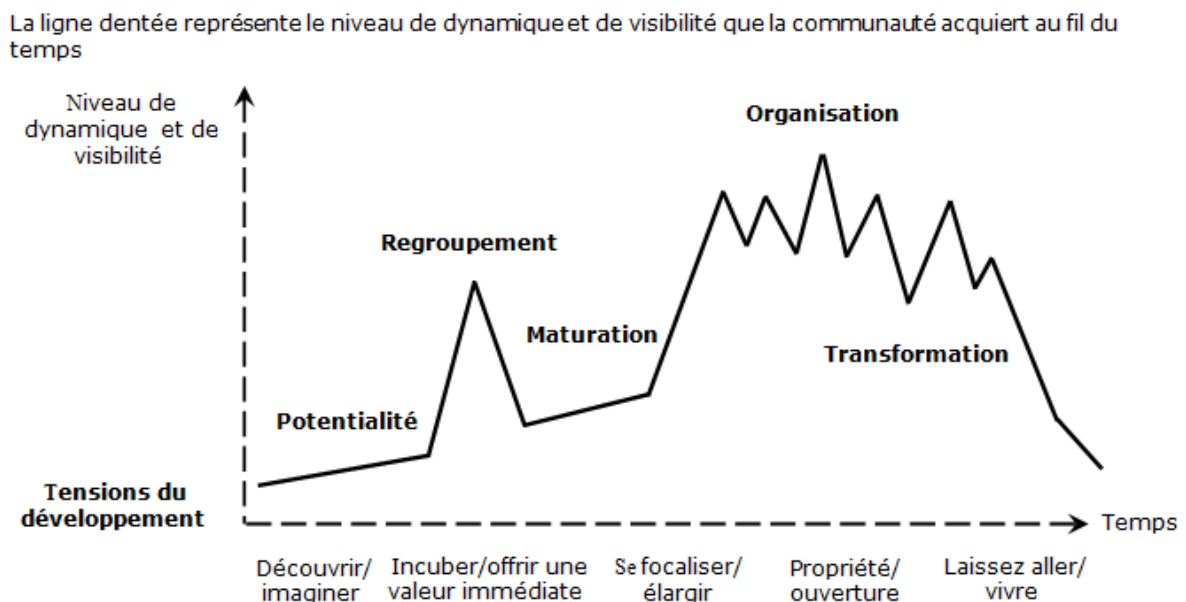
Maturation : la maturité atteinte, les membres coopèrent, échangent et développent de nouvelles ressources. Ils s'impliquent dans les actions collectives, créent de nouveaux outils et savoirs, ils adaptent l'organisation au contexte.

Organisation : la communauté de pratique passe à la phase dans laquelle son plus grand défi est de maintenir son *momentum*. L'intensité des coopérations tend à diminuer mais la

communauté continue à exister en tant que force et centre de connaissances. Le réseau relationnel est toujours actif et les membres se sollicitent à titre individuel

Transformation : Un événement – tel qu’un changement majeur à l’intérieur de l’organisation des pratiques ou du travail, un afflux important de nouveaux membres, un changement de leadership, une baisse dramatique du niveau de dynamique– entraîne un besoin de renouvellement. La communauté de pratique peut alors connaître deux dénouements : recommencer depuis le début, avec de nouvelles bases, ou tout simplement disparaître.

Figure 1.4 : Les phases de développement d’une communauté de pratique



Source : Wenger *et al.* (2002, p. 69)

Le modèle de développement des communautés de pratique proposé par Wenger *et al.* (2002) présente quelques limites, comme par exemple la succession de phases prédéfinies. A ce propos, Dameron et Josserand (2007, p. 133) soulignent le fait qu’« *aucun résultat empirique n’atteste l’existence de cinq phases qui s’enchaînent de manière linéaire* ».

En étudiant 60 communautés de pratique chez IBM, Gongla et Rizzuto (2001) présentent une perspective de développement plus complexe, baptisée « modèle évolutif ». Ce modèle ressemble à celui proposé par Wenger *et al.* (2002), mais « *le modèle de l’évolution n’est pas une approche de cycle de vie. Dans ce modèle d’évolution, une communauté peut mûrir et se*

dissoudre à l'une de ces étapes au-delà du niveau de sa formation initiale » (Gongla et Rizzuto, 2001, p. 846).

En nous basant sur les spécificités de ces deux approches, nous avons élaboré un tableau (cf. tableau 1.7) qui compare les phases de développement de chaque modèle ainsi que leurs caractéristiques.

La perspective de développement des communautés proposée par Gongla et Rizzuto (2001, p. 846) met l'accent sur le fait que *« les communautés peuvent stagner sur certaines phases ou faire des aller-retours entre différentes phases; elles peuvent manifester des traits caractéristiques d'une phase alors qu'elles sont fondamentalement sur une autre. Finalement les communautés peuvent 'prendre un temps de répit' sur certaines phases et puis brusquement évoluer vers le stade suivant »*. Le modèle évolutif d'une communauté de pratique montre également que si les communautés traversent différentes étapes de développement, leur dynamique n'est pas linéaire (Dameron et Josserand, 2007).

Tableau 1.7 : Les phases de développement d'une communauté et leurs caractéristiques selon les modèles de cycle de vie et évolutif

Modèle de cycle de vie (McDermott, 2000 ;Wenger <i>et al.</i> , 2002)		Modèle évolutif (Gongla et Rizzuto, 2001)	
Les phases de développement d'une communauté	Caractéristiques	Les phases de développement d'une communauté	Caractéristiques
Potentiel	La communauté n'existe pas encore mais l'idée est déjà mûrie.	Emergence	La communauté est en état embryonnaire.
Fusion	Le groupe se crée, développe sa propre vision et les interactions entre les membres sont établies.	Construction	La communauté trouve sa place dans l'organisation et documente ses principes de fonctionnement.
Maturation	La communauté de pratique délimite son « territoire » (étendue d'action, limites), définit son rôle	Engagement	La communauté fonctionne selon ses règles tout en améliorant les processus.
Gestion	Le groupe se professionnalise dans un domaine de compétence.	Etape active	La communauté manifeste les bénéfices du travail collectif et du partage des connaissances.
Transformation	La communauté est en transformation: elle peut évoluer en une association, fusionner avec une autre communauté ou être instituée comme un service, département ou nouvelle activité. Elle peut également se dissoudre.	Etape adaptative	La communauté et les structures qui la supportent au sein de l'organisation utilisent la connaissance comme un avantage compétitif.

Source : Auteur

Ce premier chapitre nous a permis de présenter les communautés de pratique en nous attachant, dans un premier temps, à en définir le sens. La revue de littérature réalisée dans le cadre de cette recherche doctorale montre l'existence d'une pluralité de définitions, attestant de l'évolution du concept au fil des ans. Les chercheurs ont su élargir la définition du concept, passant d'un système de relations inter-personnelles (Lave et Wenger, 1991) à un véritable outil de gestion favorisant l'innovation et la résolution des conflits (Wenger *et al.*, 2002 ; Cohendet *et al.*, 2010). Constituées d'un noyau dur autour duquel gravitent un ensemble de membres actifs, périphériques et externes, ces communautés sont animées par un coordinateur dont le rôle vise essentiellement à assurer la dynamique du groupe et faciliter les échanges sur le long terme. En effet, les motivations poussant les membres à interagir au sein de ces communautés sont diverses et il appartient au coordinateur de s'assurer de leur participation - plus ou moins active – afin de générer de nouvelles idées.

Notre revue de la littérature nous a également amené à mettre en lumière les principales caractéristiques des communautés de pratique et de préciser en quoi ces entités se distinguent des autres structures sociales. Prenant appui sur les travaux de Wenger *et al.* (2002), nous avons montré que les communautés de pratique se distinguent des départements fonctionnels, des équipes-projets et opérationnelles, des réseaux informels et des groupes d'intérêt tant au niveau des objectifs, de l'identité des membres potentiels et de la délimitation des frontières que des motivations des acteurs ou encore de la durée de vie de ces entités.

Par ailleurs, l'analyse des caractéristiques structurantes souligne la grande diversité de communautés de pratique existantes tant en termes de taille que d'âge, d'espérance de vie et de la proximité géographique que de degrés d'homogénéité, de formalisation ou de spontanéité du processus de création. Les communautés de pratique évoluent dans le temps et doivent donc être considérées de façon dynamique. Le concept de communauté de pratique clarifié, il convient désormais de s'intéresser plus particulièrement aux liens existants entre ces entités et l'innovation.

CHAPITRE 2 : LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE EN INNOVATION

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats des recherches menées sur les liens existant entre les communautés de pratique, l'innovation et la performance organisationnelle. La première section, consacrée au rôle des communautés de pratique en innovation, est suivie d'une présentation des modèles théoriques concernant le rôle des communautés de pratique dans la gestion des connaissances. Dans une troisième section, nous analysons les différentes perspectives de gestion des connaissances ainsi que leurs principales caractéristiques avant de nous concentrer, dans une quatrième section, sur les mécanismes de partage des connaissances au sein des communautés de pratique. Nous concluons ce chapitre en portant une attention particulière au rôle joué par la direction.

2.1. Le rôle des communautés de pratique en innovation

Dans une ère de changements continus, où la durée de vie des produits et des services ne cesse de diminuer et où les technologies connaissent des avancées significatives, il est désormais acquis que l'innovation constitue un facteur clé de succès des entreprises et un moteur fondamental de l'économie (Johnson *et al.*, 2011 ; Mayrhofer et Urban, 2011 ; Loilier et Tellier, 2013). La qualité et la maîtrise des coûts ne sont plus des atouts suffisants pour faire face à la concurrence (Loilier et Tellier, 2013). Dans ce contexte compétitif, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment de nouvelles connaissances et les diffusent largement au sein de l'organisation pour les intégrer ensuite dans de nouveaux produits, services ou procédés (Nonaka, 1991 ; Steinberg, 2007).

Aujourd'hui, les structures hiérarchiques traditionnelles de la gestion de connaissances rencontrent de plus en plus de difficultés dans le processus de création, d'entretien et de partage des connaissances (Cohendet *et al.*, 2006). Ferrary et Pesqueux (2006, p. 105) observent que « *pour une organisation structurée par projet et/ou dont les unités sont dispersées géographiquement, l'enjeu managérial est de permettre à des experts physiquement isolés de communiquer et de partager leurs savoirs pour l'améliorer* ». Pour faire face à ces défis, les entreprises s'organisent en réseau, faisant collaborer leurs services dans une perspective transversale afin d'optimiser les processus et de progresser sur des axes

stratégiques tels que la veille ou l'innovation (Prax *et al.*, 2005). De ce point de vue, les communautés de pratique présentent un intérêt particulier en étant considérées comme « *un moyen efficace pour les organisations afin de gérer les problèmes non structurés ou non construits et de partager leurs connaissances au-delà des limites structurelles traditionnelles* » (Lesser et Storck, 2001, p. 832). En effet, les communautés de pratique conduisent à la création d'un environnement propice à la créativité et l'innovation en favorisant l'apprentissage, le développement et le partage des connaissances (Lesser et Everest, 2001 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Hildreth et Kimble, 2004). C'est aussi pour cette raison que plusieurs études présentent l'innovation comme une caractéristique déterminante des communautés de pratique (Prokesch, 1997 ; Swan *et al.*, 1999 ; Brown et Duguid, 2000a ; Wenger, 2000b ; Lesser et Everest, 2001 ; Fontaine et Millen, 2004).

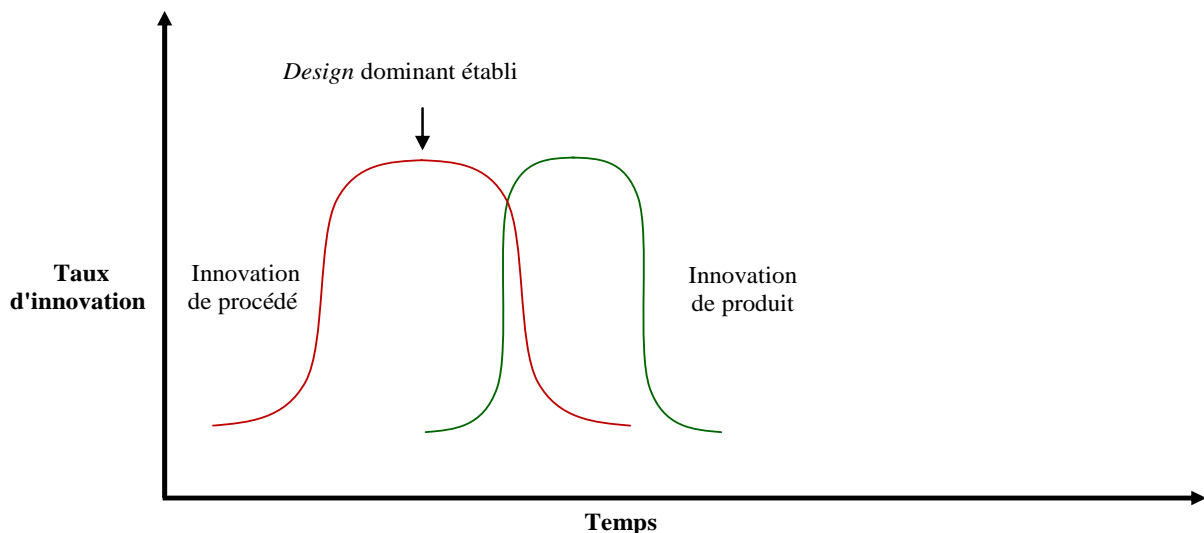
Compte tenu de la complexité de l'activité d'innovation, il paraît difficile de dégager une définition universelle. La notion d'innovation est interprétée de diverses façons et fait souvent l'objet de confusion avec celle d'« invention ». Schumpeter (1939, p. 85) affirme toutefois que « *la réalisation d'une invention et la mise en pratique de l'innovation correspondante sont économiquement et sociologiquement deux choses entièrement différentes* ». Loilier et Tellier (2013, p. 19) vont plus loin et précisent que « *l'innovation implique un travail de nature économique tandis qu'inventer est un travail de nature scientifique et technique* ». Ainsi, selon ces auteurs, on peut parler d'innovation seulement lorsqu'il y a « *tentative de commercialisation* ».

L'innovation est multiforme. Loilier et Tellier (2013, p. 19) distinguent trois formes principales d'innovation : (1) des innovations de nature (produit, service, procédé, organisation), (2) des innovations d'origine (avancées scientifiques, développements technologiques, signaux de marché, etc.) et (3) des innovations d'ampleurs (d'amélioration ou de rupture). La question de la classification de l'innovation fait l'objet d'un vif débat dans la littérature. Loilier et Tellier (2013) considèrent que la classification la plus simple des innovations repose sur leur champ d'application. Trois types d'innovation peuvent alors être distingués : (1) les innovations de prestation (produit et/ou service), (2) les innovations de procédé et (3) les innovations organisationnelles ou administratives. Le premier type vise à offrir « *un produit et/ou un service présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé* » (Loilier et Tellier, 2013, p. 21). L'innovation de procédé caractérise « *la manière dont l'offre est élaborée et distribuée, notamment en termes de coûts et de qualité* » (Johnson *et al.*, 2011, p. 366-367). Enfin, « *les*

innovations administratives impliquent la structure organisationnelle et les processus administratifs; elles sont indirectement liées aux activités de base d'une organisation et sont plus directement liées à sa gestion » (Damanpour, 1991, pp. 560-561).

Johnson *et al.*, (2011) observent que, dans une industrie donnée, l'importance relative des innovations de produit et de procédé change généralement au fil du temps. Ils soulignent qu'au départ, on compte surtout des innovations de produit avec de nouvelles fonctionnalités. A l'issue de cette phase, toute industrie finit par voir émerger un *design* dominant. Comme le soulignent Johnson *et al.* (2011), le cycle peut reprendre si des innovations significatives contestent le *design* dominant (cf. figure 2.1). Le modèle dynamique de l'innovation de produit et de procédé a plusieurs implications pratiques. Par exemple, les « nouvelles industries » privilégient souvent l'innovation de produit quand les « industries matures » donnent la priorité aux innovations de procédé (Johnson *et al.*,2011). De même, les « nouveaux entrants » de petite taille ont plus de chances de réussir dans la première phase alors que les « concurrents établis »disposent généralement d'un avantage au cours de la deuxième phase. Malgré les implications décrites, ce modèle présente quelques limites qu'il convient de souligner. Johnson *et al.* (2011, p. 369) observent que, dans la vie pratique,« *cette séquence n'est pas toujours aussi nette. [...] Les innovations de produit et de procédé sont souvent simultanées* ».

Figure 2.1 : Innovation de produit et innovation de procédé



Source : Johanson *et al.* (2011, p. 368),adapté d'Abernathy et Utterback (1975, p. 142-160)

Les innovations diffèrent également en fonction du degré de nouveauté des produits. Dans ce cadre, nous constatons qu'une distinction s'opère entre les innovations radicale, incrémentale et de rupture (Tidd et al., 2005). Selon Loilier et Tellier (2013), cette distinction réside dans l'intensité technologique du changement introduit. L'innovation radicale, qui repose sur des savoirs et savoir-faire nouveaux, se concrétise par le développement et l'introduction d'une offre de produit/procédé totalement nouveaux (Freeman, 1988). L'innovation incrémentale, quant à elle, concerne les améliorations progressives apportées à une offre existante et n'exige, en général, pas des savoirs ou savoir-faire nouveaux (Loilier et Tellier, 2013). Enfin, l'innovation de rupture repose sur des technologies à fort degré de nouveauté et donne lieu à un changement des « modèles d'affaires² » de l'entreprise (Loilier et Tellier, 2013). Dans ce cadre, Davila et al. (2006) proposent une typologie d'innovation en se basant sur deux dimensions : la « technologie » et le « modèle d'affaires ». En s'inspirant de Davila et al. (2006), Loilier et Tellier (2013) proposent une matrice d'innovation incluant quatre types d'innovation en fonction de l'intensité du changement provoqué (cf. figure 2.1). Comme indiqué dans la figure 2.2, outre les innovations incrémentales, radicales et de rupture, cette typologie inclut également l'innovation de perturbation. Loilier et Tellier (2013) précisent qu'on peut parler d'innovation de perturbation lorsque le modèle d'affaires est modifié sans l'utilisation d'une technologie nouvelle.

Figure 2.2 : Quatre types d'innovation en fonction de l'intensité du changement provoqué

		Modèle d'affaires	
		Existant	Nouveau
Technologie	Nouvelle	Innovation radicale	Innovation de rupture
	Existante	Innovation incrémentale	Innovation de perturbation

Source : Loilier et Tellier (2013, p. 30), adapté de Davila et al. (2006, p. 38-41)

2.1.1.2. L'innovation de rupture et les communautés de pratique

²« Le modèle d'affaires (" business model ") décrit la manière dont une entreprise génère des revenus et structure son offre » (Loilier et Tellier, 2013, p. 30).

Les innovations de rupture représentent des enjeux stratégiques particulièrement importants pour les entreprises dans la mesure où elles peuvent bouleverser leurs positions concurrentielles. Leur impact reste toutefois difficile à évaluer *a priori*. Loilier et Tellier (2013) résument les principaux types d'impact des innovations de rupture mis en avant dans la littérature (cf. tableau 2.1).

Tableau 2.1 : Synthèse de l'impact des innovations de rupture

L'innovation peut avoir un effet sur :	Précisions et exemples
Les positions concurrentielles	La nouvelle technologie peut rendre obsolètes les actifs et les compétences des acteurs installés, modifier les facteurs clés de succès, faire tomber les barrières à l'entrée, etc.
Le modèle d'affaires	L'innovation rend obsolète le modèle permettant aux acteurs en place de générer des revenus. Exemple : le développement de la photographie numérique conteste le modèle économique de Kodak fondé sur la vente et le développement des pellicules.
La répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière	Exemple : le développement de la voiture électrique peut modifier la répartition de la valeur entre les différents acteurs : fabricants de batterie, constructeurs de véhicules, offreurs de services, etc.
La structuration de l'industrie	L'innovation peut contribuer à créer de nouveaux métiers au sein d'une industrie ou à en supprimer. Les logiques d'intégration verticale ou de spécialisation horizontale peuvent notamment être remises en cause. L'informatique a connu une période où l'intégration verticale était la règle (gros systèmes), cette logique ayant par la suite été abandonnée de cette logique avec l'apparition de spécialistes tels qu'Intel ou Microsoft (micro-informatique).
Les frontières entre industries	La capacité d'une nouvelle technologie à être utilisée dans différents domaines est de nature à provoquer un rapprochement entre les secteurs autrefois isolés. L'informatique, la photographie, l'électronique grand-public et les télécommunications se sont rapprochées avec la généralisation du numérique.

Source : Loilier et Tellier (2013, p. 129-130)

Dans le cas d'une innovation de rupture, les différentes phases du processus d'innovation ont plutôt tendance à se superposer qu'à se succéder, comme c'est le cas pour une innovation incrémentale. Le concept à la base d'une innovation de rupture est, par définition, imprécis et demande l'implication d'un nombre important de parties prenantes aux expériences variées (Piore et Lester, 2004). Certains auteurs trouvent que les communautés de pratique ont un

impact favorable dans l'innovation incrémentale mais au contraire n'ont pas d'impact voire ont un impact négatif dans l'innovation de rupture (Swan *et al.*, 2002 ; Amin et Roberts, 2008). Cela s'explique par le fait que la nouveauté extrême de la connaissance liée à l'innovation de rupture, vient rajouter à la complexité en obligeant les membres à chercher les interactions hors des communautés. Amin et Roberts (2008) suggèrent ainsi de créer de nouvelles communautés, adaptées au besoin des innovations de rupture et dépassant les limites d'une seule organisation. Ces institutions constituent des espaces relationnels indépendants de toute proximité géographique.

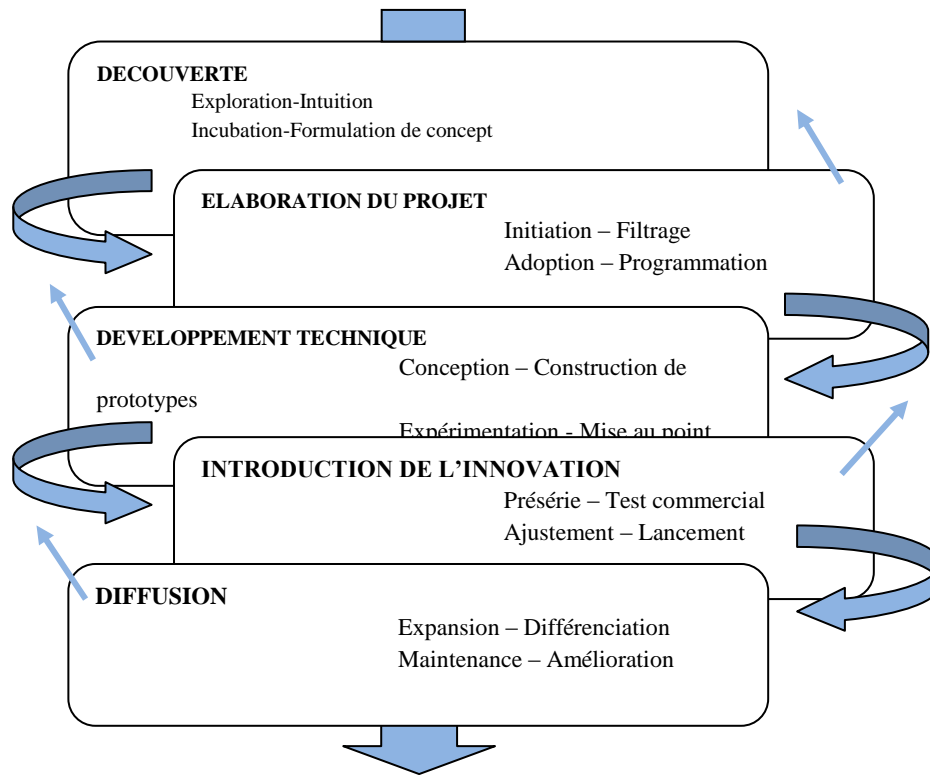
2.2. L'organisation du processus d'innovation

Depuis les années 1980, plusieurs chercheurs en sciences de gestion ont essayé de « modéliser » le déroulement du processus d'innovation au sein de l'entreprise. Suite à ces travaux de recherche, deux grands types de modèles ont été distingués: les « modèles en phases » et les « modèles interactifs » (Loilier et Tellier, 2013).

2.2.1. Le modèle en phases du processus d'innovation

Le modèle en phases décrit l'innovation comme un processus impliquant différentes activités successives qui permettent de passer d'une idée nouvelle au développement de solutions techniques puis à une diffusion commerciale (cf. figure 2.3). Les communautés de pratique contribuent fortement au stade initial de l'innovation par la création d'un espace d'échange libre et rassurant entre les membres (Wenger *et al.*, 2002). Schulze et Hoegl (2006) estiment que l'échange informel (partage de connaissances tacites) au cours de la phase de conception de l'innovation a un impact favorable sur le succès ultérieur de l'idée. Cet échange informel est nettement facilité par l'interaction dans la communauté de pratique. Au stade suivant (le développement), lorsque l'idée prend forme dans un *design* ou des spécifications, une grande variété de connaissances explicites est nécessaire pour répondre aux défis techniques (Schulze et Hoegl, 2006). Finalement, au stade de la commercialisation, les communautés d'utilisateurs ou de consommateurs contribuent à l'amélioration du produit par leur retour d'expérience.

Figure 2.3 : La vision séquentielle du processus d'innovation



Source : Loilier et Tellier (2013, p.48) à partir des travaux de Tarondeau (1994, p. 41)

Loilier et Tellier (2013, p. 47) observent que ces modèles sont fondés sur les principes suivants :

- le processus d'innovation est séquentiel sans pour autant être considéré comme strictement linéaire, ce qui signifie qu'il y a des allers-retours entre différentes phases ;
- chaque phase est pilotée par une fonction de l'entreprise qui, si elle n'est pas la seule à intervenir, reste prépondérante dans les orientations prises par le projet ;
- entre chaque phase, et selon les résultats atteints, l'entreprise doit décider d'arrêter ou de continuer le processus.

Ce modèle séquentiel permet de limiter les risques financiers ainsi que de simplifier les opérations de contrôle et de suivi de l'innovation. Il fait toutefois l'objet de nombreuses critiques quant à la lenteur du processus de développement de l'innovation (la durée totale est égale à la somme de la durée de chaque activité à laquelle s'ajoutent les temps de décision), celle-ci ne permettant pas de lancer rapidement des innovations (Loilier et Tellier, 2013).

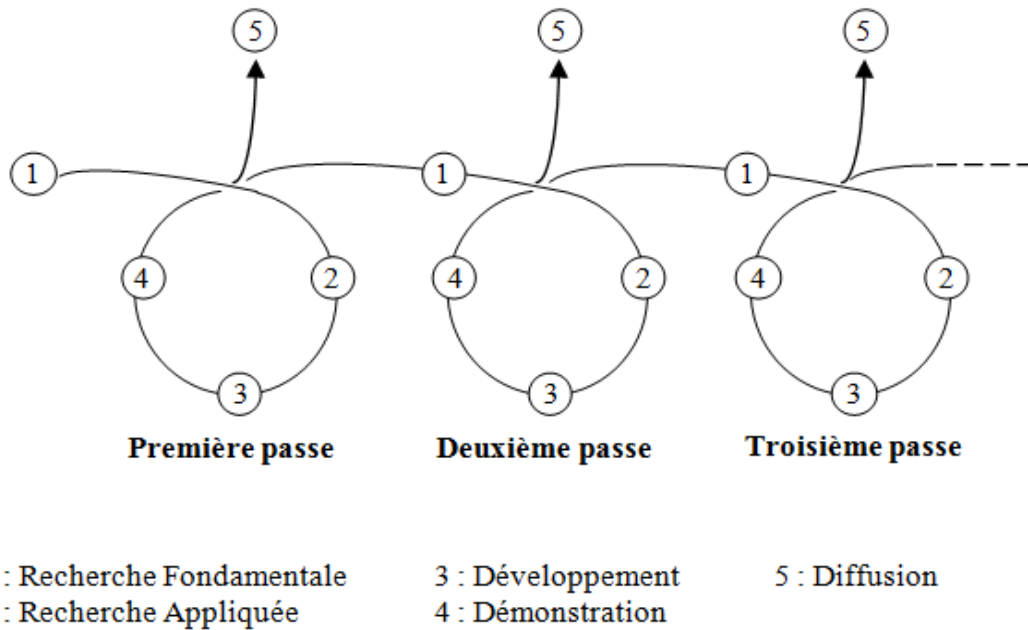
2.2.2. Les modèles interactifs

Loilier et Tellier (2013) observent que les modèles interactifs remettent en question les principes de base du modèle séquentiel concernant (1) la condition de validation d'achèvement d'une activité pour le commencement d'une autre et (2) la décision de la continuation ou de l'arrêt du processus d'innovation. Les modèles interactifs mettent en relief deux types d'interactions : (1) celles concernant les différentes fonctions impliquées dans l'innovation (modèle intégré) et (2) celles reliant l'entreprise innovatrice et son environnement (modèle sociologique).

Le modèle intégré propose d'intégrer les différents départements concernés (R&D, production, industrialisation et marketing) dans une structure unique. Dans ce modèle, le début de l'activité ne dépend pas de l'état final de l'activité précédente. Néanmoins, il conserve la phase de prise de décision à la fin de chaque activité. Selon Xuereb (1991), ce modèle présente l'avantage de réduire la durée du processus, d'intégrer l'ensemble des composants fonctionnels de l'entreprise, de réagir plus rapidement aux changements de l'environnement socio-économico-technique et de faire collaborer les différents acteurs du processus d'innovation. En revanche, certains auteurs notent que ce modèle augmente les risques financiers car l'évaluation d'une étape a lieu alors après le début de l'étape suivante.

Le modèle sociologique met quant à lui l'accent sur les interactions existantes entre l'entreprise innovatrice et la société. Selon Loilier et Tellier (2013), le modèle le plus fréquemment mobilisé est celui d'Akrich *et al.* (1998a et b), connu sous le nom de modèle « tourbillonnaire ». Ce modèle repose sur l'idée selon laquelle la fonction R&D ne détient pas le monopole de l'innovation. Au contraire, l'idée innovante peut venir de différents horizons (laboratoire de recherche, service commercial, clients, fournisseurs, etc.) et se transforme progressivement en traversant une série d'épreuves et d'expérimentations ainsi qu'en se confrontant aux savoirs techniques, aux savoir-faire et aux utilisateurs. Le modèle « tourbillonnaire » se fonde sur la distinction des étapes successives dont l'ordre chronologique ne peut pas être bouleversé. Ce modèle s'avère inadapté pour rendre compte du mouvement instable par lequel les caractéristiques de l'innovation s'affinent et se stabilisent (cf. figure 2.4). Ainsi, à chaque boucle, l'innovation se transforme et redéfinit ses propriétés et son public.

Figure 2.4 : Le processus tourbillonnaire



Source : Loilier et Tellier (2013, p. 49) à partir des travaux d'Akrich *et al.* (1998b, p. 21)

Loilier et Tellier (2013) précisent que le modèle sociologique met en avant deux caractéristiques du processus d'innovation : (1) la conduite du projet nécessite une forte capacité de compromis de la part des acteurs responsables, (2) ce n'est pas uniquement la valeur intrinsèque de l'innovation qui explique son adoption mais également la capacité de ses concepteurs à obtenir le soutien d'un réseau d'acteurs.

Comme il a été montré dans cette section, l'innovation est une activité complexe et multiforme. Elle est fondée sur la créativité, l'apprentissage et la connaissance et inclut plusieurs phases. Les experts de l'innovation ont suggéré plusieurs méthodes et techniques spécifiques visant à stimuler les différentes phases du processus d'innovation. Les communautés de pratique peuvent être considérées comme l'une d'entre elles (Wenger *et al.*, 2002). La section suivante traite des différents types de connaissances (tacites et explicites) et présente les communautés de pratique comme un outil stratégique de la gestion des connaissances.

2.2.3. Le rôle des communautés de pratique dans la gestion des connaissances

Outre les aspects techniques de l'introduction de nouveaux produits ou procédés, les aspects sociaux du processus d'innovation (tels que la connectivité et les inter-relations entre les différents acteurs, le niveau de confiance et l'échange d'informations) ont reçu une attention croissante au cours des dernières années (Steinberg, 2007). Si, au départ, l'objet de la gestion des connaissances était la gestion des connaissances actuelles, l'attention est de plus en plus portée à la façon dont le savoir est créé et partagé (Alavi et Leidner, 2001). L'innovation implique différents types d'apprentissages collaboratifs visant à intégrer des connaissances dispersées. A ce propos, Von Hayek souligne que les problèmes critiques dans la façon d'utiliser les connaissances très dispersées sont les suivants: (1) la connaissance n'est pas et ne peut pas être concentrée dans un seul esprit humain et (2) personne ne peut spécifier à l'avance quel type de connaissance pratique sera pertinent, quand et où (von Hayek, 1945 ; 1982 ; 1989 cité dans Lee et Cole, 2003).

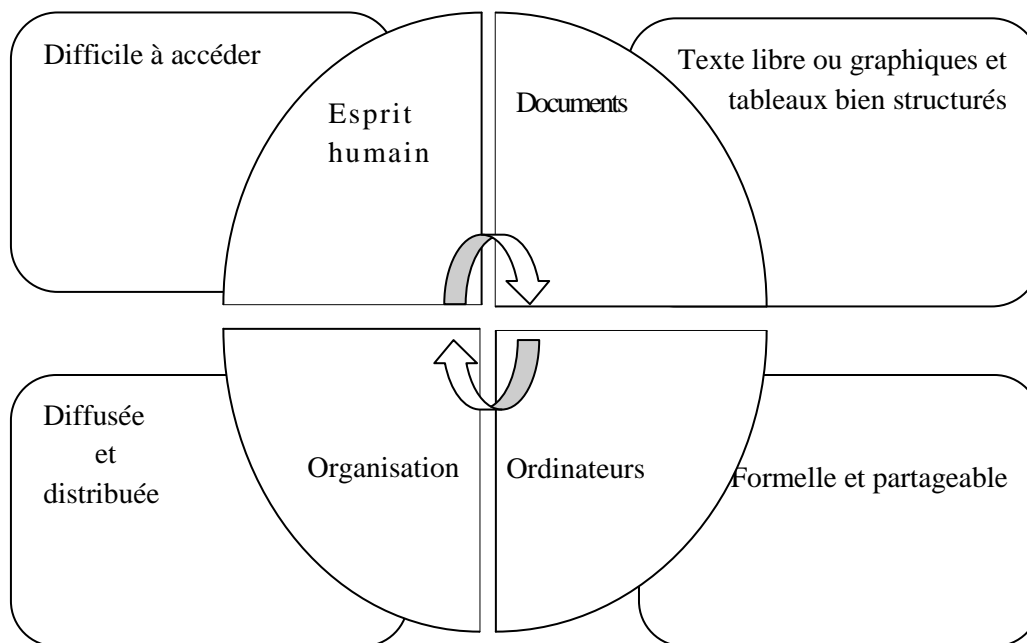
Lester et Piore (2004) soulignent que la théorie et la pratique de l'innovation ont été jusqu'à présent dominées par «l'analyse» d'un processus axé sur la prise de décision rationnelle et la résolution de problèmes. Ils estiment que plus d'attention doit être accordée à la dimension manquante de «l'interprétation». L'interprétation est basée sur la conversation et l'échange d'idées entre des personnes d'origines différentes. Mettant l'accent sur l'apprentissage au cours des activités quotidiennes, les communautés de pratique constituent une nouvelle approche dans l'apprentissage organisationnel pouvant expliquer les mécanismes d'interaction sociale et aider à comprendre les activités d'innovation complexes (Brown et Duguid, 1991).

Il est à noter qu'au cours des vingt dernières années, l'approche par les communautés de pratique est devenue populaire tant dans la pratique que dans la littérature académique (Cohendet *et al.*, 2006 ; Roberts, 2006 ; Hughes, 2007 ; Berry, 2008). De nombreuses entreprises ont recours aux communautés de pratique, estimant que celles-ci constituent des structures sociales idéales pour l'« accompagnement » de la connaissance (Wenger *et al.*, 2002) et « le partage et le développement » du savoir-faire des employés (Probst et Borzillo, 2007). Quant aux chercheurs, ils considèrent les communautés de pratique comme un des éléments fondamentaux de l'approche de la firme fondée sur la connaissance (Kogut et Zander, 1996; Brown et Duguid, 1998; Cook et Brown, 1999; Tsoukas et Vladimirou, 2001).

2.2.4. Les sources de connaissances

La connaissance est définie comme une « croyance vraie justifiée » (*justified true belief*) qui augmente la capacité d'une entité à agir de manière efficace (Huber, 1991; Nonaka, 1994; Alavi et Leidner, 2001). Nonaka et Takeuchi (1995) étudient comment la connaissance est produite, utilisée et diffusée au sein des organisations et la façon dont ces connaissances contribuent à la diffusion de l'innovation. Selon Anand et Singh (2011), la connaissance ne peut être obtenue qu'à partir de sources extérieures ou générées à l'intérieur. Ils soulignent que, quelle que soit la voie d'obtention de la connaissance (interne ou externe), elle réside généralement dans des esprits humains, des équipes ou des processus de l'organisation (cf. figure 2.5). Une fois extraite, elle peut être stockée dans un référentiel pour être consultée et partagée par d'autres individus ou groupes au sein d'une organisation.

Figure 2.5 : Les répertoires des connaissances et leurs caractéristiques



Source : Anand et Singh (2011, p. 929)

Il existe plusieurs endroits où la connaissance peut résider : l'esprit humain, l'organisation ou encore les documents et les ordinateurs, comme indiqué dans figure 2.5. Les connaissances dans l'esprit humain sont souvent difficiles d'accès, contrairement à la connaissance organisationnelle qui est, elle, souvent diffusée et distribuée. Un document de connaissances peut varier d'un texte libre vers des graphiques et tableaux bien structurés. Enfin, les

connaissances en informatique sont formalisées, partageables et généralement bien structurées et organisées.

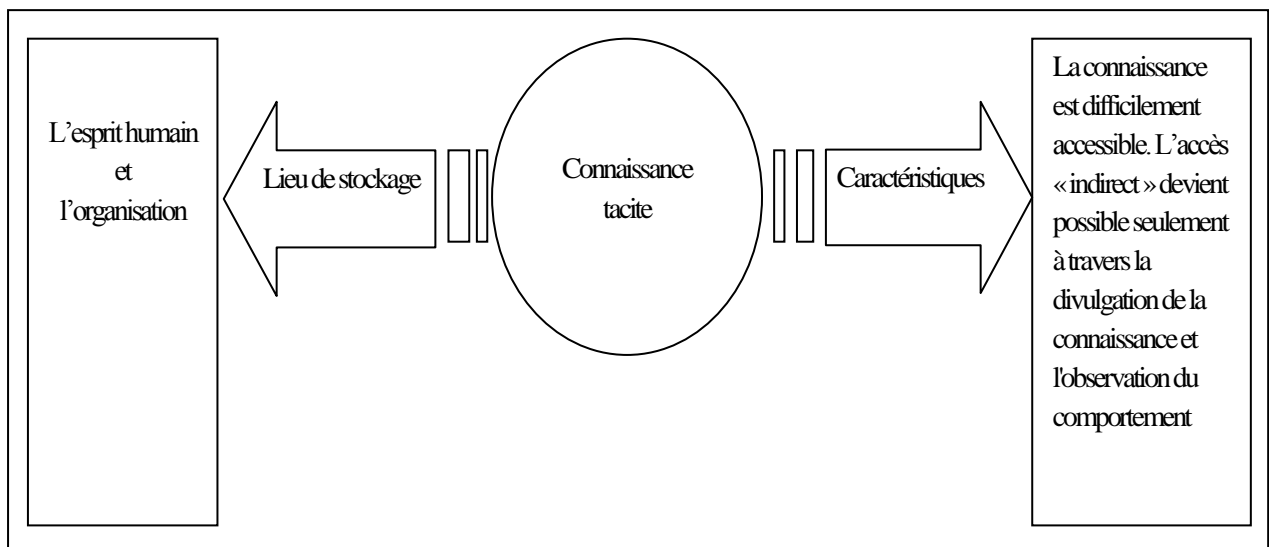
2.2.5. La typologie des connaissances

Winter (1987) propose une taxonomie des connaissances en distinguant les connaissances tacites et explicites. D'autres auteurs tels que Liebowitz et Beckman(1998) considèrent quant à eux qu'il peut y avoir trois types d'accessibilité : tacite, implicite et explicite.

2.2.5.1 La connaissance tacite

La connaissance tacite est personnelle, difficile à formaliser, à communiquer ou à partager avec d'autres (Nonaka et Konno, 1998). Pour être transmise, la connaissance tacite doit être codifiée, car elle est non enseignable, non articulée et non observable dans l'action (cf. figure 2.6).

Figure 2.6 : La connaissance tacite

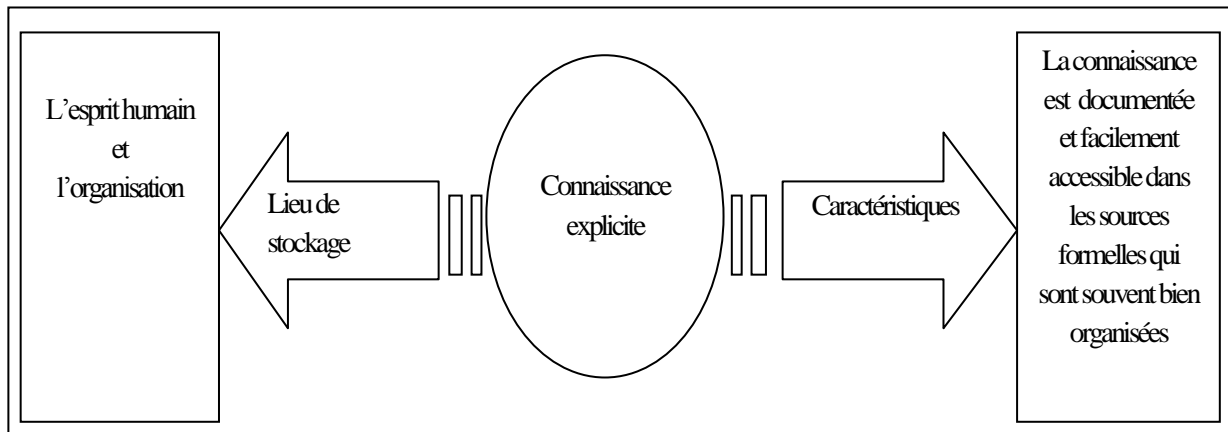


Source : Anand et Singh (2011, p. 930)

2.2.5.2. La connaissance explicite

La connaissance explicite peut être facilement transférée car elle est enseignable, articulée et observable en action. Ce type de connaissance peut être exprimé et capturé sous forme de textes, de tableaux et de diagrammes (cf. figure 2.7).

Figure 2.7 : La connaissance explicite



Source : Anand et Singh (2011, p. 930)

Certains chercheurs considèrent que la connaissance tacite a plus de potentiel pour créer un avantage concurrentiel car une fois que la connaissance est codifiée, elle peut être facilement reproduite (Starbuck, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996).

Daunais *et al.*(2010) observent que les métiers ou les professions qui reposent sur des connaissances tacites et peu explicites rencontrent davantage de difficultés à adhérer à des communautés de pratique pilotées car le pilotage implique une évaluation et des objectifs concrets. En revanche, des métiers aux contours flous et peu formalisés privilégient l'engagement dans le partage des connaissances informelles.

La distinction des connaissances tacites et explicites est importante puisque la transmission de la connaissance tacite nécessite généralement une interaction sociale et un contact face-à-face fréquent, impliquant ainsi l'apprentissage dans un contexte social. Les communautés de pratique offrent la possibilité de transférer des connaissances. La connaissance visant à définir une situation d'action ultérieure (plutôt que de résoudre les problèmes prédéterminés), les communautés de pratique constituent des véhicules de création et d'innovation des connaissances (Brown et Duguid, 1991 ; Nonaka *et al.*,2006). L'interaction continue des connaissances tacites et explicites peut être illustrée par un modèle de processus de conversion en quatre étapes: le modèle dynamique de la SECI (socialisation, externalisation,

combinaison et intériorisation) proposé par Nonaka (1994). Alors que la socialisation renvoie au partage de connaissances tacites entre les individus, l'externalisation vise quant à elle à articuler les connaissances tacites en connaissances explicites. Puis, le modèle prévoit une combinaison de différents types de connaissances et leur internalisation qui est, en fait, l'inverse de la deuxième étape (incarnant les connaissances explicites en connaissances tacites) (Nonaka *et al.*, 2006). Il est à noter que le modèle SCEI a fait l'objet de plusieurs critiques dans la littérature. Il a été suggéré notamment que les connaissances tacites et explicites ne constituent pas deux formes distinctes de la connaissance mais bien des éléments inséparables et nécessaires à toute connaissance (Tsoukas, 2003). Enfin, la définition du problème, partie importante de l'innovation, est également absente du modèle SECI (Engeström, 1999).

2.3. Les différentes perspectives de la gestion des connaissances

Les différents types de connaissances précédemment présentés peuvent être gérés de plusieurs façons au sein des organisations. En observant les pratiques de gestion des connaissances, Wasko et Faraj (2000) constatent que les organisations traitent la connaissance comme un bien privé détenu par les individus ou les organisations. A l'image de toute autre marchandise, elle peut être conservée ou échangée (Davenport et Prusak, 1998). A ce propos, Wasko et Faraj (2000) mettent en avant l'idée selon laquelle la connaissance peut également être considérée comme un bien public. Dans ce cas, l'échange des connaissances est davantage motivé par l'obligation morale et l'intérêt de la communauté que par l'intérêt personnel des individus.

Wasko et Faraj (2000) identifient trois perspectives de gestion des connaissances. La première perspective traite la connaissance comme un objet pouvant exister indépendamment de l'action humaine (Townsend, 1993, cité par Wasko et Faraj, 2000). La connaissance est alors considérée comme un bien privé que les individus codifient et partagent pour des raisons telles que la rémunération, les primes et les promotions. La deuxième perspective part du principe que la connaissance est inséparable de l'être humain. McDermott (1999) souligne que seuls les êtres humains sont capables de transformer l'information en une connaissance *via* l'acte de « penser » et créer ensuite de nouvelles connaissances. Cette perspective met en relief l'idée selon laquelle l'échange et le partage des connaissances entre les individus s'effectuent plutôt pour des raisons de réputation et d'estime de soi (Constant *et al.*, 1994 ; Jarvenpaa et Staples, 2000, cités par Wasko et Faraj, 2000).

La troisième perspective de la gestion des connaissances considère que la connaissance réside dans les communautés. Cette perspective repose sur l'idée selon laquelle l'apprentissage, la connaissance et l'innovation sont étroitement et inévitablement liés aux activités humaines et à la pratique (Brown et Duguid, 1991). Elle suppose que les connaissances sont intégrées dans les communautés et dépendantes de leur contexte (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger 1998 ; Wenger *et al.*, 2002). Wasko et Faraj soulignent que cette perspective met en avant l'idée que le partage des connaissances s'opère *via* les discussions, l'engagement mutuel et les échanges dynamiques entre les membres de la communauté. Le tableau 2.2. résume les stratégies de gestion de connaissances pour chaque perspective présentée.

Tableau 2.2 : Les stratégies de gestion de connaissances et leurs caractéristiques

	Connaissance comme un objet en soi	Connaissance individuelle	Connaissance de la communauté
Définition de la connaissance	Croyance vérifiée « <i>justified true belief</i> »	Tout ce qui est réputé connu	Connaissance imprimée dans le tissu social
Connaissance organisationnelle	Mémoire organisationnelle, comprenant les documents et les bases de données	Total des connaissances individuelles	Routines, codes, histoires et langage commun
Moyens d'échange	Espace partagé et moteur de recherche	Courriel, téléphone, carte de la connaissance personnelle et annuaires	Groupe d'échange, forum d'échange par mail ou par <i>chat</i> , tableaux blancs
Hypothèses et spécificités structurelles	La connaissance est codifiée et devient un actif permanent de l'entreprise. La création de la connaissance est présumée prendre sa source dans un accès élargi à la connaissance déjà existante.	La connaissance est confinée dans la tête des individus et est ainsi difficile à partager. Il est nécessaire d'identifier des experts et assurer l'interaction avec eux pour le transfert de la connaissance tacite. Il existe un risque de surcharge d'information pour les experts.	La communauté est génératrice de connaissance. Les participants sont continuellement impliqués dans le flux de connaissances. La connaissance bénéficie du désir des membres de s'engager dans la vie de la communauté. La connaissance appartient à tous.
Propriétaire de la connaissance	Organisation	Individu	Communauté
Motivations pour l'échange	Propre intérêt	Propre intérêt	Engagement envers la communauté
Moyens de promotion de l'échange des connaissances	Rémunération pécuniaire ou autre forme de rétribution extrinsèque	Réputation, statut	Entraide, besoin de se perfectionner, accès à la communauté

Source : Traduit de Wasko et Faraj (2000, p. 158)

Après avoir présenté la typologie existante des connaissances et les différentes perspectives de la gestion des connaissances, nous appréhendons maintenant le processus de partage des connaissances au sein des communautés de pratique.

2.4. Partage des connaissances au sein de la communauté de pratique

Duguid (2005) observe que dans leurs explications du processus de diffusion des connaissances, les économistes se focalisent généralement sur la codification des connaissances (Cohendet et Steinmueller, 2000), l'accès à l'information (Mokyr, 2002), la réduction des coûts de transaction (Williamson, 1981) et les spécifications et la protection des intérêts privés (North, 1981 ; Coase, 1988). Selon Duguid (2005), le point de vue de la pratique (*the practice perspective*) modifie ces hypothèses *via* deux dimensions distinctes : (1) les difficultés autour de ce que les gens « peuvent » partager, (2) les difficultés liées à ce que les gens « veulent » partager. Malgré la multitude d'outils et de mécanismes de partage des connaissances mis en place pour favoriser la circulation des bonnes pratiques et le partage des connaissances, il a été démontré que les employés tendent à résister au partage de leurs connaissances (Szulanski, 1996 ; Ciborra et Patriota, 1998).

Différentes barrières au partage des connaissances ont été identifiées (cf. tableau 2.3) et peuvent être regroupées selon trois dimensions, à savoir les dimensions (1) individuelles, (2) organisationnelles et (3) technologiques (Harvey, 2010). L'étude menée par Harvey (2010) montre que les barrières les plus critiques pour le partage des connaissances sont celles liées aux dimensions individuelle et organisationnelle. L'auteur souligne que, bien que les barrières soient présentées dans les trois catégories, certaines d'entre elles sont inter-connectées. Le manque de temps regroupe, par exemple, des barrières les plus critiques et répandues dans les organisations participantes. Dans ce cas, le partage des connaissances risque d'être perçu comme un travail supplémentaire pour les salariés. Enfin, il convient de noter que la structure d'une organisation constitue l'une des barrières les plus importantes pour le partage des connaissances et impacte fortement les interactions entre les employés (Harvey, 2010 ; Zhou et Fink, 2003). Le partage mutuel des expériences et des connaissances peut créer de nouvelles connaissances (Wenger et Snyder, 2000).

Tableau 2.3 : Barrières individuelles, organisationnelles et techniques au partage des connaissances

Barrières individuelles	Barrières organisationnelles
Le manque de temps pour : <ul style="list-style-type: none"> • partager des connaissances • trouver un collègue qui a besoin de connaissances particulières • pour établir des liens avec des sources de connaissances nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> • le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation • le manque de <i>leadership</i> dans la communication des avantages à partager des connaissances

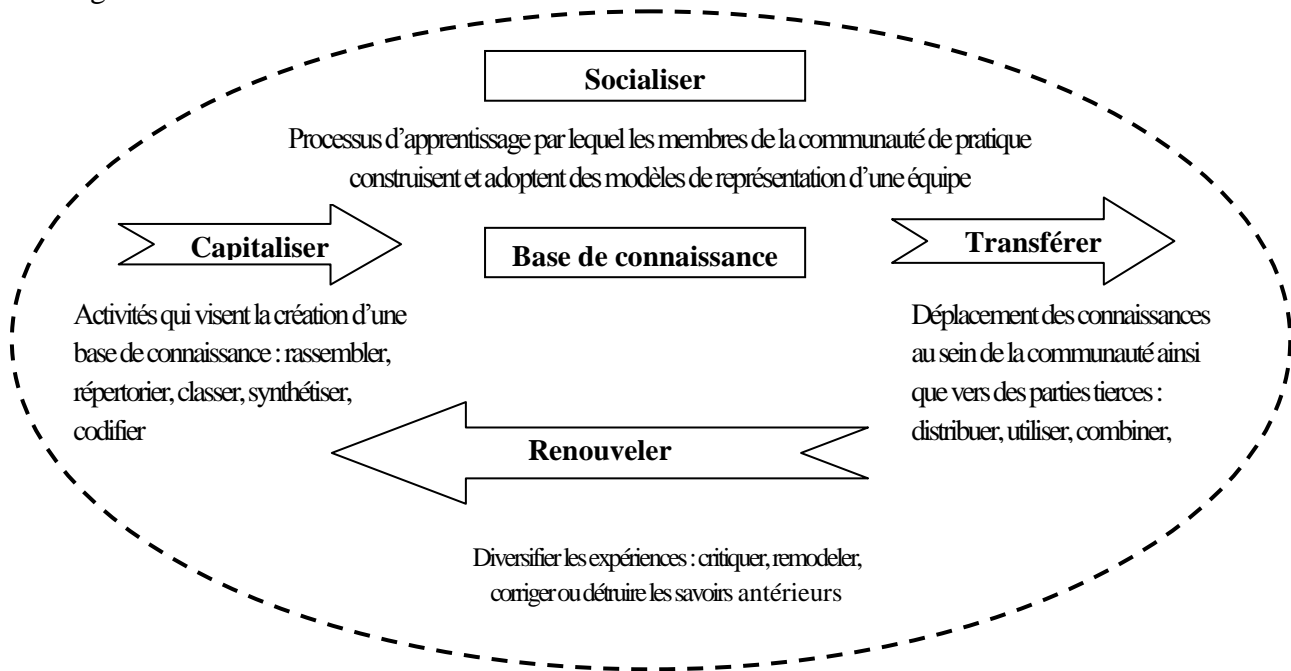
<p>Les différences</p> <ul style="list-style-type: none"> • dans le niveau d'expérience • d'âge • entre les hommes et les femmes • dans le niveau de scolarité • sur le plan des langues parlées • culturelles ou ethniques • relativement aux valeurs et aux croyances 	<ul style="list-style-type: none"> • le manque d'espace (formel ou informel) pour partager des connaissances • un système de reconnaissance ou de récompense qui ne stimule pas le partage des connaissances • une culture organisationnelle qui ne soutient pas les activités de partage des connaissances • la faible importance accordée à la rétention des connaissances des employés très expérimentés
<p>Le manque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de confiance dans l'utilisation qui peut être faite des connaissances partagées • de confiance dans la crédibilité ou la justesse des connaissances partagées • d'évaluation des erreurs commises ou de rétroaction à leur sujet • de prise de conscience des erreurs commises • de réseau social 	<ul style="list-style-type: none"> • l'insuffisance des ressources pour soutenir le partage des connaissances • le niveau élevé de compétitivité entre les unités et au sein des unités • la déficience des canaux de communication • un environnement physique restreignant les activités de partage de connaissances • le niveau élevé de compétitivité à l'intérieur des unités • une structure organisationnelle limitant la circulation des connaissances (par exemple, les silos) • le nombre de personnes au sein d'une unité • une direction mettant l'accent sur le pouvoir formel
	<p>Barrières technologiques</p>
<p>La perception :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que le fait de partager des connaissances représente un travail supplémentaire • que le fait de partager des connaissances est une activité accaparante • que les informations sont trop nombreuses • que les autres cherchent continuellement à gagner du pouvoir ou du prestige <p>La peur que le fait de partager ses connaissances menace sa sécurité d'emploi</p> <p>Le niveau d'ambiguïté des connaissances</p> <p>L'instauration d'une hiérarchie basée sur le statut ou le pouvoir formel</p> <p>La faible tolérance face aux erreurs commises</p> <p>Les faibles capacités communicationnelles</p> <p>Les faibles capacités relationnelles</p> <p>L'approbation des connaissances par crainte de ne pas recevoir la juste reconnaissance à la suite de leur partage</p> <p>L'absence du réflexe de partager ses connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la mauvaise intégration entre les technologies de l'information (TI) et les façons de faire • le manque de soutien technique dans l'utilisation des TI • les attentes irréalistes par rapport au système des TI • le manque de compatibilité entre les TI et les processus d'affaires • la discordance entre les exigences ou les besoins des membres, les TI et les processus d'affaires • la réticence à utiliser les TI à cause d'un manque de familiarité avec ces dernières • le manque de formation à l'utilisation des TI • le manque de communication des avantages à utiliser les nouvelles TI

Source : Harvey (2010, p. 74), adapté de Riege (2005, 2007)

Gosselin *et al.* (2010) observent que pour favoriser le partage des pratiques au sein des communautés, certaines dynamiques doivent être présentes à tout instant de son évolution dans le temps. En ce sens, Ballay (2002) propose un modèle de la gestion des connaissances (le modèle CTR) incluant trois grandes étapes. Ce modèle distingue d'abord les activités permettant de constituer un capital de connaissances (« C »), ce qui facilite ensuite leur transfert (« T ») par des moyens tels que la formation ou l'élaboration de documents. Enfin, il faut mettre en place des processus qui vont assurer une mise à jour constante permettant le renouvellement des connaissances (« R »). Jacob et Harvey (2005) soulignent le fait que ces trois étapes (CTR) reposent sur l'indispensable socialisation (« S ») qui est la base, ou la « colle » du modèle CTR-S (cf. figure 2.8).

Selon Gosselin *et al.* (2010), la socialisation constitue le mécanisme clé de partage des connaissances dans la phase de la communauté potentielle car c'est à cet instant que les membres de la communauté apprennent à se connaître, acceptent de collaborer et manifestent une intention de partage. La communauté en construction est caractérisée par la constitution de l'identité et de la mémoire collective. L'élément le plus important dans cette phase est la capitalisation, soit le sentiment partagé qu'on apprend collectivement quelque chose. Les auteurs soulignent que, dans la phase de la communauté engagée, ce sont les mécanismes de transfert des connaissances qui deviennent dominants et il faut donc mettre en place des canaux de circulation et d'accès aux connaissances. Il est à noter que dans cette étape, la communauté produit des connaissances pour elle-même mais aussi pour l'organisation. Lorsque la communauté entre dans la phase « active » de sa vie, ses relations avec le reste de l'organisation deviennent très importantes : il faut donc penser aux mécanismes de renouvellement. Gosselin *et al.* (2010) observent que si l'ensemble des mécanismes de partage ont pu être activés et entretenus selon la séquence précédente, la communauté peut « ambitionner » d'atteindre la phase de la communauté adaptative, où elle raffine sa compréhension des défis auxquels elle est confrontée. Le tableau 2.4 résume les fonctions, les outils et les mécanismes de partage des connaissances qui existent selon les étapes de développement d'une communauté de pratique.

Figure 2.8 : Le modèle CTR-S



Source : Gosselin *et al.* (2010, p. 38), adapté de Ballay (2002) et Jacob et Harvey (2005)

Tableau 2.4 : Fonctions, outils et modes de partage des connaissances selon les phases d'évolution d'une communauté de pratique pilotée

	Communauté potentielle	Communauté en construction	Communauté engagée	Communauté active	Communauté adaptative
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> • Relations • Connexions • Communauté en formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence d'une mémoire collective • Formalisation des principes d'opération 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution des accès à la communauté • Apprentissage continu • Amélioration et adaptation des processus communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration entre les membres de la communauté et interactions avec les autres membres de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Génération d'idées nouvelles • Rôle politique accru
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Système de messagerie électronique (forums, courriel, listes) • Appels téléphoniques et conférences • Répertoires en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Répertoire commun • Outils de classification et de catégorisation • Système de gestion des documents et des bibliothèques • Environnement de travail adapté 	<ul style="list-style-type: none"> • Portail Internet • « Pages jeunes » d'experts et de membres • Capacités de traduction (en langue simple, pour un public différent) • Sondage et vote électroniques • Autres outils de rétroaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres virtuelles • Outils de collaboration adaptés • Locaux désignés • Outils analytiques et d'aide à la décision • Convergence entre la technologie de la communauté et celle de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotes technologiques menés par la communauté • Intégration de technologies externes • Transfert de technologie vers d'autres entités
Mécanismes de partage des connaissances	Socialisation	Capitalisation	Transfert	Renouvellement	Entretien de tous les mécanismes

Source : Gosselin *et al.* (2010, p. 38), adapté de Gongla et Rizzuto (2001) et de Jacob et Harvey (2005)

2.5. La valeur créée par les communautés de pratique

S'intéressant à la valeur créée par les communautés de pratique, Fontaine et Millen (2005) observent qu'il est difficile, voire impossible de la quantifier à cause de la nature intangible du partage de connaissances s'effectuant au sein d'une communauté de pratique. Ces auteurs distinguent trois types de bénéfices que les communautés de pratique peuvent créer : (1) des bénéfices pour les individus, (2) des bénéfices pour la communauté et (3) des bénéfices pour l'organisation. Lorsque des personnes choisissent de participer à une communauté, elles le font généralement parce qu'elles sentent qu'elles ont quelque chose à gagner, à apprendre ou à en bénéficier. L'interaction entre les membres augmente la sensibilisation et l'accès à la convention collective des membres de la communauté d'expertise et d'expérience.

Wenger *et al.* (2002) soulignent que les communautés de pratique en innovation offrent de nombreux bénéfices associés à la gestion des connaissances. Ces communautés permettent, dans un premier temps, d'identifier et de connecter des centres d'expertise locaux et des personnes parfois isolées dans l'organisation. Elles peuvent aussi relier et coordonner les activités et initiatives, jusqu'alors déconnectées, mais qui concernent le même domaine de compétence. A ce propos, Cohendet *et al.* (2006) mettent en avant l'idée « *qu'une telle communauté peut être considérée comme un dispositif de coordination permettant à ses membres d'améliorer leurs compétences individuelles, à travers l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources qui se construisent en même temps que se développe la pratique de la communauté* ».

Wenger *et al.* (2002) constatent, par ailleurs, que dans le domaine de l'innovation, les communautés de pratique peuvent créer de la valeur à court terme ou à long terme (cf. tableau 2.5.). La valeur à court terme réside dans le fait de trouver plus rapidement des réponses aux problèmes rencontrés : il s'agit donc d'une réduction du temps de la prise des décisions. L'expérience partagée par plusieurs personnes contribue généralement à trouver de meilleures solutions et à prendre des décisions plus adaptées. Tout en répondant au besoin immédiat, les communautés peuvent également créer de la valeur à long terme, en instituant de bonnes pratiques dans l'organisation.

Tableau 2.5 : Valeurs à court terme et à long terme créées par les communautés de pratique

	Valeur à court terme	Valeur à long terme
	Améliorer les résultats	Développer les compétences organisationnelles
Avantages pour l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme pour la résolution de problèmes • Réponses rapides aux questions • Réduction du temps et des coûts • Amélioration de la qualité des décisions • Meilleure compréhension des problèmes • Coordination, standardisation et synergies entre les unités • Ressources pour l'implémentation des stratégies • Confiance accrue dans la qualité • Prise de risques en s'appuyant sur la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de mettre en place un plan stratégique • Crédibilité auprès des clients • Intérêt pour les talents • Meilleure capacité de développement des projets basés sur la connaissance • « <i>Benchmark</i> » contre la meilleure performance dans l'industrie • Autres capacités • Capacité de développer de nouvelles options stratégiques • Capacité de prévoir les évolutions de la technologie • Capacité de tirer profit des tendances de marché
	Enrichir l'expérience	Permettre le développement personnel
Avantages pour les membres de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance dans les défis • Accès à l'expertise • Meilleure contribution au travail d'équipe • Confiance accrue dans la solution qu'on propose • Socialisation entre les collègues • Sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'expertise • Reconnaissance de la compétence • Meilleures opportunités d'emploi

Source : Wenger *et al.* (2002, p. 16)

Plusieurs auteurs (Wenger *et al.*, 2002 ; Daunais *et al.*, 2010) précisent que la valeur créée par les communautés de pratique est difficilement mesurable, car il s'agit du développement du capital immatériel (les connaissances). Elle peut se traduire par des résultats tangibles tels qu'un manuel des standards, une meilleure performance ou une réduction des coûts grâce à un accès plus rapide à l'information. Toutefois, il existe aussi des résultats moins tangibles tels que la confiance mutuelle ou une capacité accrue d'innovation (Wenger *et al.*, 2002). La

plupart des communautés ont des mécanismes d'entraide pour résoudre les problèmes de tous les jours et partager des idées. Les communautés qui mettent l'accent sur l'aide créent généralement des forums pour les personnes afin de les garder « connectées » et de définir par elles-mêmes quel type de connaissances partager, comment évaluer sa valeur et comment diffuser les bonnes idées au reste de la communauté.

Enfin, une communauté de pratique peut aussi créer de la valeur en contribuant au développement de nouvelles stratégies ainsi qu'à la mise en œuvre des stratégies existantes. Si elles sont bien développées, les communautés de pratique peuvent aussi bien utiliser les opportunités du marché que l'expérience de l'entreprise et peuvent également implémenter des initiatives stratégiques (Wenger *et al.*, 2002).

2.6. Le rôle de la direction dans la vie d'une communauté de pratique

Conformément à la *knowledge-based view* de la firme, pour améliorer l'apprentissage organisationnel et les capacités d'innovation ou pour créer un avantage concurrentiel, l'entreprise doit gérer les connaissances dispersées en les intégrant dans l'organisation elle-même (Grant, 1996a et b; Spender, 1996, 1998). L'intégration des connaissances exige des mécanismes informels, moins explicites, encore plus complexes (Martinez et Jarillo, 1989). L'approche de la connaissance basée sur les pratiques (*practice-based view of knowledge*) considère que les communautés de pratique sont des mécanismes appropriés pour la coordination et la gestion des connaissances dispersées (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger *et al.*, 2002).

Ces communautés peuvent émerger spontanément (*bottom-up*) ou être mises en place par l'entreprise (*top-down*). Les communautés de pratique créées par le bas naissent des relations informelles entre les experts de différents domaines ou d'un besoin commun d'apprentissage entre collègues. Selon Fontaine (2001), au moment où un réseau informel prend forme et rassemble un nombre suffisant d'adhérents, on peut l'appeler une communauté de pratique. Lesser et Storck (2001) affirment que la durée de vie d'une communauté de pratique ne peut pas être définie à l'avance et dépend de l'engagement de ses membres. Le contrôle externe est soit absent, soit très limité en raison de l'autonomie importante de la communauté de pratique (Wenger et Snyder, 2000). Dans le cas d'une création de haut en bas, un certain manque d'engouement pour les sujets traités ainsi qu'un faible réseau d'interlocuteurs peuvent être observés (Fontaine, 2001). Les auteurs envisageant les communautés de pratique comme des

structures informelles ne devant pas être contrôlées (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998 ; Gongla et Rizzuto, 2004 ; Thompson, 2005) s'opposent ainsi à ceux qui considèrent qu'elles peuvent être « cultivées » et doivent être contrôlées et gérées (Prokesch, 1997 ; Lesser et Everest, 2001 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Probst et Borzillo, 2008). Brown et Duguid (2001b, p. 58) font des recommandations spécifiques quant à la façon de « *canaliser la spontanéité et tirer profit d'un manque d'une approche structurée* ». En matière d'innovation, ils constatent que l'introduction de l'approche structurée (mettant l'invention locale au niveau global de l'organisation) demande d'identifier et de modifier les réservoirs de connaissances. Selon ces auteurs, les organisations désirant innover de cette façon doivent respecter deux exigences à savoir (1) encourager la création et le partage de la connaissance au sein de la communauté et (2) prôner la cohérence dans les lignes directrices de toutes les communautés. Si cet effort est souvent invisible, ce focus sur l'alignement sur les points clés met en lumière le rôle grandissant du management comme coordinateur et support à la construction des communautés de pratique (Swan *et al.*, 2009). Ainsi, le pilotage des communautés de pratique présente deux défis majeurs : d'une part, arriver à garder à la fois leur autonomie et leur intégration et, d'autre part, pouvoir mesurer leur performance (Daunais *et al.*, 2010).

2.6.1. L'animation de la communauté de pratique

Même si l'émergence spontanée est considérée comme un élément important dans la définition d'une communauté de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Von Krogh, 2002), l'organisation joue un rôle déterminant dans la mise en place de ces communautés (Swan *et al.*, 2002 ; Wenger *et al.*, 2002). Dans le premier chapitre de la thèse, nous avons présenté les différentes étapes que les communautés traversent en précisant qu'il existe plusieurs modèles de développement des communautés de pratique. Toutefois, tous les modèles incluent une phase initiale de planification et de création. Cette étape critique permet aux membres de se connaître mutuellement, d'identifier les problèmes auxquels ils font face, de bâtir la confiance, etc. (McDermott, 1999b). Au cours de cette phase de création, ainsi que tout au long du développement de la communauté de pratique, il est important d'avoir un animateur/coordonateur pour dynamiser la communauté et orienter ses efforts (Wenger *et al.*, 2002). Les chercheurs du Centre Facilitant la Recherche et l'Innovation dans les Organisations (CEFRIO) (2005, p. 43) distinguent plusieurs responsabilités de l'animateur de la communauté :

- établir ou participer à la définition de la vision sur la nature et les objectifs de la communauté, dégager des thématiques, proposer des mesures de succès, etc.
- diriger l'étape du *design* de la communauté ou y participer
- définir et réunir des ressources (humaines et matérielles) qui seront nécessaires aux différentes étapes de la vie de la communauté
- prendre en charge les ressources dans le cadre de son activité
- assumer le *leadership* de toutes étapes du développement : recrutement, fondation, lancement, rodage, etc.
- exercer son leadership au sein de la communauté de façons formelle et informelle, en ligne ou autrement
- collaborer aux choix technologiques
- maintenir une relation productive avec les gestionnaires de tous les niveaux qui sont des parties prenantes

Wenger *et al.* (2002) précisent que les aspects les plus visibles du travail de l'animateur sont la planification et l'organisation des événements pour les membres de la communauté. Ils considèrent que le rôle primaire d'un animateur est de mettre en liens les personnes et non pas de donner des réponses aux problématiques rencontrées par les membres lors de leur travail quotidien.

2.6.2. « L'outillage » de la communauté de pratique

Selon Wenger *et al.* (2002, p. 58), « *une erreur commune faite par les animateurs dans la phase de conception de la communauté est de trop se concentrer sur les événements publics* ». Les auteurs soulignent qu'un animateur de communauté a besoin aussi de « *travailler* » l'espace privé entre les réunions. Cela signifie que l'animateur doit rencontrer les membres de la communauté pour discuter de leurs problèmes techniques actuels et de les relier à des ressources utiles à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté. Pour atteindre cet objectif, l'animateur peut recourir aux technologies de la communication permettant de maintenir les liens entre les événements physiques et lier les membres géographiquement dispersés. A ce propos, les chercheurs de CEFRIO (2005, p. 48) observent que « *les communautés subissent certaines tensions dans de nombreuses activités souvent appuyées ou améliorées par la technologie* »:

L'interaction : pour discuter, échanger, lancer des idées, collaborer à des tâches, poser des questions et obtenir des réponses, les membres doivent établir le contact, par-delà le temps et l'espace.

La publication : pour produire, partager et recueillir les artefacts pertinents à leur pratique, les membres ont besoin de créer des répertoires communautaires auxquels chacun a accès.

L'entretien des liens : pour maintenir la cohésion de leur communauté, les membres doivent trouver des façons d'y participer personnellement et de cultiver leurs relations. A cette fin, il faut pouvoir percevoir la communauté telle qu'elle est, ses différentes formes de participation, l'évolution de sa structure, ses rôles émergents, ainsi que l'évolution de ses intérêts et de ses besoins.

Selon les chercheurs de CEFRIO (2005, p. 55), « *si une bonne technologie ne peut pas en soi créer une communauté, une mauvaise technologie peut sûrement lui rendre la vie impossible* ». Il faut donc aborder la question du choix des outils technologiques pour les communautés avec la plus grande diligence, sans oublier que « *certes, les technologies communautaires sont conçues pour les communautés ; ce sont toutefois des individus qui en font l'usage* » (CEFRIO, 2005, p. 57).

Ce chapitre nous a permis de présenter le rôle et les spécificités des communautés de pratique opérant dans le domaine de l'innovation. Comme expliqué précédemment, les communautés de pratique mettent en relation des membres animés d'une passion commune et/ou disposant de connaissances et compétences spécifiques. L'interaction s'opérant entre ces personnes assure à l'entreprise le transfert des connaissances spécifiques, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles innovations (incrémentale, de perturbation, radicale ou de rupture) et, à terme, le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise. Dès lors, l'identification des connaissances clé, leur acquisition, leur stockage et leur transmission constituent une préoccupation majeure pour les organisations innovantes. En effet, de nombreuses barrières (individuelles, organisationnelles et techniques) peuvent émerger et complexifier le flux de connaissances. Ce n'est qu'en socialisant ses membres qu'une communauté de pratique peut espérer éviter cet écueil. En effet, la vie de la communauté étant conditionnée par l'engagement de ses membres, la direction de l'entreprise doit mettre en place les mesures nécessaires pour structurer ces communautés (notamment *via* l'animateur du réseau) ainsi que pour développer et maintenir la motivation des acteurs.

PARTIE 2 :
LA DEMARCHE
METHODOLOGIQUE
ET L'ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE 3 : LE GROUPE SEB, UN TERRAIN INNOVANT ET VARIE

L'objectif de ce chapitre est de présenter de manière approfondie le terrain retenu pour l'étude empirique de notre travail doctoral. Notre recherche a été menée au sein du Groupe SEB, une multinationale française, spécialisée dans le domaine du petit équipement domestique. Présent dans près de 150 pays, le Groupe SEB détient aujourd'hui une part de marché de 10% à l'échelle mondiale sur le segment du petit équipement domestique. L'expansion du Groupe SEB est fondée sur une stratégie tournée vers l'international qui conjugue croissance interne et croissance externe.

Ce chapitre est structuré en deux sections. Dans la première section, nous expliquons les raisons pour lesquelles nous avons choisi d'étudier le Groupe SEB et présentons les caractéristiques principales du groupe, sa stratégie de développement ainsi que sa gouvernance et sa structure organisationnelle. Dans la deuxième section, nous nous intéressons à l'organisation interne et externe du processus d'innovation du Groupe SEB et nous détaillons les raisons ayant poussé le Groupe SEB à mettre en place une communauté de pratique en innovation.

3.1. Présentation du Groupe SEB

Dans cette première section nous présentons tout d'abord les raisons pour lesquelles nous avons choisi d'étudier le Groupe SEB. Ensuite, nous nous intéresserons à ses caractéristiques et à sa stratégie de développement. Enfin, nous discuterons de sa gouvernance et de sa structure organisationnelle.

3.1.1. Choix de l'entreprise

Notre collaboration avec le Groupe SEB a commencé en 2010 dans le cadre de nos études en master recherche « Management des activités internationales » à l'IAE Lyon. Le mémoire de fin d'études avait comme objectifs d'appréhender le processus d'innovation dans les firmes multinationales et d'identifier les problématiques de management en matière d'innovation au niveau des relations siège-filiales. Pour atteindre ces objectifs, nous avons interviewé trois

cadres du Groupe SEB, à savoir, le responsable du service méthodes et outils d'innovation, le directeur marketing produits transversaux et le directeur d'audit interne. Ces entretiens ont été complétés par une recherche documentaire sur le Groupe SEB. Le travail effectué nous a permis de comprendre que la gestion du processus d'innovation au sein du Groupe SEB est centralisée au niveau du siège. L'implication des filiales dans le processus est dès lors limitée : elles ont essentiellement pour rôle d'appliquer et d'adapter les modes de commercialisation des produits. Le groupe a fait le choix de standardiser le processus d'innovation afin de fournir un cadre de travail commun pour tous les acteurs impliqués dans l'innovation. Ainsi, le travail effectué nous a permis de comprendre l'organisation du processus d'innovation du Groupe SEB et d'identifier les problématiques liées à la gestion de ce dernier.

Suite à quelques rencontres avec les représentants de l'entreprise et notamment avec le directeur général de l'innovation du Groupe SEB, un projet de collaboration a été élaboré et présenté au Groupe en 2011 dans le cadre de ce travail doctoral. Après l'étude du projet, la direction de l'innovation a donné un avis favorable pour la collaboration. Un accord de confidentialité a alors été signé avec le Groupe, nous donnant un accès privilégié à l'entreprise. Nous avons choisi d'étudier le Groupe SEB pour plusieurs raisons :

1. Le Groupe SEB est le 18^{ème} déposant de brevets de France et lance chaque année plus de 300 nouveaux produits en investissant environ 2 % de son chiffre d'affaires annuel dans les activités de R&D. Il s'agit donc d'un groupe dynamique en termes d'innovation et intéressant à étudier.
2. En 2010, suite à l'arrivée d'un nouveau directeur général de l'innovation, il a été décidé de mettre en place une « communauté d'innovation ». Il s'agit, en réalité, d'une communauté de pratique dans le domaine de l'innovation. Ceci s'avère particulièrement intéressant pour notre thèse qui porte sur la mise en place et la dynamique du développement des communautés de pratique dans le domaine de l'innovation au sein des firmes multinationales.
3. Le Groupe SEB nous a donné la possibilité de mener une recherche longitudinale en étudiant le processus de mise en place de la communauté d'innovation, ainsi que son développement dans le temps (entre 2011 et 2014), à travers des entretiens menés avec les membres de cette communauté et des observations. Le fait d'avoir étudié le Groupe SEB avant, pendant et après la mise en place de la communauté d'innovation nous permet d'avoir une image relativement complète du pilotage et du fonctionnement d'une telle communauté.

3.1.2. Caractéristiques de l'entreprise

Dans les développements qui suivent, nous allons introduire le Groupe SEB en présentant la création et l'évolution du groupe, ses domaines d'activités stratégiques, ainsi que sa gouvernance et sa structure organisationnelle.

3.1.2.1. La création et l'évolution du Groupe SEB

L'histoire du Groupe SEB commence en 1857 quand Antoine Lescure, père-fondateur du groupe, crée une société spécialisée dans la fabrication de seaux et d'arrosoirs. Au début du 20^{ème} siècle, elle commence à mécaniser son activité suite à l'acquisition de la première presse à emboutir. L'entreprise prend le nom de S.E.B. (Société d'Emboutissage de Bourgogne) en 1944. A cette époque, le rayonnement de la société est régional. Le lancement de la cocotte-minute en 1953 donne à l'entreprise une dimension nationale. En 1975, l'action SEB est introduite à la Bourse de Paris. L'histoire du Groupe s'écrit ensuite à travers une succession de phases de croissance externe et interne permettant au Groupe SEB de diversifier son champ d'activité, de contribuer à son développement international et de devenir un *leader* mondial du petit équipement domestique (cf. tableau 3.1.). Aujourd'hui, le Groupe SEB, dont le siège social est situé à Ecully, emploie 24 682 personnes dans près de 150 pays à travers 29 sites industriels et 65 filiales commerciales. En 2013, le Groupe SEB a réalisé 4,16 milliards d'euros de chiffre d'affaires (+2,5 % par rapport à 2012) et un résultat net de 200 millions d'euros (+2,9 % par rapport à 2012).

Tableau 3.1 : Historique du Groupe SEB

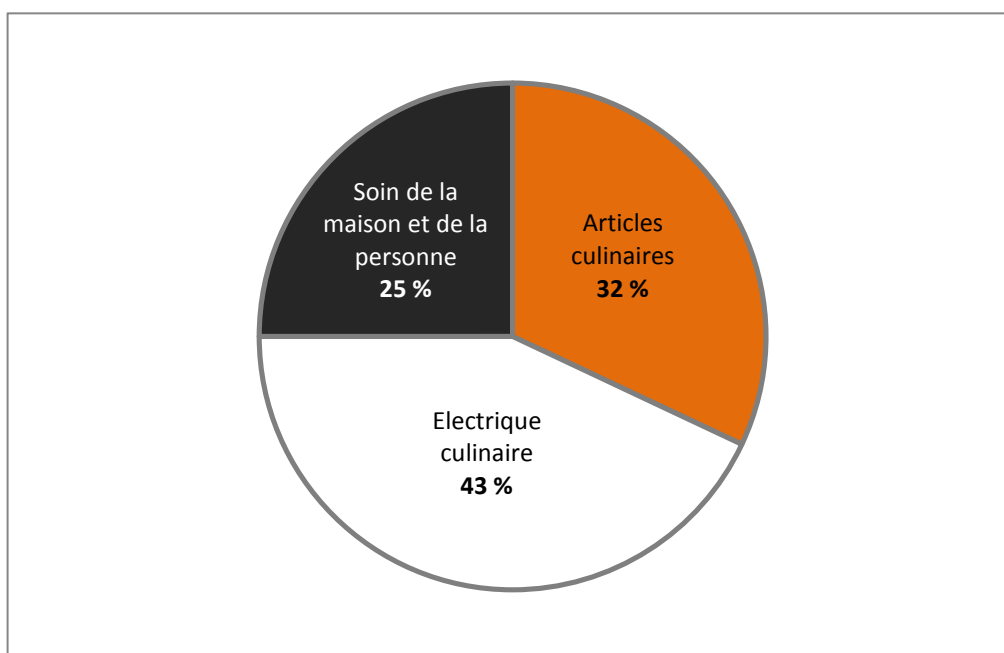
Date	Evénement
1857	Création de l'entreprise par Antoine Lescure à Selongey
1944	L'entreprise familiale prend le nom de SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne)
1953	Lancement de la cocotte-minute
1968	Acquisition de la société Tefal, spécialisée dans les articles culinaires antiadhésifs
1972	Rachat de la société Calor (fers à repasser, sèche-cheveux, petites machines à laver, radiateurs électriques d'appoint, etc.)
1973	Création de la Holding SEB S.A.

1975	Introduction à la Bourse de Paris
1976	Installation du siège social à Ecully
1988	Acquisition de la société allemande Rowenta (fers à repasser, cafetières électriques, grille-pains et aspirateurs, etc.)
1997-2006	Poursuite des opérations de croissance externe en France (Moulinex-Krups), en Italie (Lagostina), aux Etats-Unis (All-Clad, MirroWearEver) et en Amérique du Sud (Arno, Panex, Volmo)
2007-2011	Prise de contrôle de la société chinoise Supor
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de la société colombienne Imusa (articles culinaires) • Prise de contrôle (65 % du capital) de la société vietnamienne Asia Fan (ventilateurs) • Participation de 55 % dans le capital de la société indienne Maharaja Whiteline (mixeur-broyeurs)
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une <i>joint-venture</i> avec la société égyptienne Zahran • Acquisition de la société canadienne Coranco pour la prise de contrôle de la commercialisation des produits de la marque Lagostina au Canada
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe SEB prend le contrôle total de la société indienne Maharaja Whiteline

3.1.2.2. Les domaines d'activités stratégiques (DAS) du Groupe SEB

Suite à une politique de recentrage mise en place à la fin des années 1990, le Groupe SEB détient aujourd'hui huit familles de produits réparties dans trois domaines d'activités stratégiques (DAS): (1) « électrique culinaire », (2) « articles culinaires », (3) « soin de la maison et de la personne » (cf. figure 3.1.).

Figure 3.1 : La répartition du chiffre d'affaires du Groupe SEB par DAS (2013)



Source : Groupe SEB (2014)

Le DAS « électrique culinaire » rassemble trois familles de produits :

- les articles de cuisson électrique (friteuses, fours posables, cuiseurs à riz, plaques à induction, autocuiseurs électriques, barbecues, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grilles-pains, cuiseurs vapeur, machines à pain, etc.) ;
- les articles de préparation des aliments (robots, batteurs, mixeurs, blenders, centrifugeuses, petits préparateurs, etc.) ;
- les articles de préparation des boissons (cafetières filtre ou à dosettes, machines espresso, bouilloires électriques, fontaines à eau chaude, machines à bière, extracteurs du lait de soja, etc.) ;

Le DAS « articles culinaires » couvre les poêles, les casseroles, les faitouts, les moules, les plats à four, les autocuiseurs, les cuiseurs à basse pression, etc.

Le DAS « soins de la maison et de la personne » regroupe quatre familles de produits :

- le soin du linge (fers et générateurs de vapeur, machines à laver semi-automatiques, défroisseurs, etc.) ;
- le soin de la personne (appareils de coiffure et d'épilation, pèse-personnes, appareils de massage, produits de puériculture, etc.) ;
- le confort domestique (ventilateurs, appareils de chauffage et de traitement de l'air, etc.) ;

- l'entretien de la maison (aspirateurs balais, traîneaux avec ou sans sac, à main et sans fil, etc.).

3.1.3. Stratégie de développement de l'entreprise

Nous allons présenter maintenant la stratégie de développement de l'entreprise, en exposant notamment les deux axes majeurs de la stratégie du groupe, à savoir, l'innovation et les acquisitions réalisées.

Le marché du petit équipement domestique connaît une forte intensification de la concurrence depuis ces dernières années, tant sur les marchés matures qu'émergents où est présente l'entreprise. Les premiers, déjà largement équipés, sont structurés en trois segments : (1) l'entrée de gamme avec des produits banalisés et standardisés, (2) le cœur de gamme, le plus important en taille, et (3) le haut de gamme. Les marchés émergents sont, pour leur part, encore en phase d'équipement. La structure de ces marchés est plutôt pyramidale, avec une base large d'entrée de gamme, un cœur de gamme important et une niche de haut de gamme. Dans ce contexte fortement concurrentiel (Philips, BSH, Dyson, Electrolux, De Longi, Procter & Gamble, Hamilton Beach, etc.), le Groupe SEB a adapté sa stratégie de développement pour s'imposer parmi les *leaders* mondiaux dans son secteur d'activité. La stratégie de développement mise en place par le Groupe SEB est fondée sur deux axes fondamentaux, à savoir (1) l'innovation et (2) la politique d'acquisitions menée depuis une quarantaine d'années.

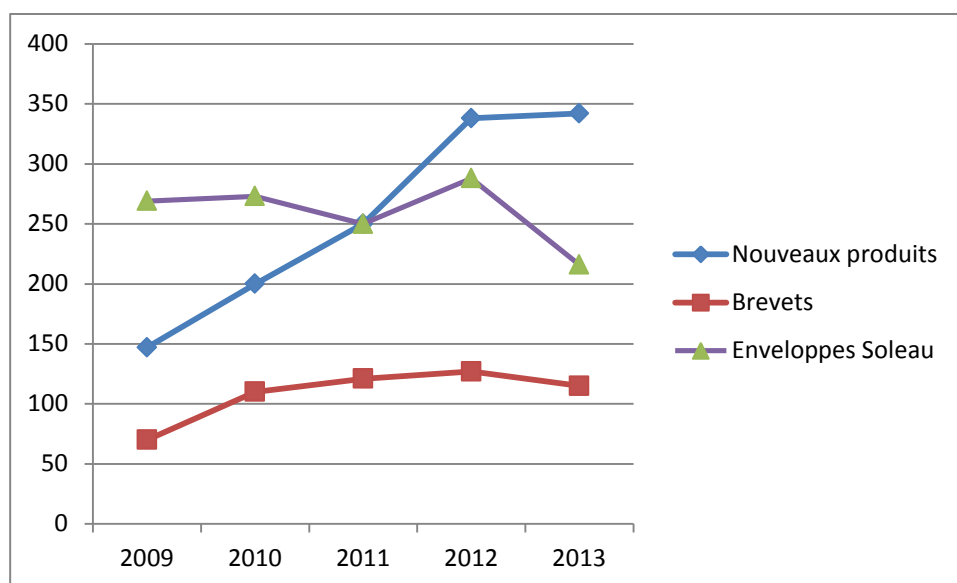
3.1.3.1. Une stratégie d'innovation adaptée aux marchés

« On est vraiment dans un business model où l'on tire le chiffre d'affaires par l'innovation, même en cœur de gamme, pas seulement en haut de gamme. Donc, l'innovation est absolument indispensable et essentielle, car c'est presque un moyen de survivre » (Directeur d'audit interne du Groupe SEB).

L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe SEB. C'est un élément clé de différenciation de ses concurrents et un levier de croissance. Afin d'assurer un rythme élevé

d'innovations, le groupe a doublé ses investissements en R&D en dix ans (entre 2003 et 2013). En 2013, le budget de R&D s'élève à 81 millions d'euros (contre 75,6 millions d'euros en 2012) et représente près de 2 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe SEB. Ces investissements permettent d'augmenter le nombre de nouveaux produits lancés ainsi que la quantité des brevets et des enveloppes Soleau³ déposés par le groupe (cf. figure 3.2.).

Figure 3.2 : L'évolution du nombre de nouveaux produits, de brevets et d'enveloppes Soleau déposés par le Groupe SEB (2009-2013)



Source : Groupe SEB, document interne

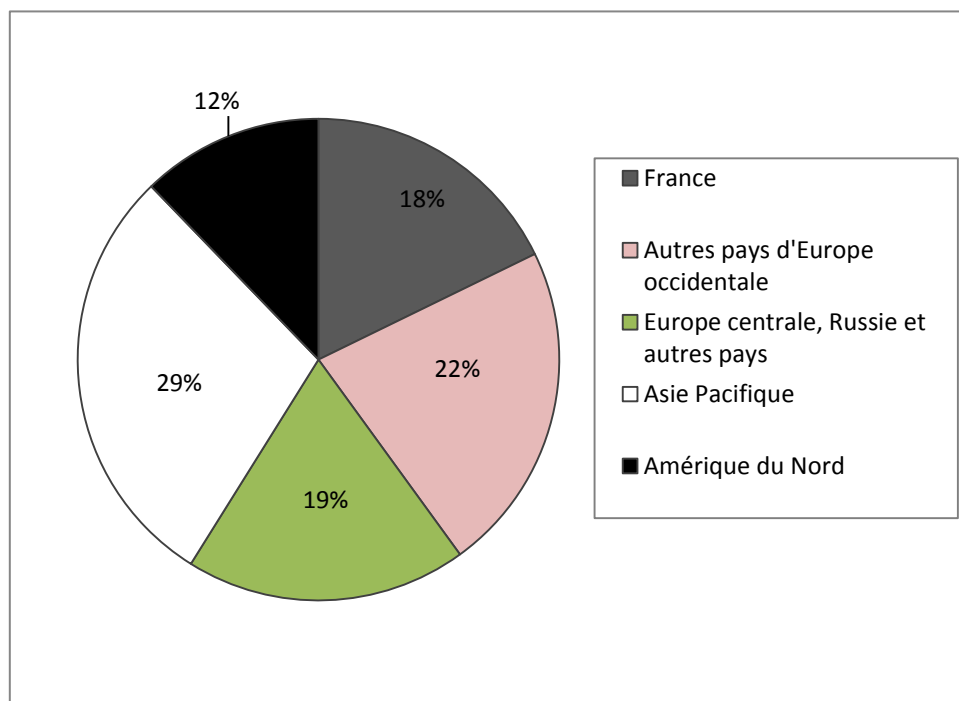
Les années 2000 marquent une accélération du processus de renouvellement de l'offre produits *via* différents partenariats que le Groupe SEB développe avec des acteurs -Vitabora, le pôle de compétitivité agroalimentaire localisé en Bourgogne et Franche-Comté, Nestlé, L'Oréal ou encore Heineken- et l'introduction de plusieurs concepts novateurs- la friteuse (presque sans huile) Actifry, les aspirateurs Silence Force, les appareils intelligents et/ou connectés Cookeo, le fer à repasser sans fil Freemove, etc. -qui répondent aux nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, bien-être, facilité, etc.).

Pendant ces dernières années, le Groupe SEB a poursuivi une expansion rapide dans les pays émergents où le marché du petit équipement domestique connaît une forte croissance. Le groupe réalise aujourd'hui près de la moitié de ses ventes dans les pays émergents. Les trois

³ L'enveloppe Soleau est un produit de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) qui, sans être un titre de propriété industrielle, permet de dater de façon certaine la création de l'œuvre et s'identifier comme auteur.

quarts de sa croissance proviennent de ces nouvelles économies, notamment d'Asie (cf. figure 3.3.).

Figure 3.3 : La répartition géographique du chiffre d'affaires du Groupe SEB (2013)



Source : Groupe SEB (2014, p. 20).

En termes d'innovation, le Groupe SEB a élaboré des stratégies différentes pour les pays matures et émergents. Dans les pays matures, le groupe met l'accent sur les innovations technologiques majeures à forte marge commerciale : « *sur les pays matures, comme ceux d'Europe, nous sommes sur un marché de renouvellement et les consommateurs sont prêts à payer le prix si on leur propose une vraie innovation* » (PDG du Groupe SEB, *Le journal des entreprises Rhône*, 2012). Dans les pays émergents, au contraire, le marché croît avec les produits de base. Leur rôle est tout aussi important dans l'innovation car « *ils ont des habitudes spécifiques qui ont besoin de réponses spécifiques et cela ne changera pas avec le temps ; par exemple, les chinois ne mangeront pas comme les Européens* » (Directeur marketing du programme produits transversaux). Plusieurs produits sont issus de cette stratégie appliquée pour les marchés émergents, par exemple : au Brésil, les blenders sont équipés d'accessoires pour les fruits exotiques, en Indonésie, les ventilateurs vendus par le Groupe ont une plaquette anti moustique, en Russie, le hachoir à viande répond aux exigences

des recettes traditionnelles, etc. La stratégie d'innovation pour les pays émergents s'appuie donc plutôt sur des produits de base adaptés à la demande locale que sur des innovations majeures.

3.1.3.2. La conquête de nouveaux marchés *via* une politique d'acquisitions

Le Groupe SEB s'est d'abord développé sur le marché français avant de poursuivre son expansion à l'international. En 1968, le groupe réalise sa première opération de croissance externe en rachetant son concurrent Tefal, spécialisé dans les articles culinaires anti-adhésifs. En 1972, le groupe prend le contrôle de la société lyonnaise Calor qui produit des fers à repasser, des sèche-cheveux, des petites machines à laver ainsi que des radiateurs électriques d'appoint. L'entreprise accélère son développement en Europe avec l'acquisition de la société allemande Rowenta, dotée de huit filiales, en 1988 (fers à repasser, cafetières électriques, grilles-pains et aspirateurs) puis de la société italienne Lagostina (casseroles, poêles, autocuiseurs haut de gamme) en 2005. Les acquisitions en Europe connaissent leur apogée avec la reprise partielle de son principal concurrent, Moulinex-Krups, suite au dépôt de bilan de ce dernier, en 2001.

Depuis la fin des années 1990, le Groupe SEB cherche à diversifier son expansion géographique. En 1997-1998, le rachat d'Arno, *leader* brésilien du petit électroménager, assure sa présence en Amérique du Sud. L'acquisition de Panex (avec plusieurs marques) en 2005 renforce alors son positionnement (déjà fort) au Brésil.

L'année 2004 donne au groupe l'opportunité de se renforcer aux Etats-Unis *via* l'acquisition d>All-Clad, société américaine spécialisée dans les articles culinaires haut de gamme. Le groupe devient le *leader* sur le marché nord-américain en articles culinaires suite à l'acquisition de MirroWearEver, société américaine spécialisée dans les articles culinaires d'entrée de gamme.

Le Groupe SEB continue à renforcer ses positions à l'international, notamment en Asie, avec la prise de contrôle (2007-2011) de la société chinoise Supor, n°1 sur le marché domestique en articles culinaires et n°3 en petit électroménager culinaire (cf. encadré 3.1.).

Encadré 3.1. : Supor, la porte d'entrée du marché chinois

A l'issue d'une offre publique d'achat (OPA), le groupe SEB a pris le contrôle de la société chinoise Supor en décembre 2007 via l'acquisition de 52,74 % de son capital. Supor, n° 1 sur le marché domestique en articles culinaires et n° 3 en petit électroménager culinaire, présente trois principaux atouts stratégiques pour le Groupe SEB: (1) une forte notoriété auprès des consommateurs locaux, (2) une connaissance du marché chinois et (3) la détention d'un réseau de distribution étendu. En 2011, le Groupe SEB obtient l'accord des autorités chinoises pour acquérir 20% supplémentaires du capital de Supor auprès de la famille fondatrice Su. Le Groupe SEB porte ainsi sa participation à 71,31 %. L'opération est évaluée à plus de 390 millions d'euros. En 2012, Supor poursuit son déploiement en Chine et s'implante dans des villes de 3ème et 4ème rang comme Dongguan (environ 8 million d'habitants) ou Shaoxing (environ 5 million d'habitants). La Chine est un marché de grande taille disposant d'un fort potentiel de développement. Cette dynamique est portée par l'émergence d'une classe moyenne aisée, demandeuse de produits aux fonctionnalités et aux *designs* innovants. Dans ce contexte, Supor intensifie sa politique d'innovation en s'appuyant à la fois sur une connaissance des habitudes locales et sur une expertise reconnue dans des technologies de pointe. La marque Supor a été classée dans le top 10 de la « Hurun Brands List 2013 » par le célèbre magazine chinois Hurun Report. Cette notoriété reconnue témoigne du succès et de la popularité de la marque sur le marché chinois.

En 2011, le Groupe SEB finalise l'acquisition de la société colombienne Imusa, spécialisée dans les articles culinaires et *leader* sur son marché domestique. Dans le même temps, il continue de renforcer sa position en Asie avec la prise de contrôle de la société vietnamienne Asia Fan (65 % du capital), fabricant des ventilateurs jouissant d'une position de premier rang sur son marché. Le Groupe SEB prend également une position significative en Inde avec une participation de 55 % du capital de la société indienne Maharaja Whiteline, spécialisée en mixeur-broyeurs. En 2013, enfin, le Groupe crée une *joint-venture* avec la société égyptienne Zahran et acquiert la société canadienne Coranco (cf. tableau 3.1.).

Cette stratégie de développement a permis au Groupe de conquérir de nouveaux marchés et de construire le portefeuille de marques le plus important de son secteur. Aujourd'hui, le Groupe SEB dispose de 24 marques. Si certaines de ces marques ont une renommée mondiale (Tefal, Rowenta, All-Clad, Moulinex/Krups, Lagostina, Supor), d'autres ont une vocation régionale (SEB, Supor, Panex, etc), ce qui permet au Groupe de s'appuyer sur des positions locales fortes. Cette stratégie d'expansion internationale a un double objectif : « *nous voulons profiter*

des rythmes soutenus de croissance des pays émergents en apportant une offre produits adaptée à des consommateurs dont le taux d'équipement est encore faible. Nous visons en parallèle le renforcement de nos positions dans les pays matures sur nos différentes familles de produits » (Directeur Général Adjoint – Continents, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2012, p. 23).

3.1.4. La gouvernance et la structure organisationnelle de l'entreprise

La gouvernance du Groupe SEB est assurée par un conseil d'administration composé de quinze membres dont quatre administrateurs indépendants. Deux comités spécialisés assistent le conseil d'administration sur des missions spécifiques : le comité de contrôle et le comité des nominations et des rémunérations. Le comité de contrôle identifie, traite et évalue les principaux risques encourus par le Groupe. Il s'assure notamment de la pertinence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes. Le comité des nominations et des rémunérations fait des recommandations sur la composition du Conseil d'administration, des mandats des administrateurs, l'organisation et les structures du groupe. Il propose également au conseil d'administration la politique de rémunération des dirigeants, ainsi que les modalités des plans de *stock-options*.

Les organes de direction du Groupe SEB regroupent le comité exécutif et le comité de direction (cf. figure 3.4.). Le comité exécutif, qui définit et met en place la stratégie générale du Groupe SEB, est composé de six personnes. Il comprend le Président Directeur Général (Thierry de la Tour d'Artaise), le Directeur Général Délégué et quatre directeurs généraux adjoints (Finances, Industrie, Ressources humaines, Continents). Ces Directions du groupe, pilotées par les directeurs généraux adjoints, ont des fonctions transversales au service « Activités » et sont responsables de l'avancement des projets transversaux. Le comité de direction est constitué des membres du Comité exécutif, des directeurs généraux d'activités (électrique culinaire, articles culinaires, soin de la maison et de la personne) des directeurs généraux continentaux, du Directeur Général de la Stratégie et du Directeur Général de l'Innovation. Le rôle du comité de direction est de contrôler et de s'assurer du bon fonctionnement de l'ensemble du Groupe.

Les Directions Générales d'Activités définissent la stratégie mondiale sur les familles de produits dont elles sont responsables. Elles assurent le développement de nouveaux produits, de leur conception à la mise en œuvre des stratégies industrielles (investissements,

Partie 2 : la démarche méthodologique et l'étude empirique

localisation des productions, etc.) et marketing mondiales (gammes, prix, moyens publicitaires, circuits de distribution, etc.).

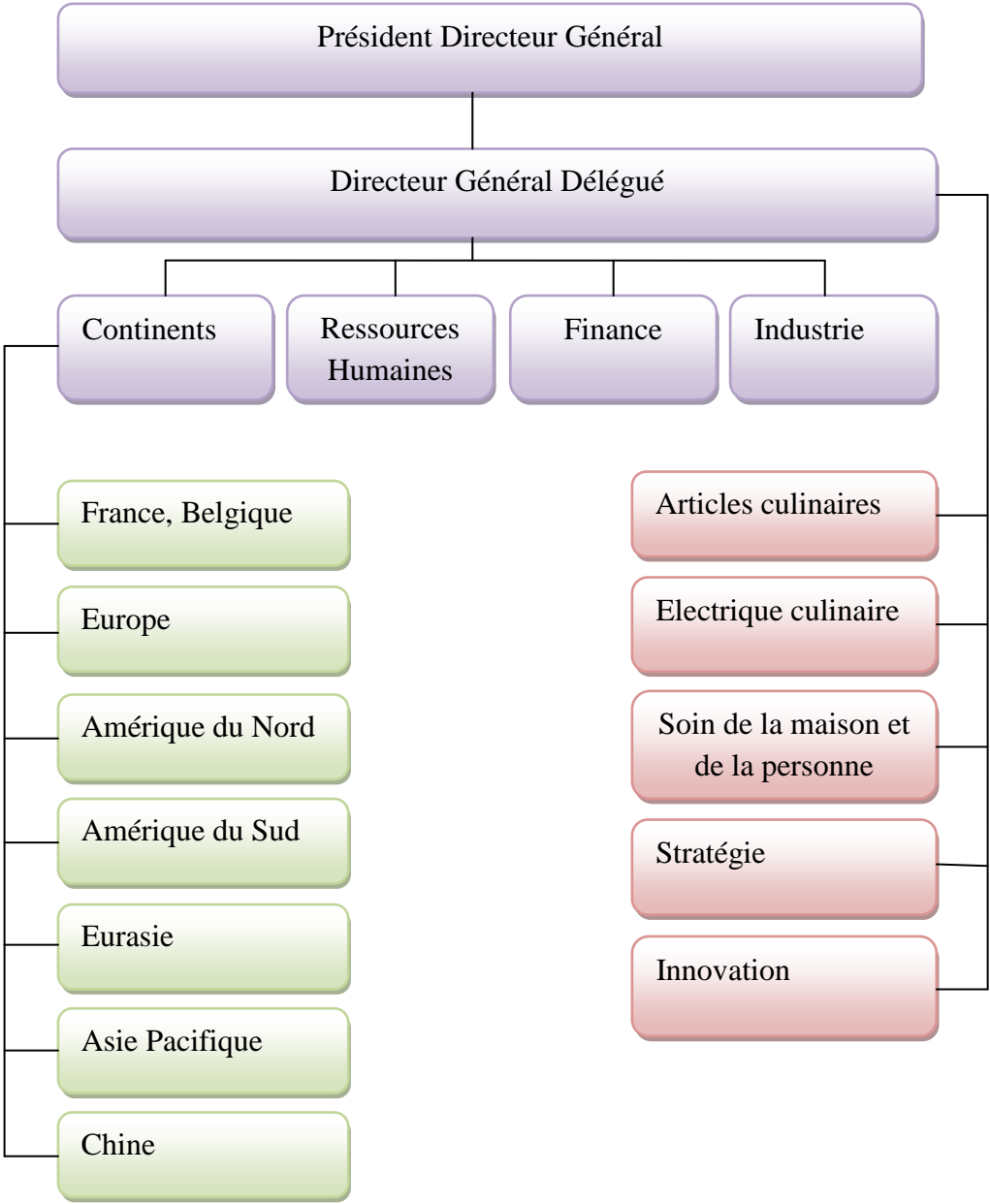
Les Directions Générales Continentales ont pour mission de dynamiser localement la présence mondiale du groupe et assurent l'application de la stratégie commerciale des Activités. Elles sont chargées de coordonner et de développer les positions du groupe ainsi que de gérer les réseaux des distributeurs sur leur zone géographique respective. Le Groupe compte aujourd'hui sept Directions : France et Belgique, Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Eurasie, Asie Pacifique et Chine.

A l'heure actuelle, le capital du Groupe SEB se répartit de la manière suivante :

- Groupe Fondateur 57,73 %
- Fonds Stratégiques de Participation (FSP) : 3,68 %
- FFP Invest : 3,52 %
- Salariés : 4,04 %
- Investisseurs français : 9,66 %
- Actionnaires étrangers : 15,85 %
- Actionnaires individuels français : 5,53 %

Aujourd'hui, près de 58 % du capital est encore détenu par le « Groupe Fondateur », composé d'un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille fondatrice Lescure. Les personnes physiques membres du Groupe Fondateur détiennent des actions SEB soit en pleine propriété, soit en nue-propriété *via* leur holding respectif, à savoir, Fédéractive (29,99 %) et Venelle Investissement (27,74 %).

Figure 3.4 : L'organigramme du Groupe SEB



Source : Groupe SEB (2014)

3.2. L'organisation du processus d'innovation

Après avoir identifié les caractéristiques, la stratégie de développement et la structure organisationnelle du Groupe SEB, nous allons maintenant présenter l'organisation interne et externe de son processus d'innovation. Ces éléments nous permettront de mieux comprendre le contexte de la mise en place de la communauté d'innovation, ainsi que les outils d'animation utilisés par le Groupe SEB.

Avant 1999, chaque société membre de SEB Holding (SEBS.A., Tefal, Calor, Rowenta, etc.) était évaluée sur ses propres résultats et définissait sa stratégie industrielle et commerciale, son organisation des services d'achat et de qualité, sa politique de R&D, l'organisation des processus d'innovation des produits, etc. La politique de R&D, ainsi que les processus d'innovation des produits de chaque entité de SEB Holding variaient d'une société à l'autre. Il y avait un arbitrage au niveau du siège avec les répartitions des produits par société, mais cette organisation avec des entités indépendantes était coûteuse, car il y avait des redondances au niveau des ressources, par exemple, il y avait une direction des achats dans chacune des sociétés et chaque société avait sa propre force de vente en France. Cette organisation a montré ses faiblesses pendant la crise économique asiatique qui a touché les pays de l'Asie du Sud-Est en 1997, puis s'est propagée à d'autres pays émergents tels que la Russie, l'Argentine et le Brésil. Le directeur de l'audit interne du Groupe SEB se souvient : *« il y a encore une dizaine d'années, le marché russe représentait 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. Pendant la crise, on est tombé à zéro, même négatif, car nous avons renvoyé les camions de la Russie vers la France durant les trois derniers mois de 1998 »*. Suite à ces crises à l'international, le Groupe a décidé d'abandonner certaines familles de produits, de faire de la rationalisation industrielle et de mettre en place des fonctions centrales pour optimiser les coûts. Conformément à cette décision, les sociétés de SEB Holding ont été regroupées dans trois *business units* : « articles culinaires », « électrique culinaire » et « soin de la maison et de la personne ». Lors de ces changements organisationnels, une direction de la technologie a été créée afin d'harmoniser les méthodes de conception et de développement de nouveaux produits pour l'ensemble du Groupe.

Suite à l'arrivée d'un nouveau directeur de l'innovation (en 2010), la direction de la technologie a été renommée et porte désormais le nom de Direction Générale de l'Innovation (DGI). Celle-ci est rattachée à la Direction de la Stratégie et des Activités, montrant ainsi l'importance stratégique de la DGI pour le Groupe.

La DGI s'appuie sur trois pôles d'innovation transversaux centrés sur des technologies clés et trois départements de support de l'innovation : les pôles (1) « systèmes intelligents », (2) « énergie » et (3) « matériaux » ainsi que les départements (4) « propriété industrielle », (5) « relations extérieures – R & D » et (6) « méthodes et outils de l'innovation ».

Les pôles d'innovation (Energie, Systèmes Intelligents et Matériaux) ont pour missions d'assister les *business units* dans la résolution de problèmes scientifiques et techniques, de leur apporter une vision du futur et de participer à l'élaboration des feuilles de route en proposant des briques technologiques.

Les départements (propriété intellectuelle, méthodes et outils de l'innovation et relations extérieures R&D) ont pour objectifs de développer, formaliser et défendre le capital intellectuel du Groupe SEB, d'accélérer l'innovation au sein du groupe, d'identifier les problématiques internes non résolues, de faciliter les partenariats extérieurs afin de trouver rapidement des solutions aux problématiques internes non résolues et, enfin, de contribuer au montage des projets collaboratifs.

Pendant les 15 dernières années, l'organisation de l'innovation du Groupe a beaucoup évolué, comme en témoigne le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Synthèse de l'évolution de l'organisation de l'innovation du Groupe SEB (1999-2013)

Année	Faits marquants
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Création de la Direction de la Technologie au sein du Groupe SEB • Harmonisation du processus d'innovation du groupe fondée sur deux phases : la recherche et le développement
2000-2008	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des Forums Technologiques annuels réunissant les équipes R&D du Groupe
2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> • Départ en retraite du Directeur Scientifique et Technologique du groupe • Arrivée du Directeur Général de l'Innovation du Groupe SEB • La Direction de la Technologie prend le nom de Direction Générale de l'Innovation (DGI) • Le processus d'innovation du produit prend le nom de « création de l'offre produit » et s'appuie désormais sur trois phases : l'exploration, la démonstration et la réalisation
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Le « Forum Technologique » devient l'« <i>Innovation Forum</i> » • Le périmètre des participants de l'« <i>Innovation Forum</i> » est élargi aux métiers du Marketing et du Design
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une communauté de pratique dans le domaine de

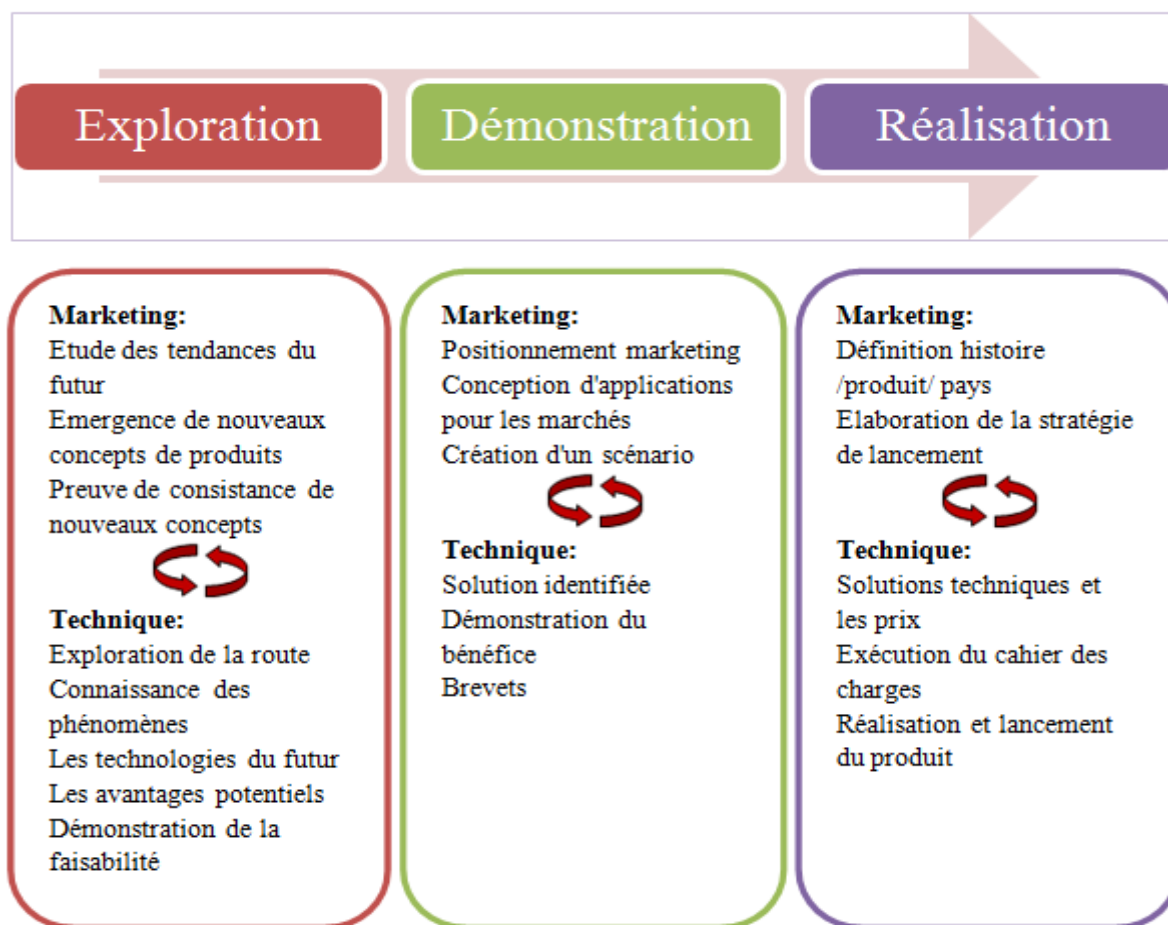
	<p>l'innovation appelée « Communauté d'Innovation » réunissant plus de 250 participants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de l'animatrice de la communauté d'innovation • « <i>L'Innovation Forum</i> » devient biennal
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de huit « Journées d'innovation » autour de thèmes et problématiques précis • Lancement du « What If », le réseau social de la communauté d'innovation
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de « l'Innovation Forum 2013 » • Organisation de trois « Journées d'innovation » • Lancement officiel du site d'<i>Open Innovation</i> « <i>Innovate with Groupe SEB</i> »

Source : Groupe SEB

3.2.1. L'organisation interne de l'innovation : un processus en trois phases

Après la mise en place de la direction de la technologie (1999), le groupe réalise un audit par le biais de consultants externes mettant en évidence plusieurs difficultés au niveau de la gestion des phases amont de l'innovation. Suite à cet audit, une procédure homogène de mise en œuvre du processus d'innovation a été introduite, en 1999, prévoyant deux phases : (1) la recherche et (2) le développement. Depuis 2010, ce processus s'appelle « création de l'offre produit » et inclut trois phases, à savoir (1) l'exploration, (2) la démonstration et (3) la réalisation (cf. figure 3.5.). Selon le responsable du service méthodes et outils de l'innovation du Groupe SEB, « *cela montre que l'innovation n'appartient plus uniquement au service R&D, mais vraiment à l'ensemble du Groupe, car tous les métiers travaillent avec ce même processus* ».

Figure 3.5 : Les trois phases du processus d'innovation du Groupe SEB



Source : Groupe SEB, document interne

Dès le début de ce processus, une équipe-projet se forme. Il s'agit d'un *duo* marketing-technique qui travaille et prend des décisions ensemble. L'équipe-projet est à géométrie variable : au niveau de l'exploration et de la démonstration ; en phase de réalisation, plus d'interlocuteurs des autres services interagissent (qualité, achats, bureaux d'études, juridique, etc.). Il est à noter que le marketing est responsable du portefeuille des projets. L'équipe-projet est animée par un chef de projet, qui, avec le responsable marketing, rend compte de l'avancement du projet au Comité Produits et identifie les problèmes rencontrés. Le chef de projet coordonne et fédère les membres de l'équipe et leurs compétences diversifiées (connaissances et savoir-faire) pour atteindre les objectifs fixés. Avec son équipe, il est responsable des échéances, des coûts et des engagements de qualité.

L'objectif de la **phase Exploration** est de générer des idées pour le futur et montrer leur intérêt. En ouverture de cette phase, les idées sont captées très librement par rapport aux ambitions définies pour le groupe. Certaines se révèlent rapidement être sans débouchés tangibles mais d'autres prennent peu à peu de la consistance et s'étoffent, jusqu'à conduire à plusieurs voies d'application.

Durant cette phase, la décision est prise d'instruire plus précisément une idée et d'y consacrer un certain montant de ressources et du temps, afin de démontrer la faisabilité tant sur le plan marketing que technique. L'idée peut venir de différents univers : du marketing, qui étudie les attentes des consommateurs, mais aussi de la technique qui étudie les technologies du futur et fait de la veille technologique.

Une fois que le service marketing est convaincu que l'idée sélectionnée peut trouver son marché et que le service technique sait qu'il dispose de solutions adaptées, le projet passe en phase de démonstration. Sinon, le projet est retravaillé ou abandonné. Il est à noter que ce sont les Activités (*Business Units*) qui portent et exécutent les projets d'exploration.

Au début de la **phase Démonstration**, l'équipe-projet part de la conviction partagée entre le Marketing et la Technique qu'une innovation produit est faisable mais qu'il reste encore des incertitudes à lever. Dans un premier temps, l'équipe affine les hypothèses de départ du service marketing et concrétise les esquisses techniques jusqu'à converger vers une politique de communication. Dans un second temps, le service technique réalise des tests de faisabilité afin d'aboutir à une solution technique, voire un prototype, répondant aux objectifs de performance et de coûts. Ainsi, la phase de démonstration repose sur deux étapes :

1. la convergence : mettre au clair les possibilités (hypothèses marketing et esquisses techniques), ajuster le « rêve » à la réalité dans le jeu d'options et de contraintes, et aboutir à une cohérence entre le concept et la solution.
2. la validation : tester la faisabilité du projet, réfléchir sur le positionnement et la valorisation du produit, préparer un prototype technique.

Il est possible d'entrer directement à l'étape Convergence sans passer par la phase Exploration, si l'idée nouvelle est suffisamment mûre pour qualifier les attentes des consommateurs et indiquer les solutions qui y répondent. Il est également possible d'entrer directement à l'étape Validation si l'équipe dispose déjà d'un slogan et d'une solution technique bien alignés.

La **phase Réalisation** commence après l'étape de validation de la phase Démonstration. Cette phase découpe les projets en six étapes, avec des jalons clefs standardisés (cf. figure 3.6.) Les étapes sont validées *via* une *check-list* et doivent être approuvées par chaque fonction investie dans le projet. Des Revues de Projets (RP) formelles permettent d'ouvrir le projet (RP1), de passer d'une étape à l'autre (RP2 à RP4) et de clore le projet (RP5). Les jalons sont positionnés dans le temps selon la durée des étapes à l'exception du jalon RP3.5. Celui-ci obéit, en effet, à la logique calendaire des lancements commerciaux car il cale les éléments nécessaires au lancement du produit. L'objectif de cette RP 3.5 est de confirmer aux marchés la date de lancement et d'initialiser les commandes pour la fabrication. Ainsi, la phase Réalisation commence par la définition du *design* et de l'esthétique du produit pour ensuite étudier les détails et investir dans l'outillage nécessaire pour l'industrialisation du produit. Les dernières étapes de réalisation concernent la préparation du *packaging* et le lancement commercial du produit. La phase Réalisation est clôturée avec l'autorisation de commercialisation.

Il est à noter que, pour la phase Réalisation, le Groupe distingue quatre modèles de réalisation de l'offre produit, à savoir, *Innovation*, *Time-to-market*, *High-End* et *Design-to-cost* (cf. figure. 3.6.). Le modèle *Innovation* vise d'une part à créer un nouveau produit dont l'existence et la faisabilité auront été démontrées dans la phase précédente. D'autre part, il vise à renouveler un produit existant en apportant une ou plusieurs améliorations significatives ainsi que des nouvelles fonctions, attendues par les consommateurs et faisables d'un point de vue technique. Le modèle *Time-to-market* a pour objectif de promouvoir la gamme de produits du Groupe en s'appuyant sur les ressources de conception et de fabrication des fournisseurs. Le modèle *High-End* a comme priorité la réalisation d'un produit haut de gamme, sans compromis sur les spécifications requises en termes de qualité. Enfin, le modèle *Design-to-cost* vise à atteindre un objectif prix de revient de l'usine en repensant la conception du produit et en faisant des compromis sur les autres dimensions (performances et délais).

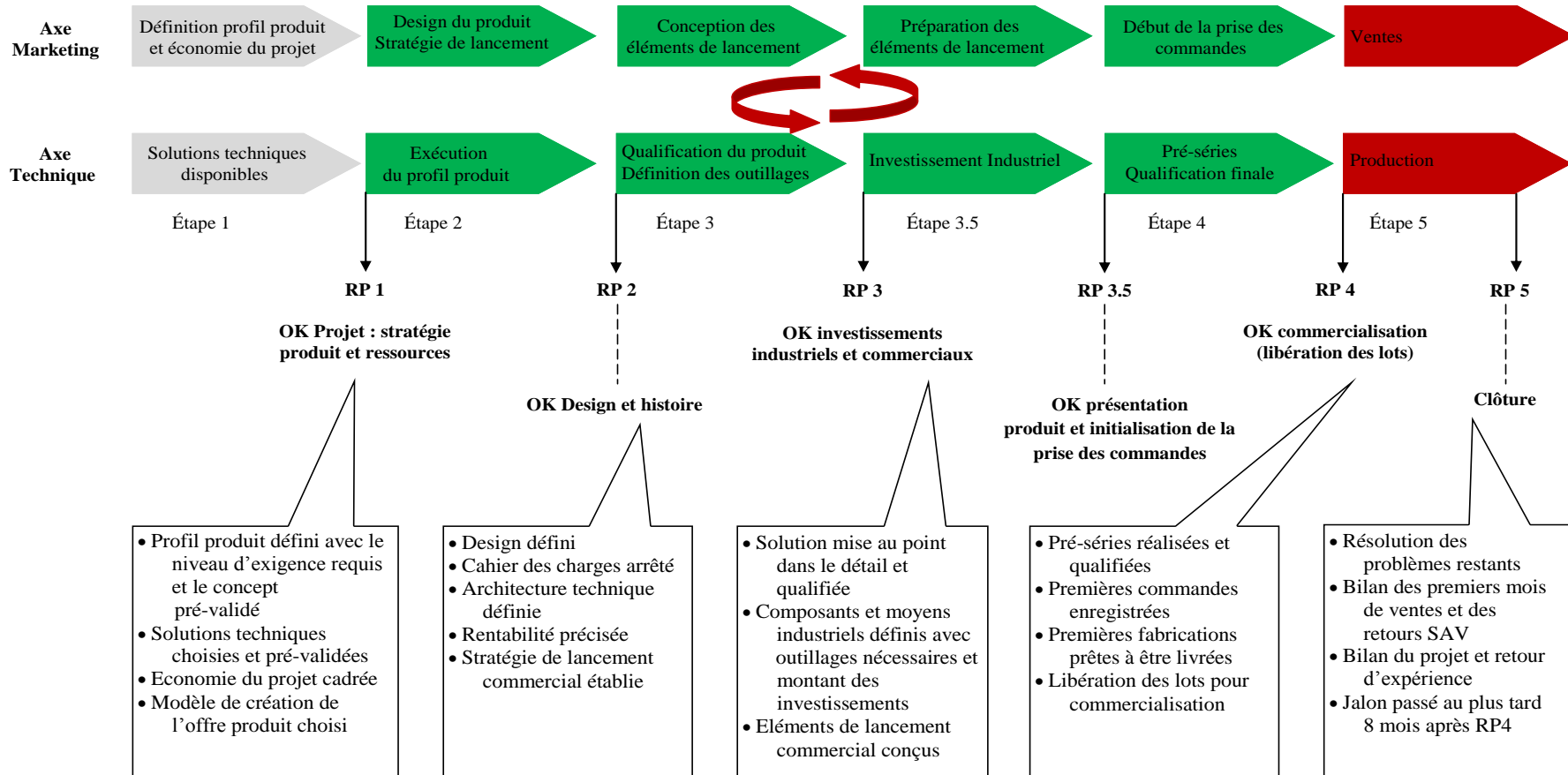
Enfin, notons que 80 % des projets ne passent pas par les phases Exploration et Démonstration et arrivent directement en Réalisation. Il est intéressant aussi de souligner que 75 % des ressources sont consommées dans la phase de réalisation, 20 % dans la phase de démonstration et moins de 5 % dans celle de l'exploration. Le tableau 3.3 résume les caractéristiques des quatre modèles présentés.

Tableau 3.3 : Les quatre modèles de réalisation de l'offre produit

Réalisation de l'offre produit	Caractéristiques
<i>Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Résolution d'une « frustration » latente du consommateur ou d'un déficit d'usage observé (exprimé ou non exprimé) • Protection par brevets et savoir-faire ou par appropriation de territoire déterminante dans une catégorie
	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des cœurs de gamme • Identification des marges de manœuvre en prix de revient de l'usine pour « financer » l'augmentation des caractéristiques
<i>Time-to-market</i> Conception interne	<ul style="list-style-type: none"> • Réutilisation de bases techniques connues • Adaptation (1) soit à la durée de « vie commerciale » du produit, (2) soit à l'urgence de la situation (quand le Groupe est « en retard » par rapport à ses concurrents).
<i>Time-to-Market</i> Conception externe	Achat –Négoce
<i>High-End</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à traduire les attentes des consommateurs, notamment les perceptions, en cahier de charges • Capacité à garantir les spécifications vues de l'utilisateur sans compromis (quitte à retarder le lancement) • Valeur perçue plutôt que qualité intrinsèque (y compris l'emballage) • Le niveau très élevé du service est essentiel
<i>Design-to-cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la valeur, remise en cause de l'existant • Délai et niveau d'exigence restent importants mais sont secondaires par rapport au coût • Toute la chaîne des coûts est considérée • Concerne les unités du Groupe SEB hors Europe (Supor, Arno, etc.)

Source : Groupe SEB, document interne

Figure 3.6 : Les étapes clés de la phase de Réalisation



Source : Groupe SEB, document interne

3.2.2. L'organisation externe de l'innovation : réseaux et partenariats

« Notre dynamique d'innovation se nourrit d'un intense courant d'échanges entre les équipes marketing, R&D et design. Elle est également stimulée par la collaboration avec des compétences extérieures » (Directeur Général de l'Innovation, Groupe SEB, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2010, p. 35).

Au cœur de la stratégie du Groupe SEB se trouve sa capacité à développer des innovations en interne, mais aussi la volonté d'aller chercher à l'extérieur des ressources pour en créer de nouvelles. Le groupe a ainsi mis en place une démarche de partenariats avec d'autres structures organisationnelles dans le but de favoriser la collaboration avec les acteurs externes. Ces partenariats constituent d'importants leviers importants de croissance pour le groupe.

Depuis son existence, le département des « relations externes de R&D » de la direction générale de l'innovation a noué plusieurs partenariats avec des universités, des instituts de recherche, des pôles de compétitivité et des grands groupes. Nous pouvons citer les partenariats avec des entreprises comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender, L'Oréal pour Steampod, Lesieur pour les dosettes d'huile pour la friteuse Actifry, ainsi que les projets autour de la nutrition/santé avec Nutrition-Santé-Longévité, Vitagora ou Q@limed. Afin de renforcer sa politique d'innovation externe, le groupe a créé SEB Alliance (fonds d'investissement du Groupe SEB) et lancé un site internet baptisé « *Innovate with Groupe SEB* » (plateforme destinée aux inventeurs externes).

3.2.2.1. La création de SEB Alliance

Créé en 2011, le fonds d'investissement SEB Alliance a pour objectifs de renforcer la veille technologique et de compléter les dispositifs existants de la stratégie d'innovation du Groupe SEB. Doté d'un capital initial de 30 millions d'euros, SEB Alliance investit dans de petites sociétés, des *start-ups* à fort contenu technologique et/ou services innovants ainsi que dans des secteurs d'activité en cohérence avec les axes d'innovation du Groupe SEB, à savoir le vieillissement de la population, la santé/beauté/bien-être, les systèmes

intelligents/connectivité, les nouvelles énergies ou encore l'écologie et développement durable.

Le processus d'évaluation et d'analyse des opportunités est réalisé principalement par les experts internes du Groupe SEB. Le processus d'investissement s'étale généralement sur une période de 4 à 6 mois.

En 2012, SEB Alliance s'est engagé dans Technocom 2, un fonds dédié au financement de jeunes entreprises du numérique, en apportant son soutien à une *start-up* française, « Chef Jérôme ». Cette jeune entreprise a mis en place un système d'analyse des recettes permettant d'extraire une liste de courses et de la transférer directement vers un site de commerce en ligne.

Ce portefeuille d'investissement s'enrichit en 2013 avec l'investissement direct dans les sociétés Key Ingredient (Etats-Unis) et Ethera (France). La société Key Ingredient a développé une technologie permettant à ses utilisateurs de trouver une recette sur internet et d'en convertir le format afin d'élaborer un livre de recettes numérique consultable sur une tablette tactile (Demy) ou sur un smartphone *via* les applications iPhone/iPad/Android. Ethera est, quant à elle, une *start-up* française qui développe des solutions innovantes de diagnostic et d'élimination de la pollution de l'air intérieur.

En 2014, SEB Alliance investit dans la société israélienne Advanced Mem-Tech (Israël), spécialisée dans le développement de membranes de filtration innovantes. Ces membranes peuvent filtrer les bactéries, les microbes et les parasites contenus dans l'eau à un débit plus élevé que celui des solutions actuelles.

SEB Alliance est présidé par le Directeur Général de la Stratégie et des Activités du Groupe, qui trouve que la création de ce fonds d'investissement est bénéfique non seulement pour le Groupe SEB, mais aussi pour les jeunes entreprises dans lesquelles il investit : « *nous avons créé SEB Alliance qui peut investir aux côtés d'entrepreneurs et leur faire profiter de toute l'expertise du Groupe SEB en matière d'innovation et de développement international* ».

3.2.2.2. La mise en place du site internet « *Innovate with Groupe SEB* »

Ayant comme objectif l'enrichissement de sa politique d'innovation externe, le Groupe SEB a lancé en 2013 un site internet appelé « *Innovate with Groupe SEB* ». Ce portail est destiné à tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et *designers* souhaitant proposer une innovation au Groupe SEB.

Le site « *Innovate with Groupe SEB* » offre trois formes de coopérations possibles aux internautes : (1) proposer une invention, (2) rejoindre le réseau d'innovation du Groupe SEB, (3) participer à des *challenges* organisés autour de thématiques données par le Groupe.

Le portail est lancé et animé par le département des méthodes et outils de la Direction Générale de l'Innovation du Groupe SEB. Organisé de façon méthodique, le site permet de gérer d'une manière plus efficace les nombreuses propositions d'inventeurs que le Groupe reçoit chaque année.

3.2.3. La mise en place d'une communauté de pratique en innovation

En 2011, la Direction Générale de l'Innovation du Groupe SEB met en place une communauté de pratique dans le domaine de l'innovation appelée « communauté d'innovation ». La mise en place de cette communauté répond à quatre objectifs : (1) le développement de transversalité entre les *business units*, (2) l'animation/accélération de l'innovation, (3) la mutualisation du travail de veille et, enfin, (4) la capitalisation des connaissances existantes.

Ces objectifs sont mentionnés dans les entretiens menés avec les acteurs clés (le directeur général de l'innovation, le responsable du département des « méthodes et outils » et l'animatrice de la communauté) avant que le groupe ne mette en œuvre cette communauté (cf. tableau 3.4).

Tableau 3.4 : Les objectifs fixés par la Direction Générale de l'Innovation lors de la mise en place de la communauté d'innovation

Objectif	Verbatim
Développement de transversalité entre les <i>business-units</i>	« Un des rôles de notre direction d'innovation est d'animer l'innovation et quand on parle de logique d'animation, on a très vite voulu savoir quelles étaient les personnes qui faisaient partie de cette communauté d'une part et d'autre part le Groupe est structuré en business units, a priori entités autonomes, et il a fallu dans cette logique d'animation développer la transversalité ». (Directeur général de l'innovation).
Animation/accélération d'Innovation	« L'objectif de la mise en place de cette communauté est de réunir les business units pour créer une communauté au niveau de Groupe ». (animatrice de la communauté). « L'objectif, c'est d'accélérer l'innovation et d'avoir de meilleures idées et, puis, quand on en a une, d'en faire encore plus vite un produit final ». (responsable du département méthodes et outils).
Mutualisation du travail de veille	« L'intérêt de la communauté, c'est aussi de mutualiser tout ce qui est travail de veille, ce qui fait que tout le monde est contributeur, tout le monde peut interagir ». (animatrice de la communauté).
Capitalisation des connaissances existantes dans l'entreprise	« L'objectif c'est de réutiliser tout le savoir qui a pu être produit dans certains projets grâce aux événements physiques où les gens vont pouvoir rencontrer d'autres collègues de l'entreprise ». (Directeur général de l'innovation).

Source : Entretiens menés par l'auteur en 2011

La communauté d'innovation s'appuie sur un événement physique qui regroupait, depuis des années, les acteurs impliqués dans l'innovation du Groupe SEB. Après la restructuration du groupe et la création de la direction de la technologie, un événement annuel, appelé « Forum Technologique », a été mis en place en 2000 par le département « méthodes et outils de l'innovation » du Groupe SEB. Cet événement réunit, pendant neuf ans, les acteurs impliqués dans la recherche et développement (R&D) du Groupe SEB. Depuis 2009, ce forum est ouvert aux acteurs des services Marketing et Design et se nomme « *Innovation Forum* ». Lors de cet *Innovation Forum*, les participants travaillent en équipes transversales incluant les personnes de la R&D, du Marketing et du Design provenant de différentes *business units* et sites. Plusieurs activités et ateliers, souvent animés par des experts extérieurs au groupe, sont mis en place pour créer des échanges et faire travailler ensemble les participants venant de différents horizons. Depuis 2011, cet événement est devenu biennal.

La communauté d'innovation que nous étudions constitue un cas d'innovation en amont, portant sur la phase d'exploration. Il s'agit d'un élément fondamental que l'on retrouve dans les entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche doctorale. « *La communauté, ce sera plutôt la phase d'exploration. Quand on va être dans une phase de démonstration ou d'exploitation, on sera déjà dans une phase de produit et donc de famille de produits, dans l'univers des business units. Et là, on va perdre la logique de communauté, car, par définition, on n'est plus dans une communauté, on est dans une équipe projet* » (Directeur général de l'innovation). La distinction semble ainsi claire entre la communauté et l'innovation transversale en amont d'une part et l'innovation exploitée dans les *business units* en équipe-projet d'autre part.

3.2.4. L'animation de la communauté en innovation

Pour faire vivre la communauté d'innovation, la Direction générale de l'innovation (DGI) a mis en place un dispositif d'animation. Il s'agit notamment du recrutement d'une animatrice de la communauté, qui a rejoint le Groupe SEB en septembre 2011. Dotée d'un master professionnel en management de systèmes d'information ainsi que d'un doctorat en génie industriel sur l'innovation et l'agilité, elle a pour missions d'organiser et de créer des liens entre les personnes pour favoriser et faciliter l'innovation. Un moyen d'y parvenir est d'organiser des événements physiques, de structurer la communauté et de mettre en place l'outil de réseau social interne de la communauté d'innovation.

Entre les mois de novembre 2011 et novembre 2013 (période de collecte des données pour notre recherche), la DGI a mis en place deux Innovation Forums et onze « journées innovation ». Si l'*Innovation Forum* est la « *grande rencontre* » de la communauté d'innovation et réunit chaque fois plus de 250 personnes pendant 2 jours, les « Journées innovation » sont des rencontres réunissant entre 20 et 60 participants intéressés par le même sujet ou partageant la même problématique.

L'animation de la communauté repose sur des rencontres physiques dans la « vraie vie » et des rencontres virtuelles grâce à l'outil « *What if* », réseau social interne de la communauté. Il complète les fonctionnalités de gestion électronique de documents de Sharepoint 2010, avec des fonctionnalités conversationnelles et communautaires 2.0. Il a notamment pour objectif de fournir un espace collaboratif et virtuel dans l'optique de poursuivre les échanges entre les réunions physiques (*Innovation Forum* et « Journées Innovation »).

3.2.5. L'outil informatique de la communauté en innovation

What if est la plateforme informatique de la communauté d'innovation. L'outil a, dans un premier temps, été mis à disposition des 250 participants du Forum Innovation 2011, issus de plusieurs équipes: marketing, *design*, recherche et développement et pôles innovation.

La mise en place une telle plateforme collaborative s'explique par plusieurs raisons, notamment (1) permettre de poursuivre les échanges *via* un espace dédié entre les rendez-vous physiques tels que le Forum Innovation, (2) faciliter les échanges transversaux et informels entre les membres de la communauté, dispersés géographiquement sur plusieurs sites en France (Ecully, Rumilly, Pont-Evêque, Selongey, Is/Tille, Vernon, Mayenne, Lourdesetc.), (3) partager les résultats de la veille stratégique entre les membres, au lieu de seulement les envoyer par *e-mail* à quelques personnes, limitant la distribution de cette information au sein de la communauté, (4) prendre en charge l'échange d'informations informel et la coordination entre les membres, au lieu de se limiter au stockage d'informations validées comme dans le PLM (Product Lifecycle Management), SAP ou Sharepoint. Par conséquent, même s'ils font partie de la communauté d'innovation, les membres connaissent principalement les personnes situées à proximité avec lesquelles ils travaillent directement et/ou physiquement.

Un projet pilote de l'outil informatique a été lancé entre novembre 2011 et mars 2012 à la suite de quoi le groupe a lancé un appel d'offres (février 2012) pour choisir un outil informatique correspondant aux besoins relevés lors des entretiens conduits auprès d'un échantillon d'utilisateurs clés de la communauté d'innovation. Cinq sociétés ont été retenues pour présenter leurs solutions informatiques à l'oral en mars 2012. La plateforme retenue par le Groupe SEB est « Social Factor » de la société Calinda Software. Ce choix a permis d'assurer la pérennité du système utilisé en raison de la grande compatibilité existante entre les outils comme, par exemple, l'interconnexion avec Microsoft SharePoint. Pour une meilleure mise en place de l'outil informatique, l'animatrice a contacté les membres de la communauté « physique », à savoir 250 personnes, en proposant une formation sur l'outil, conduite dans plusieurs sites et *business units* entre les mois d'octobre et novembre 2012.

Le lancement officiel de l'outil collaboratif *What if* a eu lieu fin novembre 2012. A cette occasion, une interview vidéo du Directeur général de l'innovation a été diffusée *via* l'intranet du Groupe SEB. Ce dernier a insisté dans son message sur le rôle important de ce type d'outil pour la création de liens entre les personnes, le partage de bonnes pratiques et la capitalisation des connaissances.

Ce chapitre nous a permis d'introduire l'entreprise retenue pour mener à bien notre travail de recherche, à savoir le Groupe SEB. Présent tant dans les pays émergents que matures, le Groupe SEB est particulièrement actif dans le domaine de l'innovation. L'intensification de la concurrence et le raccourcissement de la durée de vie des produits technologiques contraignent le groupe à sans cesse investir et innover afin de conserver ses parts de marché et sa position de *leader*. Si les acquisitions réalisées au fil des ans ont permis au Groupe SEB de diversifier son offre et ses marchés, la création d'une communauté de pratique en innovation répond quant à elle au besoin de générer et développer de nouvelles idées en interne répondant aux nouvelles attentes des consommateurs. En procédant de la sorte, le Groupe SEB entend tirer profit des synergies créées *via* l'interaction de différents acteurs et développer une dynamique positive vectrice d'innovation. Notre terrain d'étude présenté, il convient maintenant d'explicitier la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre recherche doctorale.

CHAPITRE 4 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer la démarche employée dans le cadre de notre recherche. Pour ce faire, nous présentons le positionnement épistémologique ainsi que le mode de raisonnement adopté pour notre travail avant de détailler les choix méthodologiques effectués et de conclure en exposant l'approche mixte sur le processus et le contenu retenue.

4.1. Le positionnement épistémologique

« *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret et Séville, 2007, p. 13). Selon Wacheux (1996), l'épistémologie permet au chercheur d'expliquer la démarche suivie dans la réalisation d'une recherche et plus particulièrement dans le processus d'élaboration des connaissances. A ce propos, Giordano (2003) précise que l'explicitation des choix épistémologiques est indispensable pour les recherches de nature qualitative étant donné que plusieurs paradigmes épistémologiques peuvent correspondre à ce type de recherche. Selon Avenier (2012, p. 23), un paradigme épistémologique peut être défini comme « [...] *une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* ». La réflexion épistémologique est fondée sur trois questions principales (Perret et Seville, 2007 ; Avenier, 2012) :

1. quelle est la nature de la connaissance produite ?
2. comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
3. quels sont la valeur et le statut de la connaissance ?

Pour répondre à ces questions, le chercheur peut se servir des réponses proposées par les trois paradigmes de recherche les plus fréquemment rencontrés en sciences de gestion (cf. tableau 4.1) à savoir les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Seville, 2007).

Avant de présenter la posture épistémologique de notre recherche, il est utile de distinguer les notions d'ontologie et d'épistémologie. L'ontologie définit la manière dont la réalité est envisagée, tandis que l'épistémologie spécifie la nature de la relation qui lie le chercheur à son objet de recherche (Giordano, 2003). La relation entre le chercheur et la réalité qu'il observe ou expérimente peut être une relation d'indépendance (le chercheur n'agit pas sur la

réalité observée) ou une relation d'interdépendance (le chercheur interprète ou co-construit la réalité).

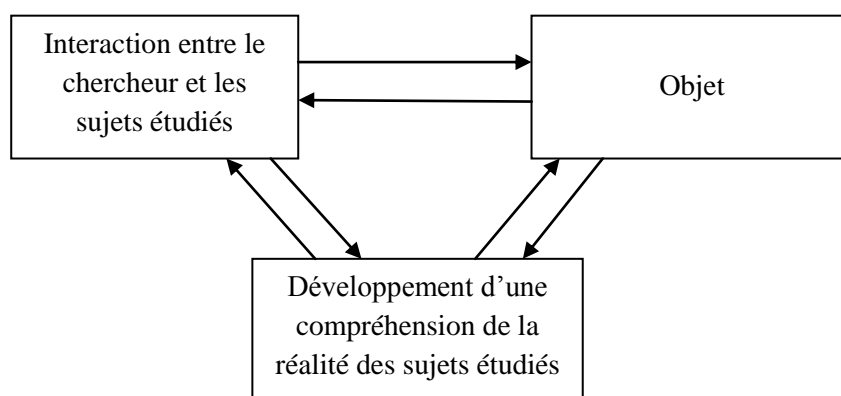
Tableau 4.1 : Les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2007, p. 14-15)

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2007), le chercheur interprétatif développe une compréhension de la réalité sociale *via* une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante. Dans l'approche interprétative, l'objet de recherche se précise au fur et à mesure et se définit *in fine* quand le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié (cf. figure 4.1). Avenier (2012) souligne que les connaissances élaborées par le chercheur interprétatif sont en général de type descriptif. Pour justifier la validité d'une interprétation, le chercheur doit en donner une « description épaisse » (*thick description* au sens de Geertz, 1993). Ces « descriptions épaisses » poursuivent un double objectif : d'une part, de présenter en détail la manière dont le chercheur a élaboré des interprétations à partir des données collectées sur le terrain et d'autre part, de faciliter l'application de ces connaissances dans un autre contexte (Avenier, 2012). A ce sujet, il est important de noter que les interprétativistes refusent la généralisation statistique et que la généralisation envisagée concerne principalement les processus d'interprétation, de construction de sens et de communication (Yanow, 2006, cité par Avenier, 2012).

Figure 4.1 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative



Source : Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 43)

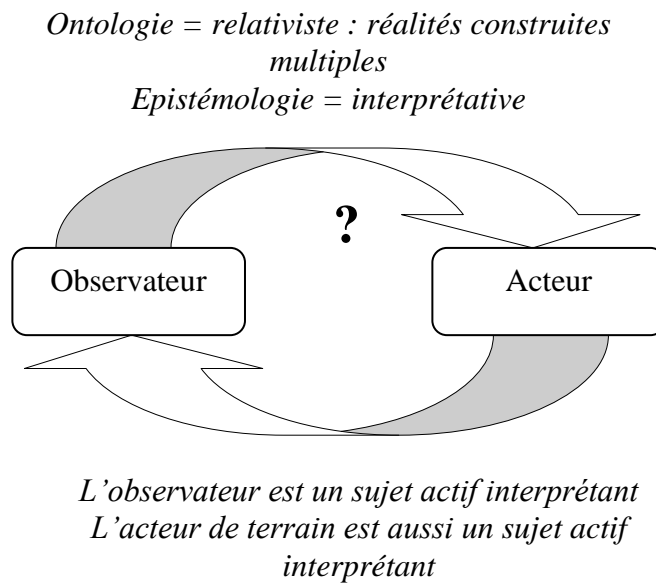
Si certains auteurs tels que Guba et Lincoln (1989) associent l'interprétativisme au constructivisme, d'autres comme Perret et Séville (2007) présentent l'interprétativisme comme un troisième paradigme avec le positivisme et le constructivisme (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Lorsque les paradigmes interprétativiste et constructiviste sont associés, le premier prend le nom de constructivisme modéré (Guba et Lincoln, 1989) tandis que le second

est qualifié de constructivisme radical (Glaserfeld, 1988, 2001). Comme il est indiqué dans le tableau 4.1, les paradigmes interprétativiste et constructiviste insistent sur l'hypothèse relativiste selon laquelle la réalité (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). Il n'y a pas de connaissance objective de la réalité. Ainsi, ces deux paradigmes s'accordent sur la nature subjective et contextuelle de la connaissance. Toutefois, l'interprétativisme et le constructivisme ne partagent pas le même point de vue sur la nature de réalité. Pour le constructivisme radical (Glaserfeld, 1987, 1988), la réalité n'existe pas : il s'agit d'une invention construite par le chercheur. Perret et Séville (2007) soulignent que les interprétativistes ne se prononcent pas sur cette question concernant la nature de la réalité, ce qui importe pour eux c'est le fait que cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit du chercheur qui l'observe ou l'expérimente (cf. figure 4.2).

Les points de divergence entre ces deux paradigmes concernent le chemin de la connaissance et les critères de validité de celle-ci. Selon Perret et Séville (2007, p. 23), « *pour l'interprétativisme, la création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité* ». Comme le souligne Lyotard (1995) (cité par Perret et Séville, 2007), dans les sciences humaines, comprendre c'est donner des interprétations aux comportements des acteurs étudiés. Cela implique nécessairement de restituer les significations locales (c'est-à-dire des significations situées et datées) attribuées par ces mêmes acteurs.

Perret et Séville (2007) expliquent que le statut privilégié de la compréhension du paradigme interprétativiste se fonde sur la notion de *Verstehen* (comprendre) développée par Weber (1965). Cette notion recouvre deux niveaux de compréhension : celui de la vie quotidienne de l'acteur de terrain et celui du chercheur qui interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des acteurs étudiés (Lee, 1991, cité par Perret et Séville, 2007). Dans ce contexte, « *le chercheur doit être capable d'empathie dans son projet de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs* » (Giordano, 2003, p. 20). Par conséquent, Perret et Séville (2007) avancent deux critères de validité de la connaissance produite : la capacité d'empathie du chercheur (pour se mettre à la place des acteurs et retranscrire la réalité telle qu'elle est vécue par ces derniers) et le caractère idiographique de la recherche (quand le phénomène est étudié en situation).

Figure 4.2. Le chercheur interprétatif, posture d'empathie



Source : Giordano (2003, p. 21)

Après avoir présenté notre posture épistémologique, nous précisons maintenant le mode de raisonnement suivi dans la réalisation de notre recherche.

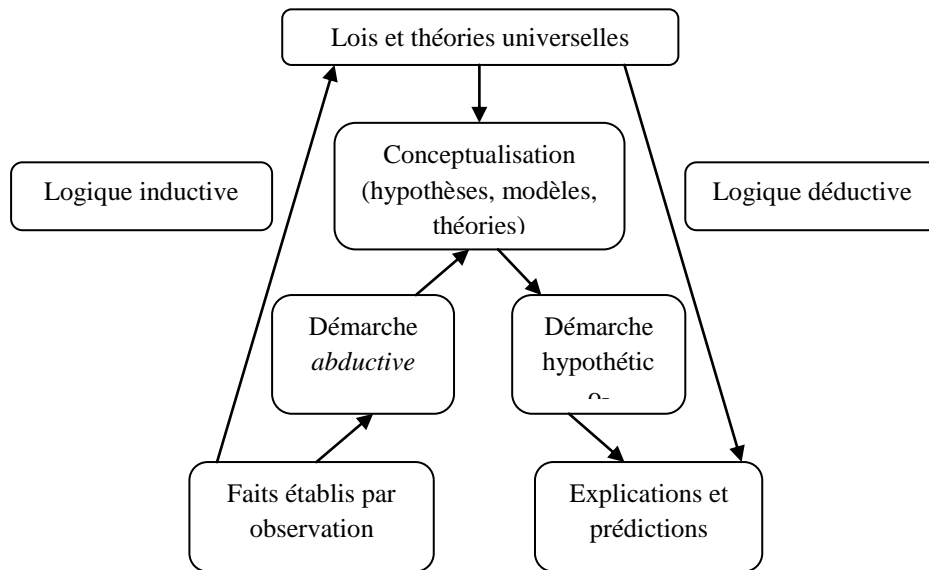
4.2. Le mode de raisonnement

Le lien entre la théorie et les données recueillies peut se concevoir par une démarche inductive ou une démarche déductive (Ghauri et Grønhaug, 2010). Dans le cas d'une démarche inductive, « [...] il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p. 61). Dans la démarche déductive, le chercheur formule une ou plusieurs hypothèses qui découlent de la littérature existante et les confronte ensuite à la réalité (Ghauri et Grønhaug, 2010). Charreire-Petit et Durieux (2007, p. 61) soulignent que dans le cas d'une démarche déductive, « le but est de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée ».

Le raisonnement inductif consiste à tirer des conclusions des observations empiriques, contrairement au raisonnement déductif qui fournit des explications et prédictions en se fondant sur des lois et théories universelles.

Pour notre recherche, nous avons poursuivi une démarche *abductive*, en dépassant ainsi l'opposition entre une logique déductive et inductive (cf. figure 4.3).

Figure 4.3 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire-Petit et Durieux (2007, p. 64), adapté de Chalmers (1987, p. 28)

La démarche *abductive* se caractérise par des allers-retours entre la théorie et les données issues des observations tout au long de la recherche. « *Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p. 72).

4.3. Les choix méthodologiques

Après avoir présenté nos choix épistémologiques, nous expliquons nos choix méthodologiques. Pour cela, nous tenterons d'abord de justifier la méthodologie retenue. Puis, nous présentons notre démarche d'étude de cas enchâssé en précisant notre niveau d'analyse. Ensuite, nous exposons la perspective longitudinale de notre recherche. Enfin, nous détaillons notre démarche mixte sur le processus et le contenu.

4.3.1. Une méthodologie qualitative

Notre recherche a pour objectif d'étudier le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique dans le domaine d'innovation au sein d'une firme multinationale. Pour ce type d'étude, la démarche qualitative paraît le plus adapté. Le choix d'une approche qualitative nous conduit à présenter de manière détaillée les choix méthodologiques réalisés afin de donner au lecteur une idée claire et précise du travail réalisé et du « pourquoi » de cette réalisation. En effet, « *plus que dans les approches quantitatives, la validité d'un projet s'évalue par la capacité du chercheur à restituer et justifier sa démarche pour ainsi dire pas à pas* » (Giordano, 2003, p. 32). Nous présentons donc les arguments pour justifier nos choix méthodologiques.

La recherche qualitative a pour objectif de répondre aux questions « pourquoi » et « comment » (Wacheux, 1996 ; Yin, 2003 ; Ghauri et Grønhaug, 2010). Si Eisenhardt et Graebner (2007) considèrent que les recherches qualitatives sont pertinentes pour répondre aux questions « pourquoi » et « comment », les auteurs soulignent leur faiblesse pour traiter les questions « à quelle fréquence » et « combien de fois ». Notre recherche s'intéresse à savoir *comment* une firme multinationale met en place une communauté de pratique et quelle est la dynamique de développement de cette communauté au fil du temps, ce qui répond à cet objectif. Ensuite, les auteurs s'accordent pour indiquer qu'un phénomène peu abordé dans la littérature doit être étudié à travers une méthodologie qualitative (Patton, 2002 ; Ghauri, 2004).

De plus, Ghauri et Grønhaug (2010) observent que pour une étude approfondie (« *in-depth insight* ») d'un phénomène, les méthodes qualitatives sont les méthodes les plus appropriées. A ce propos, nous tenons à préciser que, même si les communautés de pratique ont fait l'objet de nombreuses études empiriques, notre recherche a pour objet d'étudier le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation ; il s'agit d'un sujet qui a été peu étudié dans la littérature (Dameron et Josserand, 2007 ; Habhab-Rave, 2010).

Aussi, comme le soulignent Strauss et Corbin (1990), la méthodologie qualitative est tout à fait adaptée à l'étude des organisations, des groupes et des individus. A ce propos, il est important de préciser que la communauté de pratique du Groupe SEB, que nous avons étudiée dans le cadre de notre recherche, est composée d'une quarantaine de sous-communautés regroupant aujourd'hui plus de 500 personnes impliquées dans le processus d'innovation.

Enfin, la démarche quantitative est souvent associée à une démarche de test d'hypothèses (cf. tableau 4.2), alors que la démarche qualitative suppose une logique de découverte, d'induction, de génération de théorie (Patton, 2002 ; Charreire-Petit et Durieux, 2007 ; Ghauri et Grønhaug, 2010). Selon Shah et Corley (2006, p. 1824), « *les méthodes qualitatives permettent au chercheur de découvrir de nouvelles variables et corrélations, d'identifier et de comprendre des processus complexes, ainsi que d'illustrer l'impact du contexte social* ». En effet, si la démarche quantitative met le répondant dans une situation de choix limité, prédéfini par l'enquêteur, la méthodologie qualitative permet l'apparition de « nouveaux thèmes » provenant du terrain.

Tableau 4.2 : Les différences entre les méthodes qualitatives et quantitatives

Méthodes qualitatives	Méthodes quantitatives
Focalisation sur la compréhension	Focalisation sur la vérification des hypothèses
Focalisation sur le point de vue du répondant	Focalisation sur les faits ou les raisons des phénomènes
Interprétation et approche rationnelle	Approche logique et critique
Observations et mesures dans le contexte naturel	Mesures dans un contexte contrôlé
Point de vue subjectif d'un initié et absence de recul vis-à-vis de l'information fournie	Vue objective d'une personne externe et recul vis-à-vis de l'information fournie
Orientées vers l'exploration	Orientées vers l'analyse et la déduction, vers le test des hypothèses
Orientées processus	Orientées résultat
Perspective globale	Perspective particulière et approche détaillée
Généralisation par la similitude des propriétés et des contextes de fonctionnement	Généralisation par l'appartenance à la même population statistique

Source : Traduit de Ghauri et Grønhaug (2010, p. 105)

Miles et Huberman (2003, p. 27) mettent en avant la force des données qualitatives compte tenu d'une multitude de critères :

- un ancrage de proximité : les données sont collectées dans le voisinage immédiat d'une situation spécifique, permettant de tenir compte du contexte local et de son impact sur le phénomène étudié, ainsi que de comprendre des questions latentes, sous-jacentes et peu évidentes ;
- la richesse des données qualitatives avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ;
- une période longue de collecte des données qui ont une forte puissance explicative des processus « [...] *il est possible de dépasser les formules brèves du 'quoi' et du 'combien' pour s'investir dans les questions du 'comment' et du 'pourquoi' les choses surviennent de telle et telle façon, voire de réaliser une étude causale des événements qui surviennent dans un contexte spécifique* » (Miles et Huberman, 2003, p. 27) ;
- la flexibilité des études qualitatives (possibilité de modifier les temps et les méthodes de collecte des données) permettant au chercheur de renforcer la conviction qu'une compréhension du phénomène a été atteinte.

Nous avons expliqué les raisons qui nous amènent à adopter une méthodologie qualitative. Nous présentons maintenant notre démarche d'étude de cas enchâssés menée dans une perspective longitudinale.

4.3.2. Choix d'une étude de cas enchâssés et de l'unité d'analyse

Notre question de recherche qui consiste à étudier la mise en place et le développement d'une communauté de pratique en innovation au sein d'une firme multinationale nous amène à privilégier l'étude de cas parmi les différentes méthodes qualitatives. Lorenz et Barlatier (2007) observent que, pour étudier des communautés de pratique en général et leur rôle dans l'innovation en particulier, les chercheurs utilisent principalement des méthodes ethnographiques et des études de cas. Les auteurs soulignent que des enquêtes sont utilisées rarement en raison des difficultés liées à l'accès des données.

Miles et Huberman (2003, p. 55) définissent le cas comme « *un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité* ». Selon Yin (2009), l'étude de cas est utilisée lorsque la

recherche répond à trois conditions : (1) l'objectif de la recherche consiste à étudier le « comment » ou le « pourquoi » d'une question, (2) le chercheur n'exerce pas ou a peu de contrôle sur les événements qu'il observe, (3) l'accent est mis sur l'étude approfondie d'un phénomène dans son contexte social réel. De même, Giroux (2003, p. 43) précise que « *si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite 'compréhensive', en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est tout indiqué* ».

D'après Patton (2002), l'étude de cas constitue un moyen spécifique de collecte, d'organisation et d'analyse des données. L'auteur souligne que le terme « étude de cas » peut désigner soit le « processus » d'analyse soit le « résultat » de l'analyse, soit les deux. Patton (2002) indique également que le processus de construction d'une étude de cas inclut trois phases (cf. tableau 4.3) : (1) la collecte des données, (2) l'enregistrement des données et (3) la rédaction de l'étude de cas.

Tableau 4.3 : Le processus de construction des études de cas

Phase 1	<p>Collecter les données de base Ces données sont constituées de toutes les informations recueillies sur la personne, le programme, l'organisation ou l'établissement pour lequel une étude de cas doit être écrite</p>
<p>Phase 2 (facultative; dépend de la complexité des données et du cas)</p>	<p>Enregistrement des données Il s'agit de l'organisation, de la classification et de la retranscription des données dans des fichiers exploitables.</p>
Phase 3	<p>Rédaction de l'étude de cas L'étude de cas est une description ou une histoire qui parle d'une personne, d'un projet ou d'une organisation de sorte à communiquer au lecteur tous les éléments clés indispensables pour la bonne compréhension du cas. L'étude de cas peut être présentée comme un déroulement des événements dans le temps ou comme une description par thème (parfois les deux approches s'appliquent en même temps). L'étude de cas présente une image globale avec tout le contexte nécessaire pour la compréhension du cas.</p>

Source : Traduit de Patton (2002, p. 450)

Yin (2003, 2009) distingue quatre types d'études de cas en fonction du nombre de cas (cas unique vs. cas multiples) et du nombre d'unités d'analyse comprises dans chaque cas (cf. tableau 4.4). Lorsqu'un cas comprend une unité d'analyse, il s'agit d'une approche holiste. En

revanche, lorsqu'un cas comprend plusieurs unités d'analyse, il s'agit d'une approche enchâssée (imbriquée). Ainsi, une étude peut porter sur :

- un cas unique comprenant une seule unité d'analyse (type 1) ou plusieurs unités d'analyse (type 2),
- des cas multiples comprenant une seule unité d'analyse (type 3) ou plusieurs unités d'analyse (type 4).

Tableau 4.4 : La typologie des études de cas

	<i>Un seul cas</i>	<i>Cas multiples</i>
<i>Holistique</i> <i>(une unité d'analyse)</i>	<p>(type 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cas critique (satisfait à toutes les conditions pour tester une théorie) • Cas « révélateur » (phénomène peu connu) • Cas extrême (succès ou échecs remarquables) 	<p>(type 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cas semblables (qui devraient produire des résultats semblables) • Cas contrastants (qui risquent de produire des résultats différents)
<i>Imbriqué</i> <i>(unités d'analyse multiples)</i>	<p>(type 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cas avec sous-unités à comparer (ex: unités stratégiques dans une même entreprise, phases dans le temps; dossiers différents) 	<p>(type 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cas multiples avec unités d'analyse imbriquées

Source : Yin (2003, p. 40)

Notre recherche se positionne dans la configuration de type 2 (cas enchâssés) au sens de Yin (2003, 2009), autrement dit, il s'agit d'un **cas unique** comprenant **plusieurs unités d'analyse**.

Notre choix de **cas unique** s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, nous pensons comme Dyer et Wilkins (1991) que la multiplication des cas peut réduire l'opportunité de recueillir des données riches et détaillées. Ils considèrent que la conception d'Eisenhardt (1989) qui suggère d'étudier plusieurs cas pour favoriser la génération d'une théorie va à l'encontre de l'essence même des études de cas classiques qui consiste plutôt à étudier en profondeur un cas unique afin de découvrir de nouvelles relations théoriques et vérifier les anciennes (Patton, 2002 ; Yin, 2003). A cet égard, Yin (2003) observe que ce type d'étude ne cherche pas à proposer une généralisation statistique en précisant qu'il s'agit plutôt d'une

généralisation analytique fondée sur les résultats novateurs émergés du terrain. Siggelkow (2007) souligne à son tour qu'un cas unique peut être très « puissant » surtout pour réfuter une théorie existante. Ensuite, les auteurs s'accordent pour indiquer que le nombre de cas à étudier est également déterminé par les ressources dont dispose le chercheur (Eisenhardt, 1989 ; Van de Ven et Huber, 1990 ; Yin, 2009). La collecte et le traitement des données pour les recherches de cette nature demandent beaucoup de temps. Dans cette optique, Van de Ven et Huber (1990) précisent que le nombre de cas doit être cohérent avec la durée d'un travail doctoral. Enfin, Musca (2006, p. 155) observe que « *le choix d'une étude de cas unique (types 1 et 2) est une stratégie de recherche fréquente en gestion* ».

Même si nous avons choisi d'étudier un seul cas, en nous appuyant sur l'exemple de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, nous souhaitons souligner le fait que le cas que nous avons construit possède quatre unités d'analyse (cf. figure 4.4), autrement dit c'est un cas enchâssés. Ce *design* permet de comparer différents cas et favorise ainsi la réplification : un critère important pour générer une théorie (Eisenhardt, 1991, 1989).

Notre choix d'un **cas enchâssés** s'explique par la complexité du phénomène que nous étudions. Concernant les phénomènes qui s'étendent dans le temps et dans l'espace, Langley (1999) et Pettigrew (1990) conseillent de les appréhender non seulement au niveau d'un cas global, mais aussi à partir de l'étude détaillée de différentes unités, souvent imbriquées, au sein du cas. A cet égard, il est important de préciser que la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, sur laquelle est fondée notre recherche, est composée d'une quarantaine de sous-communautés. On peut noter que certaines de ces sous-communautés correspondent aux axes stratégiques du Groupe SEB, d'autres présentent des sous-communautés de métiers ou d'expertise. Ensuite, la plupart de ces sous-communautés ont été créées par la direction de l'innovation du Groupe, tandis que d'autres ont été mises en place à l'initiative des salariés. Enfin, nous souhaitons indiquer que l'observation du fonctionnement des sous-communautés de la communauté de pratique en innovation nous a permis d'identifier certains cas de « succès » et certains « échecs ».

Le *design* enchâssé requiert également une réflexion sur les **unités d'analyse**. Plusieurs auteurs considèrent que le cas lui-même est, en fait, une unité d'analyse (Patton, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). Certains chercheurs comme Dougherty (2002) indiquent que la règle de sélection des unités d'analyse doit être le contraste permettant de faire des comparaisons

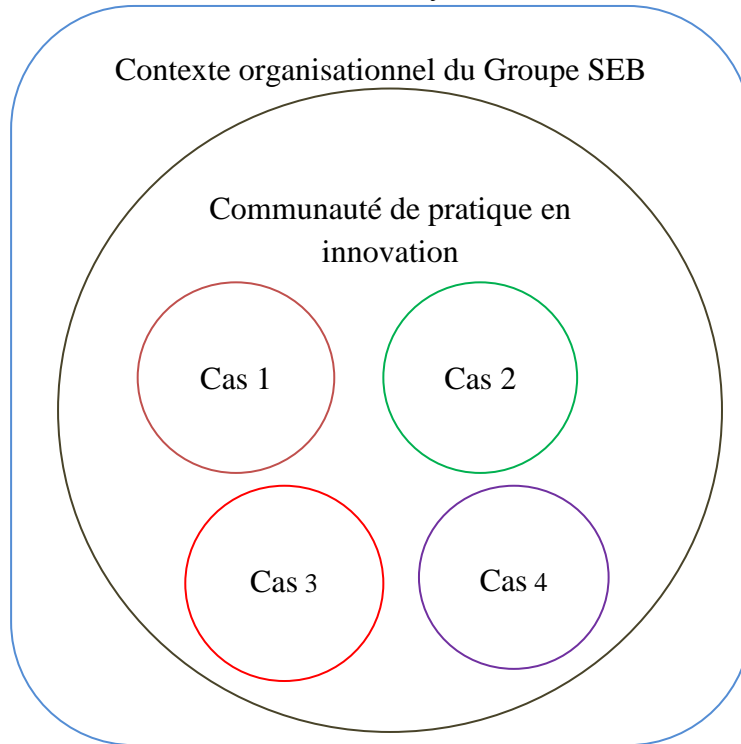
détaillées dans une optique d'émergence d'une théorie. Cependant, Musca (2006) observe qu'il n'y a pas de critères précis concernant le choix des unités d'analyse. L'auteur souligne que les unités d'analyse sont choisies en fonction des objectifs de la recherche et peuvent varier d'un terrain à l'autre. Bernard (1995), quant à lui, considère que, quel que soit l'objet d'étude, il faut toujours collecter les données au niveau le plus fin possible. Dans cette logique, l'unité d'analyse de notre recherche devrait être l'individu, étant donné que c'est le niveau le plus fin de la communauté que nous avons étudiée, mais dans notre cas Patton (2002, p. 228) recommande : « *quand l'objet de l'analyse est un projet ou un groupe ou une organisation ou une communauté, les méthodes qualitatives consistent en l'observation et la description de l'objet de l'analyse. Il ne faut donc pas se limiter aux personnes en particulier, il faut élargir le champ de recherche à toute l'entité étudiée* ». Rappelons que la communauté de pratique que nous avons étudiée est composée de plusieurs sous-communautés. Cela nous a amenés à choisir des sous-communautés comme unités d'analyse pour notre recherche. Ainsi, en suivant le conseil de Patton (2002), nous avons mené notre analyse en partant des sous-communautés et en allant vers le niveau global de la communauté de pratique en innovation sans oublier de l'appréhender dans le contexte organisationnel du Groupe SEB.

Musca (2006, p. 161) souligne que le choix des unités d'analyse devient encore plus compliqué quand il s'agit d'une étude menée en temps réel, car « *il est difficile de choisir a priori des unités permettant d'établir des comparaisons entre une bonne et une mauvaise performance ultérieure par exemple* ». En effet, dans le cadre de notre recherche, nous avons observé le fonctionnement en temps réel de plus d'une quarantaine de sous-communautés et au moment de leur création (par la direction) ou leur émergence (du terrain). Nous ne pouvions pas prédire comment elles se développeraient dans le temps pour faire un choix *a priori* des unités d'analyse. Nous avons donc choisi de « tout étudier » (à l'exception de quelques sous-communautés auxquelles nous n'avions pas accès à cause de sujets très sensibles sur lesquels elles travaillaient). Nous avons fait ce choix tout en étant consciente que l'étude de ces sous-communautés va générer une masse exhaustive d'informations qu'il faudra ensuite analyser. Ce choix de « tout étudier » est lié aussi à une observation faite par Musca (2006, p. 161) : « *lorsque l'étude est menée en temps réel, des unités d'analyse peuvent même disparaître au cours de la recherche* ». En effet, dans le cadre de notre recherche, nous avons été témoin de la « fermeture » de certaines sous-communautés ce qui *a posteriori* a justifié notre choix d'étudier plusieurs unités d'analyse. Le choix des quatre sous-communautés qui constituent les unités d'analyse de notre cas enchâssés a été fait à la fin de

notre étude empirique, quand nous avons déjà une bonne connaissance du terrain et une idée claire sur le développement de chacune des sous-communautés étudiées.

La sélection de ces quatre sous-communautés est fondée sur plusieurs critères. Tout d'abord, deux de ces sous-communautés correspondent aux axes stratégiques du Groupe SEB, les deux autres sont des sous-communautés d'expertise. Ensuite, une de ces sous-communautés d'expertise a été créée à l'initiative des salariés, autrement dit, elle a émergé du terrain, d'une manière spontanée, tandis que les trois autres ont été mises en place par la direction de l'innovation. Enfin, l'observation du processus de mise en œuvre et de développement de ces sous-communautés dès leur création nous a permis de constater que deux de ces communautés présentent un cas de « succès » et les deux autres sont des cas « d'échec ». A ce propos, nous tenons à préciser que pour le choix de ces cas nous avons utilisé la logique d'échantillonnage intense (*intensity sampling*) et pas celle des cas extrêmes (*extrême case sampling*). Patton (2002, p. 234) précise que « *l'échantillon intense est composé des cas de figure mettant en exergue une caractéristique étudiée mais pas à outrance* ». Donc, même si nous utilisons les termes « succès » et « échec », il ne s'agit pas de cas extrêmes et très rares, parce que « [...] *les cas extrêmes ou déviants peuvent être si déroutants qu'ils déforment les résultats de tout l'échantillon* » (Patton, 2002, p. 234). Nous avons ainsi suivi les conseils de Patton (2002) en nous concentrant sur les cas qui sont suffisamment révélateurs mais qui ne sont pas perturbateurs de l'analyse effectuée.

Figure 4.4 : Choix du cas et des unités d'analyse



Le fait d'étudier plusieurs sous-communautés au sein d'une communauté de pratique permet également de faire une comparaison inter-cas (Eisenhardt, 1989). L'auteur propose trois stratégies pour effectuer des analyses inter-cas (*cross-case patterns*). La première consiste à choisir quelques catégories ou axes d'analyse qui affichent les mêmes valeurs dans un groupe et des valeurs différentes en comparaison avec d'autres groupes. Par extension, l'auteur propose d'utiliser un *design 2x2* ou un autre *design* matriciel pour étudier plusieurs dimensions simultanément ou opter pour une observation dans le temps, ce qui permet de mettre les résultats sur un graphique. La deuxième stratégie permet de prendre deux cas de figure et d'en lister les similitudes ainsi que les différences. Cette méthode incite le chercheur à trouver des similitudes ou des différences plus fines. La troisième stratégie distingue les sources des données recueillies. Par exemple, un chercheur synthétise les données de l'observation, tandis qu'un autre retranscrit les *interviews* et fait le dépouillement des questionnaires.

Ainsi, le choix des cas de succès et d'échec nous a permis d'avoir un *design 2x2* (cf. figure 4.5) selon la première stratégie d'Eisenhardt (1989). Comme nous avons déjà précisé, une de ces sous-communautés d'expertise a été créée par l'initiative des salariés, tandis que les trois autres ont été mises en place par la direction de l'innovation du Groupe SEB. Le fait d'avoir la possibilité d'étudier des sous-communautés ayant des « origines » différentes (intentionnellement créées vs émergées spontanément du terrain) est particulièrement

intéressant dans ce contexte car il permet de voir si « l'origine » influence le développement de la communauté.

Figure 4.5 : *Design* de cas 2x2 d'Eisenhardt (1989)

Maximiser la similarité	Maximiser la différence sur une dimension	
	Cas de type A (« succès »)	Cas de type B (« échec »)
	Cas 1	Cas 3
	Cas 2	Cas 4

Source : Adapté de Langley, cours de méthodologie qualitative, HEC Montréal, 2012

4.3.3. Le choix de l'étude longitudinale

Le *design* enchâssé que nous avons adopté pour notre recherche semble particulièrement approprié pour la conduite d'une étude empirique longitudinale (Yin, 2003 ; Pettigrew, 1990). Cependant, Yin (2003) observe que peu de travaux ont abordé les caractéristiques et la mise en œuvre d'une étude longitudinale de cas enchâssés.

Forgues et Vandangeon-Derumez (1999) distinguent trois éléments pour définir une étude longitudinale : (1) les données sont recueillies au moins au cours de deux périodes différentes, (2) les sujets sont comparables d'une période à l'autre, et (3) l'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée. Ainsi, l'étude longitudinale permet de saisir le réel et d'étudier des processus à long terme dans leur contexte naturel, ce qui conduit à y considérer de multiples niveaux d'analyse interconnectés (Pettigrew, 1990).

Notre recherche longitudinale s'est déroulée sur une période de 32 mois. La figure 4.6 présente les différentes phases de notre recherche longitudinale. La communauté continue à se

développer et, avec l'accord de la direction de l'innovation du Groupe SEB, nous continuons à étudier son développement dans le temps, mais pour notre thèse, les données mobilisées concernent la période du novembre 2011 à juin 2014.

Figure 4.6 : Les phases de l'étude longitudinale menée au sein du Groupe SEB



Pendant cette période d'étude, nous avons participé aux différents événements de la vie de la communauté comme les forums et les journées d'innovation et nous avons étudié le développement de la communauté sur place et à distance *via* l'outil collaboratif. Le fait de mener une étude sur une longue période nous a permis de mieux connaître les membres de la communauté. Enfin, dans le cadre de notre étude longitudinale, nous avons collecté des données riches et variées sur plusieurs périodes en mobilisant une multitude de sources d'information.

Après avoir présenté et justifié la perspective longitudinale et le *design* retenu pour notre étude de cas, nous expliquons pourquoi les objectifs de notre recherche nécessitent d'adopter une approche mixte: sur le processus et le contenu.

4.4. Recherche mixte sur le processus et le contenu

Notre recherche s'inscrit dans une démarche mixte dans la mesure où nous adoptons une approche processus (4.4.1.) pour étudier la mise en place et le développement d'une communauté de pratique et une approche contenu (4.4.2.) pour identifier les facteurs qui influencent la dynamique de son développement.

4.4.1. L'approche processus

Notre recherche sur la mise en place et le développement d'une communauté de pratique nous conduit à adopter une approche processus qui est souvent mobilisée pour étudier des dynamiques organisationnelles (Grenier et Josserand, 2007). Mohr (1982) souligne que cette approche est particulièrement adaptée pour étudier le « comment » d'un phénomène. De manière plus précise, la recherche processuelle vise à comprendre comment le phénomène évolue dans le temps et pourquoi il évolue de telle ou telle façon (Van de Venet Huber, 1990 ; Van de Ven, 1992 ; Grenier et Josserand, 2007).

En s'appuyant sur le travail de Mohr (1982), Langley (1997, p. 38) précise que « *les théories de processus mettent l'accent sur des événements et s'expriment plutôt sous la forme de configurations dans les séquences d'activités, de choix et d'événements conduisant à un résultat* ». Notre recherche s'inscrit dans cette logique. Plus précisément, il s'agit de décrire, par ordre chronologique, les séquences d'activités et les événements qui composent le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique. A ce propos, Charreire-Petit (2003) souligne qu'envisager le processus comme une séquence d'événements décrivant la transformation des objets dans le temps requiert d'adopter un *design* longitudinal, ce qui montre donc la cohérence de notre méthodologie de recherche.

4.4.2. L'approche contenu

Notre recherche requiert également d'adopter une approche de contenu. Selon Grenier et Josserand (2007), l'approche de contenu a pour objectif d'étudier la composition de l'objet analysé. Les auteurs distinguent deux types de recherche sur le contenu : (1) les recherches à visée descriptive et (2) les recherches à visée explicative. Tandis que la description a pour objectif de mieux comprendre l'objet, l'explication consiste à montrer les liens de causalité qui existent entre les éléments qui composent l'objet étudié. Grenier et Josserand (2007 p. 111) précisent que « *le travail empirique descriptif est indispensable avant de procéder à une recherche sur le contenu de nature explicative* ». Dans cette logique, l'approche de contenu que nous utilisons a une visée explicative, notre objectif étant de décrire de manière détaillée le processus de mise en place d'une communauté de pratique en innovation et d'identifier les liens causaux se nouant entre les différents étapes de ce processus et influençant la dynamique

de développement. Le tableau 4.5 synthétise la nature de l'approche utilisée pour répondre à nos questions de recherche.

Tableau 4.5 : Synthèse de la nature de l'approche suivant les questions de recherche

Question de recherche	Nature de l'approche	Objectifs
<i>Quel est le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation?</i>	Approche processus	Décrire le processus de la mise en place, c'est-à-dire : <ul style="list-style-type: none"> • les événements qui composent ce processus ; • l'ordre et l'enchaînement chronologique de ces événements dans le temps.
<i>Quelle est la dynamique de développement des différentes sous-communautés de pratique en innovation ?</i>	Approche contenu	Identifier et expliquer les liens causaux qui se nouent entre les événements et influencent la dynamique de développement de la communauté de pratique étudiée.

Après avoir présenté les choix épistémologiques et méthodologiques, il s'agit maintenant d'exposer la stratégie de collecte et d'analyse des données.

4.5. La collecte des données

Cette section a pour objectif de détailler le processus de collecte des données. Pour ce faire, nous présentons d'abord les différentes phases de collecte des données (4.5.1). Ensuite, nous exposons les sources d'information mobilisées (4.5.2) avant de détailler la méthode d'analyse des données (4.6).

4.5.1. Les phases de collecte des données

Charreire-Petit (2003) explique qu'une étude longitudinale se compose généralement de trois phases : (1) la phase exploratoire, (2) la phase d'enquête intensive et (3) la phase de contrôle. Notre recherche longitudinale a été menée dans cette logique, ce qui a eu un impact sur le processus de collecte des données. En effet, nous avons collecté nos données en plusieurs

étapes. Chaque étape avait comme objectif de recueillir des données sur une période importante de la vie de la communauté de pratique étudiée.

Pour « découper » en phases notre recherche longitudinale portant sur le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation, nous avons choisi certains « événements clés ». Ainsi, la direction de l'innovation du Groupe SEB organise chaque année un « Forum Innovation » qui réunit plus de 250 acteurs impliqués dans le processus d'innovation. Depuis 2011, le forum est biennal. Entre ces forums biennaux, la direction de l'innovation a mis en place un outil collaboratif permettant aux acteurs d'échanger dans l'espace virtuel. Par ailleurs, la direction a aussi organisé des rencontres physiques appelées « Journées d'innovation » pour réunir de petits groupes d'acteurs (entre 20 et 60 personnes) autour de thématiques et problématiques précises.

Nous avons ainsi eu l'occasion de participer à deux « Forums Innovation » (2011 et 2013) et à quelques journées d'innovation (cf. figure 4.7).

Figure 4.7 : Les événements clés du processus de mise en place et de développement de la communauté de pratique



4.5.2. Les sources principales des données collectées

Pour la réalisation de notre recherche, nous avons mobilisé principalement de données primaires : des entretiens semi-directifs centrés et l'observation (participante et non participante). Baumard et Ibert (2007, p. 90) soulignent que « *le recueil de données primaires offre l'opportunité au chercheur de se confronter directement à la 'réalité' qu'il a choisi d'étudier*. Les auteurs précisent que les données primaires sont généralement considérées comme source de validité interne supérieure, parce que le chercheur pourra « témoigner » de phénomènes qu'il a observés sur le terrain. En revanche, l'utilisation de données

essentiellement primaires diminue la validité externe de la recherche, car « *le chercheur sera le seul à avoir 'interagi' avec 'sa réalité' empirique* » (Baumard et Ibert, 2007, p. 91).

Le tableau 4.6 résume les idées reçues sur les données primaires et les implications directes ou indirectes qu'elles peuvent avoir sur la recherche.

Tableau 4.6 : Idées reçues sur les données primaires

	Idées reçues...	Implications directes et indirectes
Quant à leur statut ontologique	<ul style="list-style-type: none"> • Les données primaires ont un statut de vérité, parce qu'elles proviennent directement du terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excès de confiance dans les déclarations des acteurs. • Théorie trop intuitive ou tautologique.
Quant à leur impact sur la validité interne	<ul style="list-style-type: none"> • Les données de « première main » (ex. : interviews) ont une validité interne immédiate. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires.
Quant à leur impact sur la validité externe	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • On compense avec les données secondaires qui n'ont pas de rapport avec la question de recherche.
Quant à leur accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les données primaires sont difficilement accessibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • On privilégie des données secondaires accessibles mais incomplètes, alors que l'objet de la recherche mériterait le recueil de données primaires (heuristique du disponible).
Quant à leur flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les données primaires sont très flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • On s'embourbe dans le terrain, par le manque de disponibilité des acteurs. • Travestissement des données primaires en les détournant de l'objet pour lequel elles ont été recueillies.

Source : Baumard et Ibert (2007, p. 92)

4.5.2.1. La collecte des données issues des entretiens

L'entretien est l'un des outils privilégiés pour mener une recherche qualitative (Denzin et Lincoln, 1998). Selon Demers (2003, p. 174), « *l'entretien permet d'entrer dans l'intimité d'une organisation, de rencontrer les personnes qui la font vivre et de se sensibiliser aux nuances du contexte* ». L'auteur souligne que l'utilisation de l'entretien pour le recueil des données est particulièrement adaptée dans une perspective interprétative, ce qui montre la cohérence de notre *design* de recherche. Parmi plusieurs modes d'entretiens existants, nous avons privilégié les entretiens semis-directifs centrés (Romelaer, 2005). Dans un entretien semi-directif, « *le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* » (Romelaer, 2005, p. 102). En effet, la réalisation d'entretiens semi-directifs permet d'orienter l'interviewé vers certains sujets en lui laissant après toute liberté pour s'exprimer (Fenneteau, 2007). Ainsi, l'entretien semi-directif laisse la porte ouverte pour les « surprises », c'est-à-dire, de nouveaux thèmes qui n'ont pas été vus auparavant. Pour la réalisation des entretiens semi-directifs, le chercheur utilise un guide structuré pour aborder des thèmes préalablement définis (Baumard *et al.*, 2007). Le guide d'entretien comporte des thèmes considérés comme pertinents par rapport à la problématique de recherche. Il s'agit des thèmes provenant de la littérature ou issus de l'intuition et de l'observation du chercheur (Romelaer, 2005). Ainsi, l'entretien semi-directif centré permet de trouver un compromis entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche.

Dans le cadre de notre recherche nous avons mené 63 entretiens semi-directifs centrés avec 59 personnes (cf. tableau 4.7). La plupart des entretiens ont été menés par des vidéos appels *via* le logiciel Lynk⁴ utilisé par le Groupe SEB pour la communication interne. Pour chaque entretien, l'autorisation d'enregistrer nous a été accordée par notre interlocuteur. Les entretiens enregistrés ont ensuite fait l'objet d'une retranscription. Rouleau (2003) observe qu'on peut retranscrire l'entretien dans son intégralité et ou ne retranscrire que les passages pertinents pour la recherche. Nous avons choisi de retranscrire les entretiens intégralement afin d'éviter une perte d'informations.

Tableau 4.7 : Tableau récapitulatif des entretiens réalisés

⁴Lynk est un logiciel destiné aux entreprises permettant d'organiser des réunions en ligne et de communiquer *via* la messagerie instantanée ou les appels vidéos.

	Etude exploratoire	Phase d'enquête intensive	Phase de contrôle
Durée moyenne des entretiens	41min.	55min.	38min.
Durée totale des entretiens	3h25min.	49h30min.	2h34min.
Entretiens réalisés face-à-face	3	2	3
Entretiens réalisés par téléphone	2	7	1
Entretiens réalisés par le logiciel Lynk (vidéo appel)	0	45	0
Nombre total des entretiens	5	54	4

4.5.2.2. Le choix des répondants

Pour le choix des répondants, nous avons eu recours à l'échantillonnage délibéré plutôt que probabiliste au sens de Patton (2002). L'auteur observe que, dans un échantillon délibéré, chaque unité d'étude est choisie afin de maximiser sa contribution marginale à la connaissance.

Dans cette logique, pour la **phase exploratoire** de notre recherche, nous avons choisi d'interviewer tout d'abord les membres du « noyau dur » (au sens de Wenger *et al.*, 2002) de la communauté de pratique en innovation, à savoir le directeur général de l'innovation du Groupe SEB, le responsable des méthodes et outils d'innovation et l'animatrice de la communauté. Nous avons ensuite appliqué la technique « boule de neige » pour trouver d'autres interlocuteurs. Royer et Zarlowski (2007b) précisent qu'il s'agit d'une technique qui « *consiste à trouver un premier répondant qui vérifie les critères définis par le chercheur. On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront eux aussi susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite* ». Cette technique nous a permis d'être mis en contact avec deux autres personnes qui ont accepté de nous accorder un entretien. L'objectif des entretiens de la phase exploratoire était de comprendre les enjeux, les attentes et les éventuels risques liés à la mise en place et le développement de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB. L'idée était de revenir vers ces personnes à la fin de notre recherche (phase de contrôle) et voir avec eux si les objectifs définis étaient atteints et si les risques anticipés durant la phase de mise en place de la communauté de pratique ont été justifiés. En résultat, dans la phase exploratoire, nous avons mené 5 entretiens dont la

durée moyenne était 41 minutes. Le tableau 4.8 : Présente les détails sur les entretiens réalisés dans la phase exploratoire.

Tableau 4.8 : Détails concernant les entretiens de la phase exploratoire

Fonctions	Site/Activité	Caractéristiques de l'entretien	
Animatrice de la communauté	Ecully/Siège	Face à face	64min
Directeur Marketing Stratégique	Selongey/Electrique culinaire	Par téléphone	30min
Directeur Général de l'Innovation	Ecully/Siège	Face à face	34min
Responsable d'atelier digital	Selongey/Electrique culinaire	Par téléphone	40min
Responsable des processus d'innovation	Ecully/Siège	Face à face	36min

Dans la **phase d'enquête intensive**, afin d'identifier les interlocuteurs les plus aptes à fournir l'information dont nous avons besoin, nous avons eu recours à nos données issues de l'observation de l'outil collaboratif de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB. Les données collectées dans le cadre de nos observations ont permis d'identifier les membres « actifs » et « périphériques » au sens de Wenger *et al.* (2002) (cf. chapitre 1). Nous avons ensuite établi une liste « des interlocuteurs potentiels » incluant tous les membres « actifs » que nous avons identifiés. Les membres « périphériques », quant à eux, ont été choisis de manière aléatoire, mais nous avons cherché à avoir dans notre échantillon des représentants de différents sites et *business units* du Groupe SEB. Après la finalisation de la liste des interlocuteurs potentiels, un courrier électronique signé par le directeur général de l'innovation du Groupe SEB a été envoyé pour nous introduire auprès de ces personnes (cf. annexe 1). Suite à cette « introduction officielle », nous avons contacté chaque membre individuellement pour avoir l'accord d'être interviewé. Une fois l'accord obtenu, nous avons fixé les dates et les créneaux d'entretien *via* Outlook. Suite à ces démarches, 54 entretiens ont été fixés et réalisés entre les mois de mai et juillet 2013. Les tableaux 4.9-4.10 présentent quelques informations concernant les personnes interviewées.

Tableau 4.9 : La répartition des personnes interviewées par activité (*business unit*)

	Etude exploratoire	Phase d'enquête intensive	Phase de contrôle
Siège	3	7	3
Pôles d'innovation transversaux	0	9	0
Electrique culinaire	2	12	1
Soin de la maison et de la personne	0	17	0
Articles culinaires	0	9	0
Total	5	54	4

Tableau 4.10 : Détails concernant les entretiens de la phase d'enquête intensive

Nb	DUREE	FONCTION	SITE	ACTIVITE
1	64 min.	DIRECTEUR R&D	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
2	42 min.	DIRECTEUR PRODUIT INTERNATIONAL	LYON	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
3	61 min.	DIRECTEUR MARK STRAT PREPARATION DES ALIMENTS	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
4	81 min.	DIRECTEUR DESIGN	ECULLY	SIEGE
5	62 min.	DIRECTEUR DES PARTICIPATIONS	ECULLY	SIEGE
6	47 min.	RESPONSABLE SERVICE PROTO-MAQUETTES	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
7	32 min.	RESPONSABLE RELAT EXTER R&D	ECULLY	POLE
8	55 min.	RESPONSABLE PROTOTYPES MAQUETTES	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
9	46 min.	RESPONSABLE POLE TECHNOLOGIQUE	RUMILLY	POLE
10	51 min.	RESPONSABLE POLE INNOVATION ENERGIE	PONT-EVEQUE	POLE
11	70 min.	RESPONSABLE POLE ELECTRONIQUE	PONT-EVEQUE	POLE
12	63 min.	RESPONSABLE INNOVATION SDP	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
13	47 min.	RESPONSABLE FORMATION	ECULLY	SIEGE
14	54 min.	RESPONSABLE DEVELOPPT PRODUITS SOURCES	MAYENNE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
15	43 min.	RESPONSABLE DES ETUDES DE MARCHE	ECULLY	SIEGE
16	48 min.	RESPONSABLE COMMUNICATION INTERNE	ECULLY	SIEGE
17	68 min.	RESPONSABLE ATELIER DESIGN	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
18	41 min.	RESP DEVELOPPEMENT PS	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
19	41 min.	PILOTE PROJETS PRODUITS SOURCES	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
20	58 min.	PILOTE PROJET PRODUIT	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
21	26 min.	INGENIEUR RECHERCHE INNOVATION	VERNON	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
22	57 min.	INGENIEUR BREVETS EXPERT	ECULLY	POLE
23	42 min.	EXPERT TECHNIQUE SI	ECULLY	SIEGE
24	57 min.	DESIGNER JUNIOR	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
25	54 min.	COORDINATEUR COMMUNAUTE NUTRITION	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
26	48 min.	ACHETEUR MARCHE	ECULLY	SIEGE
27	39 min.	CHEF PROJET INNOVATION CONVERG.NUMERIQUE	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
28	72 min.	CHEF PROJET INNOV. RECHERCHE (ANTHROPO.)	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
29	41 min.	CHEF PROJET INNOV. RECHERCHE (AGROALIM.)	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
30	77 min.	CHEF PROJET INNOV. RECHERCHE (AGROALIM.)	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
31	85 min.	CHEF PROJET INNOV. RECHERCHE (AGROALIM.)	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
32	78 min.	CHEF DE PROJETS INNOVATION	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
33	45 min.	CHEF DE PROJET RECHERCHE CONFIRME	PONT-EVEQUE	POLE
34	33 min.	CHEF DE PROJET R&D	RUMILLY	POLE
35	61 min.	CHEF DE PROJET PRODUIT	LYON	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
36	55 min.	CHEF DE PROJET PRODUIT	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
37	56 min.	CHEF DE PROJET PRODUIT	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
38	68 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION SENIOR	ECULLY	POLE
39	43 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION RECHERCHE	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
40	53 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION RECHERCHE	VERNON	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
41	62 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION RECHERCHE	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
42	61 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION RECHERCHE	SELONGEY	ELECTRIQUE CULINAIRE
43	65 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION RECHERCHE	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
44	34 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION RECHERCHE	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
45	59 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION JUNIOR	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
46	39 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
47	64 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
48	71 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
49	52 min.	CHEF DE PROJET INNOVATION	PONT-EVEQUE	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
50	63 min.	CHEF DE PROJET ELECTRONIQUE	RUMILLY	POLE
51	62 min.	CHEF DE PROJET DEVELOPPEMENT	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
52	57 min.	CHEF DE PROJET DEV EMBALLAGES	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES
53	58 min.	CHEF DE GROUPE DEVELOPPEMENT	VERNON	SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE
54	42 min.	CHEF DE GROUPE DEVELOPPEMENT	RUMILLY	ARTICLES CULINAIRES

Dans la phase de contrôle, qui est en fait la dernière phase de collecte des données de notre recherche longitudinale, nous avons interviewé les personnes qui nous avaient déjà accordé un

entretien devant la phase exploratoire de notre recherche. Entretemps, un de nos interlocuteurs a quitté le Groupe SEB et nous n'avons pas pu l'interviewer. Au final, en phase de contrôle, nous avons mené quatre entretiens, d'une durée moyenne de 38minutes (cf. tableau 4.11). L'objectif de ces entretiens était de faire « un retour sur l'expérience », ce qui nous a permis de poser des questions sur les enjeux, sur la réalisation des objectifs fixés ainsi que sur les risques anticipés que nous avons identifiés en phase exploratoire. C'était aussi une occasion pour évoquer avec nos interlocuteurs les « futures pistes de développement » de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB.

Tableau 4.11 : Détails concernant les entretiens de la phase de contrôle

Fonctions	Site/Activité	Caractéristiques de l'entretien	
Animatrice de la communauté	Ecully/Siège	Face à face	44min
Directeur général de l'innovation	Ecully/Siège	Face à face	32 min
Responsable d'atelier digital	Selongey/Electrique culinaire	Par téléphone	37min
Responsable des processus d'innovation	Ecully/Siège	Face à face	40min

4.5.2.3. Les données issues de l'observation

Baumard *et al.* (2007, p. 244) définissent l'observation comme « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* ». Jorgensen (1989) distingue deux types d'observation : participante et non participante. Dans le cadre d'une observation participante, le chercheur adopte « un point de vue interne » par rapport aux sujets observés, alors que dans le cas d'une observation non participante le chercheur conserve son « point de vue externe ». A cet égard, Patton (2002) souligne que le degré de participation peut varier dans le temps. Concernant notre recherche, dans la phase exploratoire, nous avons fait une observation non participante en ayant un statut d'invité au Forum Innovation2011 du Groupe SEB. Puis, dans la phase d'enquête intensive, nous avons effectué une observation participante en passant quatre mois (à temps plein) sur le terrain. Pendant cette période, nous avons travaillé avec les consultants externes et l'animatrice de la communauté sur le développement des usages de l'outil collaboratif et nous

avons participé à l'organisation de deux journées d'innovation ainsi que du Forum Innovation 2013. Enfin, en phase de contrôle, nous avons de nouveau eu recours à l'observation non participante. Lors de cette dernière phase de notre recherche, nous avons visité le Groupe SEB régulièrement (environ tous les 10 jours), pour étudier la dynamique de la communauté *via* l'outil collaboratif de la communauté. Le temps passé sur le terrain nous a permis de mieux comprendre le contexte de la recherche, de nous familiariser avec le « langage » du Groupe SEB ainsi que de connaître les acteurs de la communauté de pratique en innovation. Dans le cadre de l'observation, nous avons pu étudier les interactions des membres de la communauté dans l'espace virtuel et pendant les rencontres physiques auxquelles nous avons participé. Dès les premiers jours de la mise en place de l'outil collaboratif *What If*, nous avons créé des fiches d'observation (fichiers excel) pour chaque sous-communauté étudiée. Le tableau 4.12 présente les rubriques des fiches d'observation.

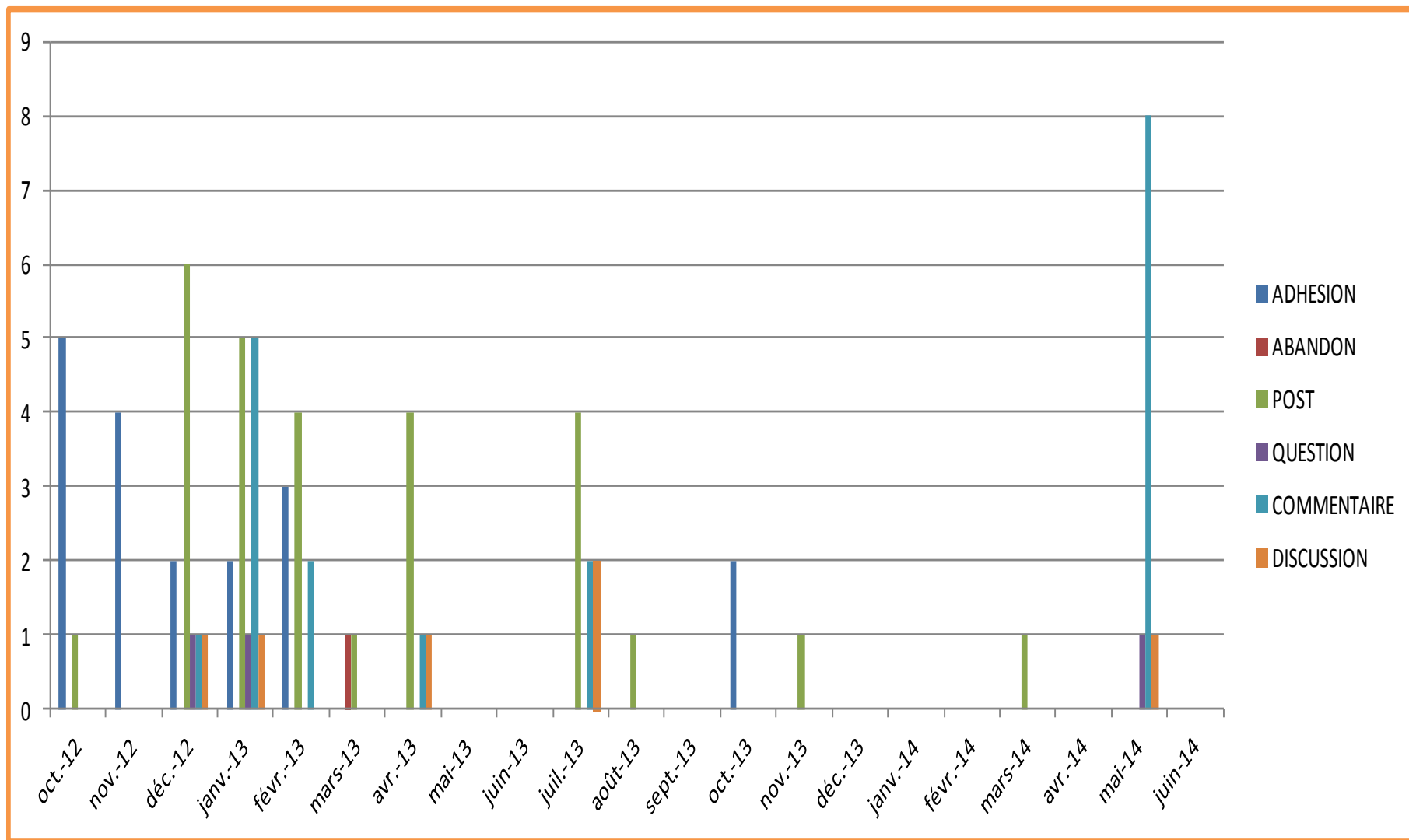
Tableau 4.12 : Les rubriques des fiches d'observation

		Nom de la sous-communauté étudiée							
		Nature du fait observé						Information complémentaire sur le fait observé	
Date	Nom, prénom	Adhésion	Abandon	Post	Question	Commentaire	Discussion		

En nous appuyant sur les données recueillies par l'observation, nous avons préparé des fiches récapitulatives sur la dynamique de développement de chaque sous-communauté (cf. figure 4.8).

L'observation nous a permis de comprendre l'impact de chaque action d'animation mise en place par la direction de l'innovation. Ce type d'information est difficilement accessible par des entretiens, car les interlocuteurs ne sont pas toujours « à l'aise » pour évaluer les démarches de la direction. Pour résumer, l'observation a été une source riche d'informations pour compléter les données issues des entretiens et avoir « une image complète » du processus de mise en place et de développement de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB.

Figure 4.8 : Exemple d'une fiche récapitulative de la dynamique de développement d'une sous-communauté



4.6. La méthode d'analyse des données

Après chaque phase de notre recherche longitudinale, nous avons procédé à l'analyse des données recueillies. Langley (1997, 1999) distingue sept stratégies d'analyse de données processuelles : (1) la stratégie narrative, (2) la stratégie de quantification, (3) la stratégie des lectures théoriques alternatives, (4) la stratégie de la théorie enracinée (*grounded theory*), (5) la stratégie synthétique ou comparative, (6) les stratégies graphiques et (7) la stratégie de la décomposition temporelle (ou *bracketing*). L'auteur souligne que certaines de ces stratégies peuvent être utilisées en parallèle ou en combinaison. Pour notre recherche, nous avons choisi la stratégie de décomposition temporelle. Cette stratégie a permis de structurer la description du processus de mise en place et de développement de la communauté de pratique étudiée et d'analyser les événements codés de différentes façons (cf. chapitre 5).

L'analyse est un processus qui donne du sens aux données empiriques (Corbin et Strauss, 2008) à travers le codage (Miles et Huberman, 2003). Avant de commencer le codage par le logiciel *N'Vivo 10*, nous avons d'abord défini notre unité d'analyse. Pour Allard-Poesi (2003, p. 252), l'unité d'analyse est « *l'élément (le critère, la dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données* ». Pour notre recherche, nous avons eu recours à un codage thématique. Dans le cadre d'une analyse thématique (Bardin, 2001), nous avons adopté comme unité d'analyse une phrase entière ou un groupe de phrases liées à un même thème. Pour commencer le codage, il faut d'abord définir des codes (ou catégories) (Allard-Poesi, 2003 ; Miles et Huberman, 2003). Il y a deux méthodes pour faire ce travail : (1) proposer des codes qui émergent du terrain ou des codes *in vivo* (Charmaz, 2009 ; Corbin et Strauss, 2008) ou (2) établir une « liste de départ » des codes (ou catégories) à partir de la littérature mobilisée (Miles et Huberman, 2003). A ce propos, Allard-Poesi (2003) précise que les catégories définies de manière *a priori* évoluent lors du processus de codage et que les catégories définies *a posteriori* ne sont jamais tout à fait émergentes. Pour le codage, nous avons suivi les recommandations de Yin (2010) qui distingue deux niveaux de codage. Le premier niveau de codage vise à comprendre comment les catégories s'entrecroisent et se lient pour aller ensuite vers le deuxième niveau qui cherche à relier l'ensemble des propriétés des autres catégories. Le tableau 4.13 illustre le processus du codage effectué.

Tableau 4.13 : Illustration du processus de codage

Verbatims	Code initial (1 ^{er} niveau)	Catégorie (2 ^{ème} niveau)
<i>« On est trop pris par le quotidien! C'est horrible à dire, mais on aurait envie qu'une communauté s'échappe du quotidien et qu'on arrive à consacrer du temps à échanger».</i>	Manque de temps	Freins d'échange et de partage
<i>« Je ne sais pas qui va lire mes posts, j'ai pas envie de 'polluer' les lecteurs »</i>	Peur de jugement	

Ce chapitre nous a permis d'explicitier la méthodologie retenue dans le cadre de notre thèse doctorale. Eu égard à notre question de recherche, à savoir comment mettre en place et développer une communauté de pratique en innovation, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas unique en nous intéressant au cas du Groupe SEB. Nous avons ainsi eu recours aux entretiens semi-directifs centrés ainsi qu'à l'observation, ces deux techniques nous paraissant les plus adaptées pour comprendre les intentions, motivations et difficultés rencontrées par les acteurs. Les données collectées ont par la suite été codées et analysées en deux temps, tel que préconisé par Yin (2010). Nos cadres théorique et méthodologique ainsi explicités, il convient désormais de nous intéresser à la présentation du processus de mise en œuvre de la communauté de pratique en innovation. Dès lors, le chapitre 5 s'attache à présenter les phases de mise en place de la communauté de pratique dans le cas du Groupe SEB.

PARTIE 3 : L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE 5 : LA MISE EN PLACE ET DE DEVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE EN INNOVATION

Comme évoqué dans les chapitres précédents, les communautés de pratique en innovation mettent en relation des membres animés d'une passion commune et/ou disposant de connaissances et compétences spécifiques. Le transfert et la diffusion des connaissances spécifiques au sein de l'entreprise s'opèrent *via* les différentes interactions entre les membres de la communauté, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles innovations. L'identification des connaissances clé, leur acquisition, leur stockage et leur transmission constituent une préoccupation majeure pour les organisations innovantes dans la mesure où de nombreuses barrières internes peuvent émerger et complexifier le flux de connaissances. Seule la socialisation des membres permet à une communauté de pratique d'éviter cet écueil, la vie de la communauté étant conditionnée par l'engagement des membres et des dirigeants de l'entreprise. Dans ce contexte, il nous semble pertinent d'étudier le processus de mise en place d'une communauté de pratique au sein du Groupe SEB. Ceci est l'objet du présent chapitre. Dans une première section, nous présentons brièvement les origines de la communauté de pratique au sein du Groupe SEB afin de rappeler le contexte de l'étude empirique. Ensuite, nous analysons chacune des phases de mise en œuvre, du pré-lancement à la phase d'implémentation puis au développement de la communauté de pratique au sein du Groupe SEB. Ce contexte présenté, nous nous intéressons par la suite à l'animation de la communauté ainsi qu'à l'impact du plan d'animation sur sa dynamique. Enfin, nous concluons ce chapitre en confrontant nos observations aux deux modèles théoriques évoqués dans notre revue de littérature, à savoir le cycle de vie et le modèle évolutif.

5.1. L'origine de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB

La communauté de pratique en innovation du Groupe SEB s'appuie sur un événement physique appelé « Forum Technologique », mis en place par la direction de la technologie au début des années 2000. Chaque année, ce forum réunit les acteurs des services de recherche du groupe pour partager, pendant deux à trois jours, les savoir-faire et les connaissances créés dans les différentes *business units* du Groupe SEB. « *On a commencé par mettre en place un forum technologique pour faire rencontrer les gens qui travaillaient dans les services de*

recherche des business units du Groupe SEB pour mieux partager et faciliter les fertilisations croisées » (Directeur des Processus Innovation).

Depuis 2009, le Forum Technologique est ouvert aux acteurs des services Marketing et Design et a été rebaptisé pour se nommer « Forum Innovation ». « *Pour créer un esprit d'équipe communautaire, le Forum Technologique est devenu le Forum Innovation en 2009 afin de réunir le marketing stratégique, le design, la recherche et le développement pendant 2-3 jours et promouvoir le partage de connaissances* » (Directeur des Processus Innovation).

Le format « élargi » des forums a donné « un nouveau souffle » à cet événement en impliquant également des acteurs externes au groupe. « *Dans le cadre du Forum Innovation, les experts internes peuvent se rencontrer et travailler en équipes transversales (multi-business units et/ou multi-métiers) sur différentes thématiques et méthodes de travail et faire des séances de créativité souvent animées par des spécialistes externes* » (Directeur Général de l'Innovation).

L'inconvénient de ce Forum Innovation réside dans l'absence d'animation entre ces manifestations, devenues biennales depuis 2011. « *Cela fait maintenant des années qu'on fait cette manifestation [le forum annuel] et derrière on a créé des réseaux informels, mais ce qui manque aujourd'hui, c'est la continuité des échanges* » (Directeur des Processus Innovation).

Pour pallier cet inconvénient, le Groupe SEB a mis en place une communauté de pratique en innovation, appelé « communauté innovation ».

5.2. La phase de pré-lancement de la communauté de pratique en innovation

Avant de lancer le processus de mise en place de la communauté de pratique en innovation, le groupe a recruté une *community manager* pour assister la direction de l'innovation dans les démarches de lancement et assurer, ensuite, son animation. « *Je suis en charge d'animer la communauté innovation, ce qui implique notamment de faciliter la création de liens entre ses membres, pour favoriser et faciliter l'innovation. L'animation va se faire par des événements physiques, ainsi que par l'outil collaboratif que nous souhaitons mettre en place* » (Animatrice de la Communauté Innovation). « *L'arrivée de la community manager va permettre de mieux coordonner cette communauté, de mieux partager, d'avoir des interactions plus riches et de gagner du temps grâce aux outils d'animation qui seront mis en place* » (membre actif de la communauté).

Dans la phase de pré-lancement, la direction de l'innovation a étudié plusieurs outils informatiques afin de permettre aux membres de la communauté de rester en contact après les

événements physiques et d'échanger dans un espace virtuel. « *On est convaincu que cette communauté a besoin d'un système opérant et permanent avec un outil web 2.0 qui permettra de continuer les échanges toute l'année* » (Directeur des Processus Innovation).

Suite à un premier *benchmark* des solutions disponibles, un projet pilote de l'outil informatique est lancé en novembre 2011. Celui-ci vise à faciliter les échanges après le Forum Innovation et à initier la communauté de pratique à l'usage d'un outil 2.0. Son déploiement est *multi-business units*, multi-sites et multi-métiers (marketing stratégique, *design* et R&D).

Ainsi, les faits marquants de la phase de pré-lancement (comprise entre septembre et novembre 2011) sont (1) le recrutement de l'animatrice de la communauté de pratique et (2) la mise en place d'un projet pilote de l'outil informatique destiné aux membres de la communauté.

5.3. La phase de mise en place de la communauté de pratique en innovation

Le « lancement officiel » de la Communauté Innovation a eu lieu en novembre 2011 lors du forum annuel. Ce forum a réuni plus de 300 personnes, dont une cinquantaine d'experts externes du Groupe SEB. Pendant trois jours, les acteurs impliqués dans le processus d'innovation ont suivi l'un des quatre parcours thématiques proposés, sur l'un des quatre axes stratégiques d'innovation du groupe : (1) « bien vieillir », (2) « monde et habitat connectés », (3) « santé, beauté, bien-être » et, enfin, (4) « développement durable ». « [...] *Ce foisonnement d'initiatives est une richesse pour le groupe. Notre rôle à tous est de persévérer et d'amplifier la dynamique de notre communauté, que nous appelons maintenant l'Innovation Forum. [...] Ces journées seront accompagnées d'autres initiatives, pour faire vivre notre communauté et échanger sur nos thématiques stratégiques* » (Directeur général adjoint Activités du Groupe SEB, extrait du mot d'introduction de l'Innovation Forum 2011).

Lors de ce Forum Innovation, une *knowledge fair* a été organisée afin de permettre aux Pôles Innovation (Matériaux, Systèmes Intelligents et Energie) et aux trois *business units* du Groupe SEB d'exposer leurs travaux en cours (*via* des *posters*, vidéos et prototypes de nouveaux produits envisagés). La direction de l'innovation avait également prévu, en parallèle, un espace dédié aux participants externes (essentiellement des cabinets et des consultants indépendants spécialisés dans les méthodes et outils d'innovation) afin que ceux-ci puissent présenter leurs services aux participants internes et échanger avec eux.

La direction de l'innovation disposait elle aussi d'un stand géré par l'animatrice de la communauté. Il s'agissait donc un moyen pour introduire officiellement l'animatrice de la communauté auprès des membres et faire connaître la version pilote de l'outil informatique, lancée quelques jours avant le Forum Innovation.

Tout au long du Forum Innovation, deux facilitateurs graphiques ont travaillé sur « le mur » de la communauté de pratique en innovation (cf. annexe 2). Leur objectif était de présenter visuellement la « Communauté Innovation ». Pour ce faire, ils ont interviewé des membres de la communauté (choisis de manière aléatoire), puis exposé sur le « mur » leur définition de la communauté de pratique ainsi qu'un portrait photo. Il s'agissait là de « mettre des visages sur des noms » au sein de la communauté de pratique en innovation. Il est à noter que le Forum Innovation a également réuni quelques participants venus du Brésil, d'Allemagne et d'Italie qui s'exprimaient en anglais. Dans le cadre de notre recherche, ce « mur » nous a permis de confronter les définitions « émergées du terrain » avec les définitions identifiées dans la littérature sur les communautés de pratique. Nous avons obtenu l'autorisation de la direction de l'innovation de prendre en photo chaque partie du « mur » réalisé par les facilitateurs graphiques. Ces photos ont fait l'objet d'une analyse *via* un codage thématique, nous amenant à constater que les définitions données allaient au-delà des limites d'une « définition traditionnelle » et que derrière les caractéristiques identifiées « se cachaient » les attentes des membres *vis-à-vis* de cette communauté (cf. tableau 5.1)

Tableau 5.1 : Les caractéristiques de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB

Caractéristiques identifiées	Verbatims
Partage <ul style="list-style-type: none"> • des connaissances • d'expérience • des valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Nous sommes là pour partager nos compétences avec nos collègues</i> ». • « <i>Nous partageons les idées, nous échangeons sans concurrence</i> ». • « <i>It's important for us to get knowledge from different points of view. To have knowledge, you need experience. Knowledge sharing is the strength of this community, it helps to being better</i> ». • « <i>Une communauté est basée sur le partage des valeurs</i> ».
Echange	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>C'est essentiel pour nous de pouvoir discuter des projets de chacun pour nous donner des idées</i> ». • « <i>Ce ne sont pas les fonctions des personnes qui nous intéressent, mais les échanges qu'on peut avoir avec elles</i> ».
Diversité	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>La puissance de cette communauté, c'est la richesse des profils et les expériences qui y sont présentes</i> ».
Transversalité	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Ce sont souvent les fonctions transverses qui nous font découvrir que d'autres ont les mêmes problématiques</i> ».
Connectivité	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Dans une communauté où on ne se voit pas, c'est le lien qui importe</i> ».
Culture commune	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>C'est l'occasion de créer une culture commune des références communes pour travailler de manière durable sur de nouveaux thèmes</i> ».
Ouverture vers de nouveaux horizons	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Le quotidien nous permet rarement de lever la tête du guidon</i> ». • « <i>C'est un lieu pour se désaxer de notre quotidien</i> ». • « <i>C'est l'occasion d'aller vers les autres univers qui nous entourent</i> ».
Lieu des connaissances et des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Je travaille sur les matériaux plastiques et polymères. [...] La communauté offre une opportunité fantastique pour se faire connaître mais surtout de connaître de nouvelles personnes et comprendre leurs besoins pour pouvoir y répondre</i> ». • « <i>On est une grande communauté, mais on se connaît peu</i> ».
Tolérance	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>There is tolerance and support for ongoing research</i> ».
Aspects humains, émotionnels	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Nous partageons des infos, mais pas encore suffisamment d'émotion</i> ». • « <i>Cette communauté va rendre le métier plus 'humain'</i> ».

Source : « Mur de la communauté » préparé lors du Forum Innovation 2011 du Groupe SEB

Ainsi, le Forum Innovation est « l'événement fondateur » de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, dans le sens où après ce forum la direction de l'innovation a mis en place le dispositif d'animation ayant comme objectifs le développement de la transversalité entre les *business units*, la capitalisation des connaissances existantes au sein du groupe et l'accélération du processus d'innovation.

5.4. La phase de développement de la communauté de pratique en innovation

Cette section vise à présenter trois phases clé régissant le développement de la communauté de pratique au sein du Groupe SEB, à savoir l'organisation des « Journées Innovation », la création d'une salle dédiée à l'innovation, le choix de l'outil collaboratif. Par la suite, nous nous intéressons au développement des sous-communautés et concluons en présentant les résultats de l'enquête téléphonique réalisée par le Groupe auprès des utilisateurs de l'outil collaboratif.

5.4.1. L'organisation des journées d'innovation

Après le Forum Innovation 2011, l'animatrice de la communauté de pratique en innovation a interviewé une trentaine de membres de la communauté afin de se présenter, de recueillir leurs attentes et de bâtir un plan d'animation pour l'année 2012. « *L'objectif de ces entretiens était de donner de la visibilité sur mon rôle, de leur expliquer le type d'animation que je pourrais leur proposer, afin d'identifier des sujets porteurs* » (Animatrice de la Communauté Innovation). Ces entretiens ont permis de mieux comprendre les besoins des membres de la communauté et d'identifier des sujets pertinents pour organiser les prochaines « Journées d'innovation ». Après concertation avec les personnes qui pourraient co-organiser ces journées, l'animatrice a envoyé une proposition de programme annuel, afin de permettre aux membres de voter pour les journées qui les intéressaient. « *On va avoir un ensemble de journées visant à accélérer l'innovation. Elles pourront porter sur des innovations matériaux, des méthodes et outils d'innovation (par exemple, innovation par l'usage, crowdsourcing, etc.), nos axes stratégiques d'innovation ou permettre à des membres d'une même sous-communauté d'expertise de se réunir (par exemple, prototypage maquettage). Chaque fois, à*

la fin de la journée, on va essayer de sortir avec quelque chose d'utile et livrable pour accélérer l'innovation » (Animatrice de la Communauté Innovation).

L'objectif des journées d'innovation était de compléter le Forum Innovation, avec des temps de rencontres et d'échanges en plus petits comités, en faisant intervenir des experts internes et/ou externes autour d'une thématique précise pour partager des savoir-faire, des bonnes pratiques et des méthodes de travail. Cette « nouvelle formule » d'animation visait aussi à augmenter la fréquence des rencontres physiques afin de créer des liens entre les membres de la communauté et leur donner la possibilité d'échanger en petits groupes (entre 20 et 60 personnes). « *Il faut que les gens se rencontrent [...], je trouve que pour faire des connexions, c'est plus facile quand on réunit les gens en petits groupes autour de sujets et intérêts communs* » (Directeur des Processus Innovation). Ces journées ont permis de « structurer » la communauté de pratique en innovation dans le sens où plusieurs petites sous-communautés ont été mises en place, réunissant les personnes intéressées par le même sujet ou la même problématique qui ont, par la suite, pu continuer leurs échanges *via* l'outil collaboratif. « *Quand on aura l'outil collaboratif, on va en parallèle structurer la communauté et je pense que les catalyseurs vont être les journées d'innovation* » (Animatrice de la Communauté Innovation).

Ce dispositif a permis d'organiser entre les deux Forums Innovation de 2011 et 2013, un ensemble de journées thématiques en 2012 qui ont réuni plusieurs participants. En 2013 et 2014, les rencontres physiques organisées ont principalement permis d'accompagner la mise en place des sous-communautés, afin de définir précisément les objectifs, le périmètre des participants, les usages créateurs de valeur et les bénéfices pour chaque membre à s'impliquer dans leur communauté respective.

5.4.2. La mise en place de la « salle innovation »

Une « salle innovation » a été mise en place en septembre 2012 (cf. image 1) en vue de proposer une alternative aux salles de réunion traditionnelles, permettant ainsi aux membres de disposer d'un espace configurable et convivial. Cette salle est équipée avec du mobilier modulable afin de configurer la pièce selon les besoins - en mode session de créativité, en mode mini-conférence, en mode réunion projet ou encore en mode « café digital » - grâce à des tables de réunion transformables en panneaux de créativité, un bar lumineux et des chaises de bar, des poufs multicolores et un écran.

IMAGE 1 : LA SALLE INNOVATION DU GROUPE SEB



Source : Groupe SEB

5.4.3. Le choix de l'outil collaboratif de la communauté de pratique

Le projet pilote de l'outil informatique, lancé en novembre 2011, a été mis en place très rapidement pour répondre au besoin à court terme de disposer d'un outil pour le Forum Innovation. De nombreux axes d'amélioration ont été identifiés tels que l'ergonomie et la navigation, par exemple. *« Je pense que l'outil n'est pas ergonomique, l'accès n'est pas intuitif, je ne l'utilise pas, parce que je ne trouve pas facilement les sujets qui m'intéressent »* (membre actif de la communauté). Cet outil, destiné uniquement à un usage interne, ne permettait pas aux personnes extérieures de participer aux discussions de la communauté de pratique en innovation. Ce projet pilote a montré également qu'il était nécessaire de former les utilisateurs et de communiquer autour de l'outil collaboratif. *« Malgré le fait que ce soit un outil web 2.0, ce que j'ai retenu du projet pilote, c'est qu'il y a un gros travail d'accompagnement. [...] On n'a pas encore fait le plan de conduite du changement, mais je sais que quand on aura l'outil final, il y aura un gros travail d'accompagnement à faire »* (animatrice de la Communauté Innovation).

Suite à ces observations, un cahier des charges a été établi par le groupe et un appel d'offres a été lancé en février 2012 pour choisir un outil informatique correspondant aux besoins des utilisateurs. Cinq sociétés ont été retenues pour présenter leurs solutions informatiques en mars 2012. La plateforme retenue par le Groupe SEB est « Social Factor » de la société

Calinda Software. Le choix de ce prestataire s'explique par plusieurs raisons. « *On a choisi la solution de Calinda, qui correspondait au besoin de base : fournir une solution complémentaire de Sharepoint, en proposant des fonctionnalités conversationnelles et communautaires. De plus, leur solution offrait un module très intégré à Outlook permettant aux utilisateurs de 'poster' directement depuis leur messagerie. L'outil prévoyait aussi un module 'business guest' permettant d'impliquer des personnes extérieures dans les conversations de la communauté. Enfin, on a apprécié l'esprit 'start-up' de Calinda et le fait de faire partie des principaux clients, ce qui permet d'avoir une évolution de l'outil au plus proche de nos besoins* » (Animatrice de la Communauté Innovation).

Une fois l'outil choisi, un planning précis et un comité de pilotage ont été définis, comprenant des représentants des utilisateurs clés (*key users*) du service « système d'information collaboratif » et de la direction de l'innovation. De nombreux tests ont été réalisés avant le lancement officiel.

Un ensemble de sessions de formation ont été organisées entre les mois d'octobre et novembre 2012 à travers toute la France pour former les 250 membres de la communauté à l'utilisation de l'outil. « *La formation avait pour objectif de sensibiliser les utilisateurs aux outils de type web 2.0, puis de leur expliquer concrètement comment utiliser l'outil collaboratif de la communauté innovation : créer leur profil, s'abonner à des communautés et partager de l'information grâce à la publication de post sur le mur d'une communauté*» (Animatrice de la Communauté Innovation).

La mise en place « officielle » de l'outil collaboratif appelé « *What If* » a eu lieu fin novembre 2012. Le nom de l'outil collaboratif de la communauté de pratique est associé à « *[...] la meilleure des questions à se poser quand on veut innover : What If ... ?* » (Directeur général adjoint Activités du Groupe SEB, extrait du mot d'introduction de l'Innovation Forum 2011).

5.4.4. La mise en place des sous-communautés

Avec la mise en place de l'outil collaboratif, plusieurs sous-communautés ont été créées au sein de la communauté de pratique en innovation. Certaines correspondaient aux axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB comme, par exemple, les sous-communautés « bien vieillir », « monde et habitat connectés », « santé, beauté, bien-être », « développement durable ». D'autres, en revanche, ont émergé suite aux Journées Innovation comme, par exemple, les sous-communautés « *Innovation by use* », « *Crowdsourcing* », « Prototypes/Maquettes », « Matériau », « Responsables développement », « Dépôt calco-magnésien » etc.

Au moment de la mise en place de l'outil collaboratif, nous avons compté une trentaine de sous-communautés. La création de ces dernières a « structuré » la communauté de pratique dans le sens où cela a permis de réunir les membres de différents métiers et *business units* autour de centres d'intérêts et/ou de thèmes précis. Dans l'outil collaboratif, chaque sous-communauté a son « mur » de conversations sur lequel les membres peuvent poster et échanger, ainsi que sa bibliothèque qui permet de capitaliser le contenu créé par les membres et de retrouver ensuite les documents avec des mots clés. Pour la consultation du contenu du mur ou de la bibliothèque d'une sous-communauté, il faut « adhérer » à cette sous-communauté. Une fois devenu membre, l'utilisateur choisit la manière dont il souhaite être informé de l'actualité de la sous-communauté. Par exemple, en activant le mode de notifications par e-mail, il peut être notifié par e-mail chaque fois que quelqu'un poste un message dans sa sous-communauté. La création de ces sous-communautés devrait donc, en théorie, favoriser les échanges en petits groupes sur tel ou tel sujet commun.

5.4.5. L'enquête téléphonique sur l'outil collaboratif « *What If* »

Mi-décembre 2012, soit un mois après la mise en place de l'outil « *What If* » et la création des sous-communautés, la direction de l'innovation a décidé de mener des entretiens téléphoniques auprès des membres de la communauté de pratique dans deux buts, à savoir (1) identifier des sujets de discussion susceptibles de les intéresser et (2) avoir un premier retour sur l'utilisation de l'outil collaboratif. Ceci a permis aux 57 personnes interviewées de préciser leurs attentes ainsi que les sujets sur lesquels ils souhaiteraient disposer de contenu

dans « *What If* ». L'analyse des entretiens a montré que la plupart des interviewés n'avaient pas le réflexe d'aller sur « *What If* ». « *Spontanément, il est difficile d'avoir ce réflexe pour aller sur 'What If'. Si on échange avec cinq personnes sur un sujet précis, il est plus simple de les contacter par e-mail, que passer l'information par 'What If'* ». Les interlocuteurs ont également précisé que l'outil ne leur fournissait pas suffisamment d'informations sur les sujets qui les intéressaient. « *En termes d'information qu'on trouve dedans, c'est assez pauvre* ». L'identification des experts disposant de compétences spécifiques s'avère compliquée dans la mesure où, comme le soulignent les enquêtés, les profils des utilisateurs ne sont pas remplis. « *Il faut que tout le monde joue le jeu ! Par exemple, bien compléter son profil pour trouver facilement les compétences et les personnes recherchées* ». Ces entretiens ont permis au groupe de recueillir plusieurs propositions de sujets et de thèmes de discussion. Les interlocuteurs ont souligné qu'ils avaient beaucoup apprécié la *newsletter* de la communauté envoyée au début du mois de décembre 2012 et qu'ils apprécieraient avoir des récapitulatifs des *news* et des échanges de l'outil « *What If* ».

Les entretiens conduits en décembre 2012 ont, par la suite, été complétés par un sondage anonyme organisé en janvier 2013 dont l'objectif était de faire un bilan sur le dispositif d'animation de la communauté de pratique en vue de préparer un plan d'action pour 2013. Le questionnaire incluait des rubriques ayant trait aux rencontres physiques, à l'outil collaboratif « *What If* », la salle innovation, la Communauté Innovation en général ainsi qu'à quelques questions relatives aux répondants (âge, métier, *business unit*, etc.). Le lien du sondage en ligne a été envoyé par courrier électronique aux 400 membres de la communauté. L'expéditeur du courrier, le Directeur des Processus d'Innovation du Groupe SEB, expliquait dans son message l'objectif et l'importance du sondage. Cependant, les premiers jours suivant l'envoi du lien du sondage ont montré une faible participation à l'enquête. Fort de ce constat, le Directeur des Processus d'Innovation a relancé les membres et, un jour seulement après cette relance, 72 réponses ont été reçues. Au total, 117 réponses ont été récoltées, soit un taux de réponse de près de 30 %. Les résultats du sondage ont fait l'objet d'une analyse approfondie et un plan d'animation de la communauté de pratique a été élaboré pour l'année 2013.

Les entretiens téléphoniques du mois de décembre 2012 ainsi que le sondage anonyme réalisé en janvier 2013 ont révélé plusieurs points importants quant au fonctionnement de l'outil collaboratif et de la Communauté Innovation en général.

Concernant l'outil « *What If* », le sondage anonyme a montré que, trois mois après la mise en place de l'outil, 32 % des répondants n'avaient jamais visité la page de « *What If* » et ne l'utilisaient pas pour leur travail quotidien. Les membres de la communauté proposaient alors de remédier à cela en améliorant la vitesse et l'ergonomie de l'outil, en multipliant les échanges et en invitant des personnes externes dans la communauté. Ainsi, le sondage a permis de distinguer plusieurs freins au partage et à l'échange tels que, par exemple, la différence des contextes et des problématiques, le manque de temps à consacrer à l'outil, etc. D'ailleurs, « le manque de temps » est la réponse la plus fréquemment mentionnée parmi les enquêtés (31 %). Certains répondants proposent ainsi d'inclure la participation à la vie de la communauté de pratique dans les Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA) des salariés puisqu'il s'agit, selon eux, du « *seul moyen pour dégager du temps* ».

Concernant les Journées Innovation, la plupart des enquêtés (68 %) a pu participer à une ou plusieurs journées organisées en 2012. Le sondage a montré que les membres de la communauté préfèrent majoritairement l'organisation de journées techniques/scientifiques. Les participants ont exprimé leur satisfaction concernant les Journées Innovation en citant plusieurs exemples d'apports, tels que la prise d'un contact utile, la découverte de nouvelles méthodes d'innovation (*crowdsourcing*, innovation par l'usage) ou encore le partage des problématiques et des solutions élaborées avec les membres d'autres *business units*.

Les participants soulignaient le fait que le concept de la « salle innovation » était original et « ludique », mais qu'elle était trop petite pour faire des séances de créativité en précisant que c'était plutôt une salle de réunion.

Cette section nous a permis de mettre en lumière les mesures adoptées par l'organisation ayant favorisé le développement des communautés de pratique au sein du groupe SEB. Outre les Journées Innovation, la création d'un espace dédié à l'innovation (ou « salle innovation »), la mise en place d'un outil collaboratif (« *What If* ») et la création de sous-communautés sont autant d'éléments ayant conditionné la réussite du processus de mise en place et de développement de ces communautés. Les enquêtes de satisfaction conduites auprès des membres ont, quant à elles, permis à la direction d'évaluer le degré d'appropriation de ces outils, d'identifier les barrières à l'utilisation et, ainsi, de proposer des voies d'amélioration. Le plan d'animation constitue l'une de ces mesures phares.

5.5. La préparation et la mise en place du plan d'animation

Le sondage anonyme réalisé par la direction de l'innovation a permis au Groupe SEB de mieux cerner les attentes des membres de la communauté. Un plan d'animation de la communauté, incluant des actions à court et long terme, a alors été mis en place (cf. tableau 5.2).

Tableau 5.2 : Récapitulatif du plan d'animation

Actions à court terme	Actions à long terme
Préparer et envoyer des e-mails récapitulatifs (<i>digest</i>) des discussions et des news de l'outil « <i>What If</i> ».	Identifier les membres actifs et les animateurs de chaque sous-communauté.
Réaliser des tests de temps de réponse (lenteur) de l'outil « <i>What If</i> ».	Accompagner les utilisateurs dans leurs démarches (par exemple, créer des sous-communautés en cas de demande de leur part).
Fournir du « contenu » pertinent pour attirer des « lecteurs » et des « contributeurs ».	Identifier et mettre en avant des « <i>success stories</i> » de l'outil « <i>What If</i> ».
Faire remplir les profils des utilisateurs en organisant un jeu.	Travailler sur la culture du partage.
Améliorer l'apparence du message de notification envoyé par « <i>What If</i> »	Création de <i>webinars</i> avec des intervenants internes ou externes
	Travailler avec les pôles d'innovation : <ul style="list-style-type: none"> • solliciter à poster davantage et à échanger sur ce qu'ils font (post, portrait, téléx...) et montrer l'exemple en remplissant leur profils. • faire des vidéos de présentation des pôles (objectifs, équipes, ressources, etc.) pour montrer dans quelle mesure ils peuvent fournir de la valeur aux <i>business units</i>.

Le plan d'animation de la communauté de pratique établi par la direction de l'innovation a été mis en place fin janvier 2013. Ce plan visait, tout d'abord, à augmenter la fréquentation (nombre de visites journalières) de l'outil « *What If* » afin de multiplier le nombre des messages postés et les interactions.

La première action réalisée a été la préparation et l'envoi d'un courrier récapitulatif (*digest*) des *posts* publiés dans l'outil « *What If* ». Il s'agit d'un message résumant les échanges principaux réalisés entre les membres de telle ou telle sous-communauté et les *news* postés dans l'outil collaboratif (cf. annexe 3). L'objectif était de « sensibiliser » les membres de la communauté de pratique pour leur « donner envie » de visiter l'outil et de participer aux échanges. Afin de faciliter le travail des lecteurs, le *digest* contenait un lien direct vers « *What If* » permettant d'aller sur le site de l'outil « en un seul clic ».

Après l'envoi du premier *digest*, un *challenge* a été lancé *via* la *newsletter* du mois de février 2013 pour inciter les utilisateurs à renseigner leur profil. Lors du lancement de ce *challenge*, la direction de l'innovation a constaté que seuls 3 % des profils d'utilisateurs étaient effectivement complétés, or la direction entendait, *via* « *What If* » disposer d'un annuaire actualisé des compétences internes. A cet égard, Barbaroux et Godé (2012, p. 66) mettent en évidence le caractère multiforme des processus de transfert de compétences (en l'état, vers le système, redistribution). Dans le cas du Groupe SEB, l'annuaire des compétences des experts de « *What If* » devrait contribuer principalement au « transfert de compétences en l'état », c'est-à-dire, « *les compétences développées antérieurement dans des contextes de travail différents sont considérées comme pouvant être exploitées au sein du nouvel environnement* ». Cet annuaire permettrait le cas échéant de trouver, à l'aide de mots clés, un expert ou une compétence donnée. Ce *challenge* n'a toutefois permis d'augmenter le taux de renseignement des profils que de 7 %. En d'autres termes, seuls 10 % des membres avaient rempli leur profil au lendemain du challenge. Il faudra attendre le Forum Innovation de 2013 pour avoir 250 profils remplis, en combinant le formulaire d'inscription au forum avec le remplissage du profil des membres.

Afin de résoudre le problème de lenteur de l'outil « *What If* », la direction de l'innovation a sollicité une dizaine de membres de la communauté, géographiquement dispersé et travaillant dans différents sites du groupe, pour réaliser des tests. L'idée était de chronométrer le temps nécessaire pour ouvrir la page d'accueil de l'outil « *What If* », accéder au « mur » de telle ou telle sous-communauté, poster dans l'outil etc. La direction de l'innovation a par la suite étudié, en collaboration avec le service « système d'information collaboratif » et la société Calinda Software (fournisseur de l'outil « *What If* »), les raisons de la lenteur afin de pallier ce problème. Trois raisons expliquaient cette lenteur : (1) l'outil perçu comme non prioritaire sur la bande passante par rapport à d'autres tels que PLM ou SAP, (2) le manque de performance du navigateur internet du Groupe SEB et (3) le fort couplage de la solution « *What if* » à *Sharepoint* (entraînant le lancement de nombreuses requêtes non lancées en

parallèle). La nouvelle version de « *What if* » (découplée de *Sharepoint*) et l'autorisation d'utiliser le navigateur Google Chrome (capable de lancer des requêtes en parallèle) ont conduit à nette amélioration de la vitesse de navigation dès le mois de septembre 2014.

Parallèlement à ces actions d'animation, la direction de l'innovation a continué à « alimenter » la communauté par des *news* (internes et externes) sur l'innovation, les produits connectés, les salons organisés ou des événements à venir, etc. L'objectif était d'attirer des membres en publiant du contenu intéressant et utile pour leur travail quotidien.

Face au succès rencontré par la *newsletter* envoyée aux membres de la communauté de pratique en décembre 2012, la direction de l'innovation a continué à préparer et envoyer des *newsletters* de façon mensuelle. L'objectif était de diffuser l'actualité de la communauté grâce à des reportages, tout en facilitant le développement des usages de « *What If* » (tutoriels, astuces, zoom sur des communautés et *posts*) et donner envie de se connecter à « *What If* ». Outre ces actions, la direction de l'innovation a continué d'accompagner le lancement de sous-communautés et la préparation du Forum Innovation de 2013.

Le Forum Innovation, qui s'est tenu en novembre 2013, a réuni 250 membres de la communauté de pratique en innovation. Pendant deux jours, les acteurs impliqués dans le processus d'innovation du Groupe SEB ont échangé autour des problématiques internes en partageant leurs expériences. Une *knowledge fair* a été organisée lors de ce forum. A cette occasion, les membres des *business units* et des pôles d'innovation ont présenté les futures innovations du groupe sur des stands (via des posters et d'autres matériels), facilitant ainsi les échanges entre participants et exposants. Ce forum s'est principalement focalisé sur le partage d'expériences internes et rappelait, par son format, les Forums Technologiques organisés entre les années 2000 et 2009. Le Forum Innovation 2013 avait pour triple objectif de contribuer (1) au partage des informations sur les projets et les bonnes pratiques entre les membres de la communauté, (2) à l'amélioration de la capacité d'innovation de rupture et de génération de concepts et leur matérialisation et (3) à l'élargissement et au renforcement du réseau interne des participants. Les participants ont alors eu l'occasion d'assister aux présentations réalisées sous forme de *Pecha Kucha*⁵, portant sur les différents projets en cours de produits et de services des *business units* et des pôles d'innovation du groupe. Ces présentations ont donné lieu à des discussions venant enrichir la réflexion des membres.

⁵ Pecha Kucha est une expression japonaise qui signifie « le bruit de la conversation ». Plus concrètement, il s'agit d'une méthodologie de présentation dynamique pendant laquelle le présentateur doit présenter 20 diapositives ou images, avec 20 secondes par diapositives, ce qui lui donne précisément 6 minutes 40 secondes.

Après les sessions de présentation, les membres de la communauté ont eu la possibilité de poursuivre les échanges dans un cadre moins formel, au cours des pauses-déjeuner, des pauses-café et du dîner de clôture.

En conclusion du Forum Innovation 2013, l'animatrice a présenté un bilan de l'utilisation de « *What If* » un an après le lancement, soulignant les usages et bénéfices associés *via* des « *success stories* » concrètes. Elle en a profité pour remercier les contributeurs actifs qui se sont distingués par leur participation active dans l'outil collaboratif « *What If* ». Il s'agissait là d'un moyen efficace pour valoriser l'implication des utilisateurs, de parler de l'outil collaboratif et d'inviter les autres membres à participer tant aux échanges qu'au développement de l'outil « *What If* » et de la communauté de pratique.

Après le Forum Innovation 2013, le service des outils et des méthodes d'innovation du Groupe SEB a fait appel à un cabinet de conseil pour continuer à développer les usages de l'outil « *What If* » et le management des sous-communautés.

En nous basant sur les entretiens menés dans le cadre de notre thèse, nous avons fait une présentation pour la direction de l'innovation et la consultante invitée afin d'exposer les difficultés identifiées liées à l'usage de « *What If* » et les freins au partage des connaissances au sein de la communauté en général. Cette présentation a été utilisée comme l'un des *inputs* dans l'élaboration du plan d'accompagnement des utilisateurs de « *What If* ». L'animatrice était, en 2014, amenée à poursuivre le développement des usages tout en complétant les objectifs initiaux de « *What if* ». A l'origine utilisé pour faciliter la mutualisation de la veille et l'entraide, un *focus* a été mis sur l'efficacité opérationnelle en travaillant avec les *middle managers* et *community managers* et en se focalisant sur la création de valeur et la motivation intrinsèque des utilisateurs. Parmi les actions entreprises, on peut mentionner la sensibilisation des managers de la communauté innovation aux bénéfices de « *What if* » et l'organisation d'une formation des *community managers* à l'animation de leurs « sous-communautés ».

Concernant les *middle managers*, l'objectif était de les sensibiliser aux enjeux et bénéfices de l'outil « *What if* » pour gagner en efficacité au quotidien avec leurs équipes. L'idée de travailler avec les *middle managers* a émergé des entretiens réalisés dans le cadre de notre thèse. Certains interlocuteurs ont mentionné le fait que leurs managers n'avaient pas rempli leurs profils dans l'annuaire de la communauté et ne participaient pas aux échanges de l'outil collaboratif : « *pour que l'outil 'What If' soit utilisé, il faut que la direction montre un*

exemple ! Si on voit, par exemple, que tous les 'chefs' sont impliqués dans cette communauté 'What If', peut-être on sera plus motivé ou 'obligé' d'aller sur 'What If', mais d'un autre côté, je pense qu'il ne faudrait pas que ce soit 'imposé' » (membre périphérique de la communauté). D'autres membres ont, au contraire, souligné qu'ils étaient encouragés par leurs supérieurs hiérarchiques à participer à la vie de la communauté. « *Moi, j'ai un patron qui encourage la participation à la vie de 'What If'. Il nous a dit avec un collègue qui contribue beaucoup aux échanges de l'outil : c'est super, je suis content, on est apparu sur la newsletter de 'What If' »* (membre actif de la communauté).

Pour atteindre cet objectif, huit *middle managers* ont été accompagnés afin de travailler sur des exemples concrets, pour définir des objectifs de gains en efficacité et les atteindre, grâce à l'outil « *What If* » et leurs équipes. A chaque fois, le *manager* était d'abord interrogé individuellement pour définir un objectif, puis en compagnie de son équipe, afin de définir les modalités de mise en œuvre (nouvelle façon de travailler). L'espace de partage était, par la suite, paramétré dans « *What if* » avant de former l'ensemble de l'équipe, en déroulant les scénarios d'usages « créateurs de valeur » identifiés ensemble.

En parallèle, une présentation a été organisée (grâce à des rencontres physiques et sous forme de webinars) pour l'ensemble des managers de la communauté sur le thème suivant : « êtes vous prêts à devenir un manager 2.0 ? » (cf. image 2). Ces derniers ont pu avoir un éclairage quant aux enjeux et bénéfices du 2.0 pour l'innovation ainsi que de constater que la digitalisation était en route au sein de la communauté de pratique en innovation, suite à la présentation des huit *business cases* réalisés avec les *managers* pilotes. Enfin, un *focus* a été réalisé sur l'évolution du rôle des *managers*, par le biais d'exemples concrets, pour les aider à engager leurs équipes au quotidien. Ce temps d'échange a permis de répondre aux questions des *managers* et donner envie à certains de tenter l'aventure avec leur propre espace.

IMAGE 2: WEBINAR « ÉTES-VOUS PRETS POUR LE 2.0 » ORGANISE PAR LA DIRECTION DE L'INNOVATION DU GROUPE SEB



Source : document interne, préparé par l'animatrice de la communauté

L'année 2014 a également été consacrée à l'organisation d'une formation pour les 25 *community managers* des sous-communautés, pour les aider à définir les bases et animer leur communauté au quotidien. Plusieurs sessions ont été organisées en avril 2014 par l'animatrice de la communauté en ce sens. Afin de conserver la dynamique créée pendant les formations, l'animatrice a également proposé aux *community managers* de se rencontrer « virtuellement » tous les premiers vendredis du mois, à l'occasion du rendez-vous des *community managers*. Ces rendez-vous permettent de faire un point sur les sous-communautés, de partager les bonnes pratiques d'animation et de poursuivre le développement de leur savoir-faire en animation. Chaque mois, un thème spécifique est proposé : présentation des nouvelles fonctionnalités de « *What if* », administration de sa sous-communauté dans « *What if* », réussir la rédaction d'un *post* sur « *What if* », etc. Ces 25 *community managers* peuvent rester en contact *via* une communauté de pratique appelée « *community managers* » dans « *What if* », placée sous la responsabilité de l'animatrice de la Communauté Innovation.

En parallèle, plusieurs travaux de « restructuration » de la communauté de pratique ont été réalisés. Il s'agit, par exemple, de ne conserver que les sous-communautés animées par un *community manager* formé à l'animation de communauté ou encore de fusionner certaines sous-communautés portant sur des thèmes très proches. Ainsi, plusieurs sous-communautés, à l'origine créées pour garder le contact suite aux Journées Innovation, ont été fusionnées en une seule communauté « chapeau ». C'est notamment le cas des sous-communautés « *Crowdsourcing* », « *Innovation by use* » et « *Innovation tools* » devenues la communauté

« *Innovation tools* ». De plus, de nouvelles sous-communautés sont en cours d'élaboration en vue d'un lancement proche, notamment des sous-communautés de type projet ayant pour mission de favoriser l'échange de documents et informations utiles à l'avancement d'un projet.

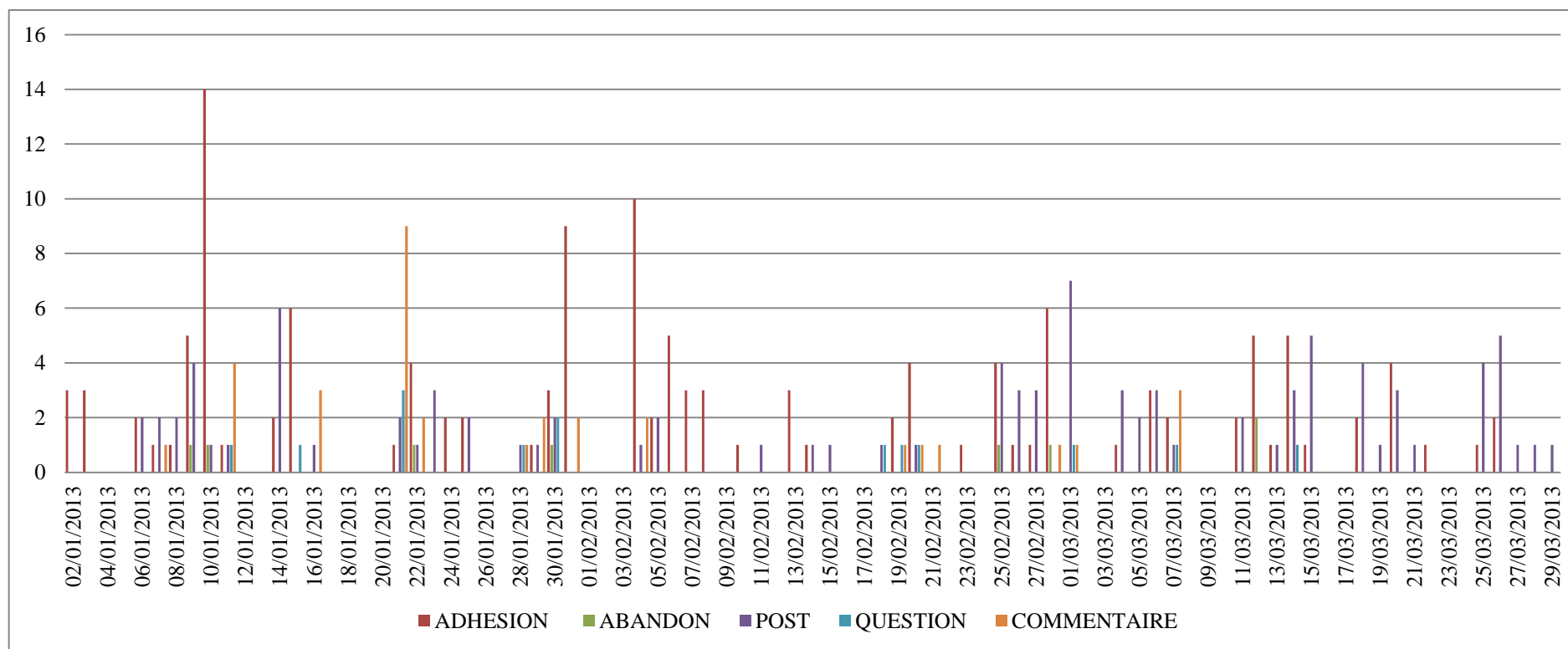
5.6. L'impact du plan d'animation sur la dynamique de la communauté

Après la mise en place du plan d'animation, nous avons essayé de comprendre l'impact des actions entreprises par la direction de l'innovation sur la dynamique de développement de la communauté de pratique du Groupe SEB. Nous avons donc réfléchi aux différents types d'indicateurs permettant de mesurer cet impact et eu, pour cela, recours à la « base d'observation » créée lors des premiers jours de mise en place de cet outil collaboratif. Nous avons décidé de réaliser des fiches récapitulatives à la fin de chaque mois pour identifier les jours au cours desquels il y avait le plus de messages/échanges d'information et/ou adhésions à telle ou telle sous-communauté. Ces résultats ont par la suite été comparés avec les dates d'envoi des *digests* et des *newsletters*. La figure 5.1 résume les fiches récapitulatives du premier trimestre 2013 et le tableau 5.3 indique les dates d'envoi des *digests* et des *newsletters* pour la même période. Comme en attestent ces deux éléments, les jours où il y a plus de dynamisme correspondent aux dates d'envoi des *digests* et des *newsletters* et aux deux à trois jours suivant ces dates.

Tableau 5.3 : Les dates d'envoi des *digests* et des *newsletters* (1^{er} trimestre 2013)

	<i>Newsletter</i>	<i>Digest</i>
Janvier 2013	10/01/2013	30/01/2013
Février 2013	07/02/2013	28/02/2013
Mars 2013	08/03/2013	11/03/2013 et 26/03/2013

Figure 5.1 : La dynamique de la communauté de pratique du premier trimestre 2013



Concernant les rencontres physiques comme les journées d'innovation et le Forum Innovation, nos interlocuteurs ont souligné leur importance pour connaître et trouver des experts pour prendre contact avec eux en cas de besoin et surtout pour créer de la transversalité entre les différents *business units* et sites du Groupe SEB : « *cela m'arrive d'appeler des gens des autres sites et business unit. Par exemple, l'anthropologue du Groupe SEB est à Selongey : on s'est vu deux fois pendant les Journées Innovation qui ont été organisées autour des thématiques précises, d'ailleurs ça permet de rencontrer du monde aussi... Ça m'est arrivé de l'appeler et de dire : 'voilà mon problème, maintenant comment tu vois les choses ?'* » (membre actif de la communauté).

Comme l'indique un membre actif, il est plus facile de créer des liens par des rencontres physiques que par l'outil « *What If* ». « *Les liens se créent pendant les rencontres physiques, par exemple, pendant les Forums Innovation, les journées d'innovation, etc. Il faut rassembler les gens sur des thématiques communes. Après, 'What If' va servir à faire vivre tout ce qui est créé à ces moments-là, c'est plutôt comme ça que je vois les choses* » (membre actif de la communauté).

Les journées d'innovation permettent également de rencontrer des personnes avec les mêmes problématiques et de partager des expériences vécues. « *Les rencontres physiques telles que dans le cadre des journées d'innovation, ça c'est sûr que c'est très bien, car permet de voir des gens qui ont les mêmes problématiques et de s'ouvrir à des choses auxquelles on s'est pas encore confronté* » (membre actif de la communauté).

Les entretiens menés dans le cadre de notre thèse ont confirmé l'impact positif des *digests* et des *newsletters* sur la dynamique de la communauté de pratique. Pour la majorité des membres, les *digests* et les *newsletters* sont des rappels pour aller sur le site de l'outil collaboratif : « *je suis très pris dans le quotidien et j'avoue que je ne me connecte pas systématiquement au compte de 'What If'. Le digest qui arrive dans ma boîte aux lettres me permet de dire : 'houlala, ça fait un moment que je ne suis pas allé voir ce qui se passe dans la communauté, vite, vite je le fais aujourd'hui'* » (membre périphérique de la communauté). « *Ce mail avec un petit résumé [digest] est vraiment bien ! Un clic dedans et ça me permet de sélectionner le sujet qui m'intéresse tout de suite. Moi, j'aime beaucoup ce système là !* » (membre actif de la communauté). « *La formule digest et newsletter, je trouve ça très bien parce que ça montre aussi que l'outil vit* » (membre actif de la communauté).

Parallèlement à la préparation et l'envoi des *digests* et des *newsletters*, le service des méthodes et outils d'innovation a travaillé en collaboration avec Calinda Software (fournisseur de l'outil collaboratif) pour améliorer la présentation du message de notification envoyé par « *What If* ». Cette amélioration a été faite suite à certaines remarques des membres. « *La notification de 'What If' que je reçois par e-mail ressemble beaucoup à un 'spam' ! Honnêtement, cela ne donne pas envie de cliquer sur le message pour l'ouvrir !* » (membre périphérique de la communauté). « *Quand je reçois la notification de 'What If', je ne vois que la première phrase du message posté. A part ça, il y a un problème avec les pièces jointes... elles sont cachées et n'apparaissent pas dans la discussion* » (membre actif de la communauté).

Nous avons présenté le plan d'animation préparé et mis en place par la direction de l'innovation du Groupe SEB ainsi que l'impact des actions entreprises dans le cadre de ce plan que nous avons pu observer et mesurer par des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Pour trouver des indicateurs quantitatifs, nous nous sommes appuyés sur le nombre de messages postés dans l'outil « *What If* » ainsi que sur le nombre d'adhésions/abandons enregistrés après chaque action d'animation. Nous avons ensuite complété ces indicateurs quantitatifs par les retours des membres faits lors des entretiens menés dans le cadre de notre thèse qui constituent nos indicateurs qualitatifs.

Ce chapitre nous a permis de décrire les étapes de mise en œuvre et de développement de la communauté de pratique en innovation au sein du Groupe SEB. Nous avons détaillé les événements clés, les actions mises en place et les décisions qui ont été prises par la direction de l'innovation à chaque étape de la vie de la communauté. Nous allons confronter maintenant nos résultats aux modèles existants qui expliquent la dynamique du développement d'une communauté de pratique. Il s'agit notamment du modèle de cycle de vie proposé par Wenger *et al.* (2002) et du modèle évolutif proposé par Gongla et Rizzuto (2001) que nous avons présentés dans le chapitre 1.

5.7. Une comparaison avec le modèle de cycle de vie

Le modèle de Wenger *et al.* (2002) prévoit cinq phases de développement d'une communauté de pratique : (1) la potentialité, (2) le regroupement, (3) la maturation, (4) l'organisation et (5) la transformation. Ce modèle soutient que la communauté de pratique naît d'un besoin reconnu de partage, dans l'optique d'approfondissement de la connaissance. Ainsi, dans la première phase, les futurs membres de la communauté envisagent de coopérer afin de créer des synergies de connaissances, même si la concrétisation de cette envie n'est pas encore obtenue. Cette envie débouche, par la suite, sur un regroupement effectif et conduit à l'émergence de procédures, d'outils et de codes permettant au groupe de forger son identité. La communauté définit en parallèle son domaine d'action de prédilection. Une fois en rythme de croisière, la communauté développe une expertise spécifique jusqu'à décider, le moment venu, de cesser son existence ou, au contraire, de poursuivre sous une forme (ou avec des priorités) différente.

Si on rapproche ce modèle du cas de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, il s'avère que certaines phases sont absentes tandis que d'autres ne se déroulent pas forcément de la façon attendue.

Premièrement, nous pouvons noter une certaine ressemblance entre la phase de potentiel du modèle et l'époque du Forum Technologique chez le Groupe SEB. En effet, ce forum est devenu une tradition assimilée et appréciée au sein du groupe. Il révèle un besoin reconnu d'échanges pour l'enrichissement de la connaissance et permet d'identifier les membres potentiels de la communauté. Il existe donc un potentiel pour le regroupement, vu que l'intérêt de ce dernier est démontré.

Deuxièmement, les phases de fusion et de maturation sont fortement dirigées par la direction. Contrairement aux caractéristiques du modèle, la création de la communauté de pratique ne s'effectue pas de façon spontanée. Cela s'explique en partie par les divergences existantes entre les modalités de fonctionnement des futurs membres de la communauté et ce que le management souhaitait mettre en place. En effet, on constate des échanges *via* des réseaux informels et en silos, où certaines idées pourraient finir par se perdre. La direction vise à rendre les échanges plus globaux et visibles, grâce à la structuration de la communauté *via* un animateur central et par un outil collaboratif. Nous remarquons également que les phases de fusion et de maturation sont imbriquées. La communauté définit ses attributions en même temps que sa vision prend forme et que les membres trouvent leurs places respectives au sein du groupe.

Troisièmement, nous constatons la présence de quelques éléments de la phase de transformation se manifestent avant même que la communauté ne stabilise son fonctionnement. L'existence de certaines sous-communautés créées, par exemple, sous l'impulsion de « *brainstorming* » ne se justifie pas dans la pratique, d'où leur disparition. Ces résultats sont en accords avec les travaux de Gongla et Rizzuto (2001) selon lesquels la communauté peut présenter des caractéristiques d'une phase en étant fondamentalement dans une autre phase. En effet, la communauté de pratique du Groupe SEB n'a pas encore atteint le stade de transformation mais connaît, pourtant, une restructuration.

Finalement, il convient de noter que l'outil mis à disposition de la communauté peut avoir une influence significative sur la dynamique de cette dernière. L'étude du cas du Groupe SEB confirme ces propos. En effet, le management a pensé, dès les premiers stades, à la mise en place d'une plateforme collaborative bien que cela ne soit pas le mode de communication des connaissances adopté par les futurs participants au moment de la création de la communauté. Malgré le cahier de charges élaboré avec la participation des membres actifs, l'adoption de l'outil a pris un temps certain au cours duquel l'efficacité de la communauté s'en est trouvée réduite.

Ce cas illustre l'existence d'un processus arythmé et non-linéaire, la communauté pouvant passer rapidement certaines phases et stagner sur d'autres. Si la communauté de pratique du Groupe SEB stagne encore sur certains aspects de la phase de construction, certains éléments de la phase de maturation sont, pour leur part, déjà en place. Il est ainsi permis d'envisager qu'une fois la plateforme collaborative adoptée, la communauté passera rapidement dans la phase d'expertise, ou « phase de gestion ».

En résumé, le modèle de cycle de vie ne se vérifie pas tel quel sur le cas du Groupe SEB. La première différence réside dans l'esprit de la dynamique d'évolution : dans le modèle de Wenger *et al.* (2002), il est question de spontanéité alors que dans le cas du Groupe SEB beaucoup de place est laissée à la volonté managériale. La deuxième différence est dans la non-linéarité des phases déjà évoqué par les théoriciens comme la limite de ce modèle.

5.8. Une comparaison avec le modèle évolutif

Le modèle de Gongla et Rizzuto (2001) identifie à son tour cinq phases dans la vie d'une communauté de pratique, à savoir (1) l'émergence, (2) la construction, (3) l'engagement, (4) l'étape active et, enfin, (5) l'étape adaptative. Le modèle évolutif conçoit par défaut la communauté de pratique au sein d'une organisation et devrait, en ce sens, être plus proche des

réalités du terrain. Dans le premier stade, la communauté existe déjà et est donc plus avancée que le stade de l'idée. Aux deuxième et troisième stades, nous retrouvons les éléments structurants la communauté tels que les processus documentés et l'exigence de conformité aux règles édictées. Une fois opérationnelle et en activité, la communauté se doit produire des résultats tangibles utilisables par l'organisation pour générer un avantage concurrentiel. Cette approche est beaucoup plus directive que le modèle de cycle de vie établi par Wenger *et al.* (2002). Elle insiste également davantage sur la nécessité de production de résultats tangibles permettant à l'organisation de renforcer son positionnement stratégique.

Si on rapproche ce modèle du cas du Groupe SEB, nous observons là encore des différences malgré une portée plus pratique que dans le cycle de vie proposé par Wenger *et al.* (2002).

Premièrement, nous constatons l'absence de la phase embryonnaire. S'il convient de définir le mot embryonnaire dans ce contexte, les auteurs n'apportent pas d'éclairage sur ce point. Aussi considérons-nous comme embryonnaire l'état de la communauté caractérisé par l'existence d'une organisation de nature rudimentaire, ne présentant pas de signes apparents de structuration tels que les processus ou un règlement intérieur. Selon cette définition, cette phase est effectivement absente du parcours de la communauté de pratique chez le Groupe SEB : la création de la communauté a commencé par la mise en place des éléments de structure tels qu'une coordination centralisée et des espaces d'échanges virtuel (plateforme) et physique (salle innovation).

Deuxièmement, la phase de construction est bien initiée par le management. Dans ce cas, on retrouve l'esprit de ce modèle qui est une création guidée de la communauté. Cependant, nous ne trouvons pas forcément cet effort de documentation. Une raison possible est qu'il s'agit d'une activité d'innovation se prêtant parfois mal à la rigidité des règlements. De même, cette rigidité pourrait faire fuir les participants.

Troisièmement, comme dans le modèle précédent, nous pouvons voir des éléments d'une phase au sein d'une autre. Ainsi, la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB a déjà pu créer plusieurs « *success stories* » autour des échanges réalisés au sein de l'outil collaboratif et lors des rencontres physiques de la communauté. Pourtant, à ce jour la communauté de pratique du Groupe SEB ne dispose pas encore de règles claires ni de fonctionnement stable.

En résumé, le modèle évolutif ne peut pas être retrouvé en l'état dans le cas du Groupe SEB. Malgré la similitude de l'esprit d'utilité et de dégagement de l'avantage concurrentiel, nous constatons des phases absentes et des éléments d'une phase au sein d'une autre phase.

Le tableau 5.4 résume le parcours de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB.

Tableau 5.4 : Les modèles évolutif et de cycle de vie et le Groupe SEB

Modèle de cycle de vie	Modèle évolutif	Modèle du Groupe SEB
Potentiel	Emergence	Création
Fusion	Construction	
Maturation	Engagement	
Gestion	Etape active	Croissance
Transformation	Etape adaptative	Rythme de croisière
		Transformation

Notre travail de recherche nous a permis de constater que les communautés de pratique ne se développent pas de la même manière selon le degré d'intentionnalité ou de spontanéité de leur création. La phase d'émergence n'existe pratiquement pas dans la mesure où les membres ayant les mêmes intérêts (souvent les mêmes métiers) sont identifiés et regroupés par la direction. L'idée de coopération est bien ancrée et l'intérêt d'un travail conjoint est ressenti : ceci fait écho à la phase de potentiel. Dans le cas du Groupe SEB, cependant, il semble plus pertinent de l'appeler « **création** ». Dans cette phase, l'entreprise met à disposition de la communauté des outils de communication et organise des rencontres physiques pour créer des liens entre les membres ayant des intérêts ou de métiers similaires mais éloignés géographiquement. Ainsi la phase « création » comprend le temps entre la génération de l'idée et les premiers efforts de structuration. Il faut noter que les efforts de structuration possèdent des éléments appartenant simultanément aux deux modèles. D'un côté, la communauté semble prendre sa place officielle au sein de l'organisation, conformément à la phase de construction. De l'autre côté, la formation de la vision et des modes opératoires se fait de manière itérative, avec une participation active des membres de la communauté. Il n'existe pas donc de présence managériale ressentie comme dominante quant aux normes à respecter afin de rester ou fonctionner dans la communauté.

L'étape suivante est la phase de « **Croissance** ». Cette phase se caractérise par une augmentation du nombre de membres, qui partagent l'information et échangent autour de problématiques précises. Cette phase présente des similitudes avec les phases de maturation et d'engagement. A notre avis, le cas du Groupe SEB se rapproche plus de la phase de maturation car on est plutôt dans la phase de définition du territoire que dans le fonctionnement selon des règles identifiées au préalable. La communauté peut connaître des « hauts » et des « bas », cette dynamique dépendant tant de la volonté des membres que de celle de la direction. D'une part, les membres peuvent travailler ensemble et trouver des sujets communs pour échanger, gardant ainsi la dynamique de la communauté. D'autre part, l'entreprise peut « alimenter » la dynamique de la communauté en « injectant » des idées et des projets transversaux pouvant mener à des innovations de rupture.

Ensuite, dans la phase de « **Rythme de croisière** », la communauté arrive à générer des « *success stories* » et créer de la valeur pour ses membres et l'entreprise en général. Dans ce sens, le cas du Groupe SEB se rapproche davantage de l'étape active que de la phase gestion. Nous avons déjà mentionné que l'organisation utilisatrice des bénéficiaires de la communauté s'inscrit dans le modèle évolutif, d'où la grande ressemblance avérée avec l'étape active.

Enfin, nos observations ont montré que l'étape de « **Transformation** », décrite par le modèle de cycle de vie, peut survenir à chaque moment de la vie de communauté suite à une décision prise par la direction. Dans le cas du Groupe SEB, la restructuration de la communauté de pratique semble déclenchée par la direction (fusion ou fermeture des sous-communautés). Il n'est pas question de promouvoir des décisions contraires à la volonté des participants mais plutôt de prendre des initiatives visant à accélérer la mise en place des mesures. En effet, il revient au management d'assurer un *leadership* soutenu dans les questions de réorganisation qui risqueraient, dans le cas contraire, de prendre du temps.

Enfin, nous pouvons remarquer que le modèle de développement de la communauté de pratique du Groupe SEB se résume en quatre étapes plutôt qu'en cinq. Cela s'explique principalement par le fait qu'à la différence de tout modèle, il existe en pratique un besoin conséquent de souplesse dans la définition des étapes.

Dans ce chapitre, nous avons mis en lumière les principales étapes de mise en place d'une communauté de pratique en innovation en prenant appui sur le cas du Groupe SEB. Nous avons pu constater que, au-delà des moyens techniques mis à disposition des membres de la communauté, le soutien de la direction et l'animation permanente de l'entité constituent deux facteurs clé de succès de la vie de toute communauté de pratique. En effet, la vie de ces communautés est conditionnée par la participation des membres : en l'absence d'interaction, la communauté peut être amenée à disparaître. Dès lors, les outils collaboratifs, les forums et journées d'innovation, la création d'espaces dédiés etc. sont autant d'actions favorisant tant les interactions que le partage de connaissances entre les membres et donc, à terme, l'émergence d'innovations. Le processus de mise en place explicité, il convient maintenant de nous intéresser aux facteurs ayant un impact sur la dynamique de développement des communautés de pratique. Tel sera l'objet du chapitre 6.

CHAPITRE 6 : LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT DES SOUS-COMMUNAUTES DE PRATIQUE EN INNOVATION

Pour présenter la dynamique de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, nous avons choisi d'étudier quatre de ses sous-communautés. Trois de ces sous-communautés ont été mises en place par la direction et une sous-communauté a émergé à l'initiative des salariés. Nous précisons que deux de ces sous-communautés étudiées présentent des cas de « succès » et les deux autres sont des cas « d'échec ». A ce propos, nous tenons à rappeler que pour le choix de ces cas, nous avons utilisé la logique d'échantillonnage intense et pas celle des cas extrêmes (Patton, 2002). Cela signifie que, même si nous utilisons les termes « succès » et « échec », il ne s'agit pas de cas extrêmes et très rares. Les quatre cas choisis sont suffisamment révélateurs pour tirer des conclusions généralisables au niveau de toute la communauté de pratique étudiée dans le cadre de notre thèse, mais ne sont pas perturbateurs (au sens de Patton, 2002) de l'analyse effectuée.

Nous présentons d'abord la dynamique des quatre sous-communautés de pratique en innovation avant de nous intéresser aux facteurs influençant leur dynamique. Nous terminons ce chapitre par la discussion des résultats obtenus.

6.1. La dynamique des quatre sous-communautés de pratique en innovation

Suite à la mise en place de l'outil collaboratif de la communauté de pratique du Groupe SEB et aux rencontres physiques organisées par la direction de l'innovation, plusieurs sous-communautés ont été créées. Ces dernières disposent d'un « espace virtuel » dans l'outil « What If ». Les membres peuvent y partager des nouvelles actualités dans leur domaine de compétence, des informations concernant la veille technologique ainsi que poser des questions et solliciter l'aide de la communauté. Il est à noter que les sujets communs qui réunissent les membres de ces sous-communautés sont souvent transversaux et découlent des axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB. Cela signifie que les résultats du travail de ces sous-communautés devraient intéresser les différents *business units* du Groupe SEB, car on peut y trouver des produits répondant aux problématiques liées au vieillissement de la population, au numérique, au développement durable etc.

Nous avons observé que les communautés ayant le plus de membres sont les communautés dotées de sujets ou thématiques « assez larges ». Elles réunissent donc non seulement des membres ayant des expertises précises sur le sujet de la communauté, mais aussi des personnes intéressées par ce sujet et son évolution dans le temps. Outre les sous-communautés intentionnellement créées par la direction de l'innovation, il existe des sous-communautés créées à l'initiative des employés. Dans le cadre de notre travail doctoral, nous nous sommes focalisés sur une de ces sous-communautés « spontanément » créées. Lors de nos entretiens avec les membres de cette sous-communauté, nous avons appris qu'ils se connaissaient et avaient déjà l'habitude d'échanger sur leurs problématiques et questions par e-mail, par téléphone ou pendant des rencontres physiques. Les membres de cette sous-communauté voyaient un réel intérêt pour échanger et partager : « *le but est d'avancer par l'échange ! Les bonnes idées ou les bonnes pratiques des uns peuvent servir les autres* » (membre actif de la communauté).

Pour créer la dynamique dans les sous-communautés « intentionnellement créées », la direction a commencé à « alimenter » l'outil collaboratif au début du premier trimestre 2013 par des informations susceptibles d'être intéressantes pour les membres. Il s'agissait principalement de l'information sur la veille technologique ainsi que des études et rapports publiés sur des sujets liés aux problématiques du Groupe SEB. La communauté « intentionnellement créée » présentant un cas de « succès » a été fortement soutenue par la direction afin d'avoir des sujets de discussion. Cependant, les premières « *success stories* » sont arrivées huit mois après sa création, tandis que dans le cas de la sous-communauté « spontanément créée », les premiers résultats des échanges ont été identifiés dans le mois suivant son lancement. A ce propos, nous souhaitons préciser ce que nous appelons une « *success story* ». Dans le contexte de la communauté de pratique étudiée, une « *success story* » est une situation où l'un des membres pose une question ou problématique et les autres donnent une réponse complète ou des pistes de réflexion en vue de résoudre le problème.

Les figures 6.1 et 6.2 illustrent la dynamique étudiée au sein de la « communauté spontanément créée » et les communautés « intentionnellement créées ». Il est à noter que, bien que les deux sous-communautés présentées soient des cas de « succès », le succès ne se manifeste pas de la même façon. Par exemple, la dynamique de la communauté « spontanément créée » est marquée par des commentaires et discussions qui montrent comment les membres de cette sous-communauté réagissent aux messages et aux questions

postées dans l'espace virtuel de l'outil « What If ». Le succès de la communauté « intentionnellement créée » s'explique plutôt par le nombre de *posts*, ce qui est déjà un signe de volonté « d'alimenter » la communauté et d'attirer de nouveaux membres en leur donnant envie d'échanger sur le « mur » de la sous-communauté. L'analyse de la dynamique dans ces deux cas de succès montre que, pendant les premiers mois de lancement, l'activité marquante observée au sein des sous-communautés est l'adhésion. Cependant, dans la sous-communauté intentionnelle, cette activité n'est pas suivie de *posts*, discussions et commentaires. Dans le cas de la communauté « spontanément créée », au contraire, nous observons déjà les premières « *success stories* » durant la même période.

Figure 6.1 : La dynamique au sein de la communauté spontanée (cas de succès) oct. 2012-oct. 2013

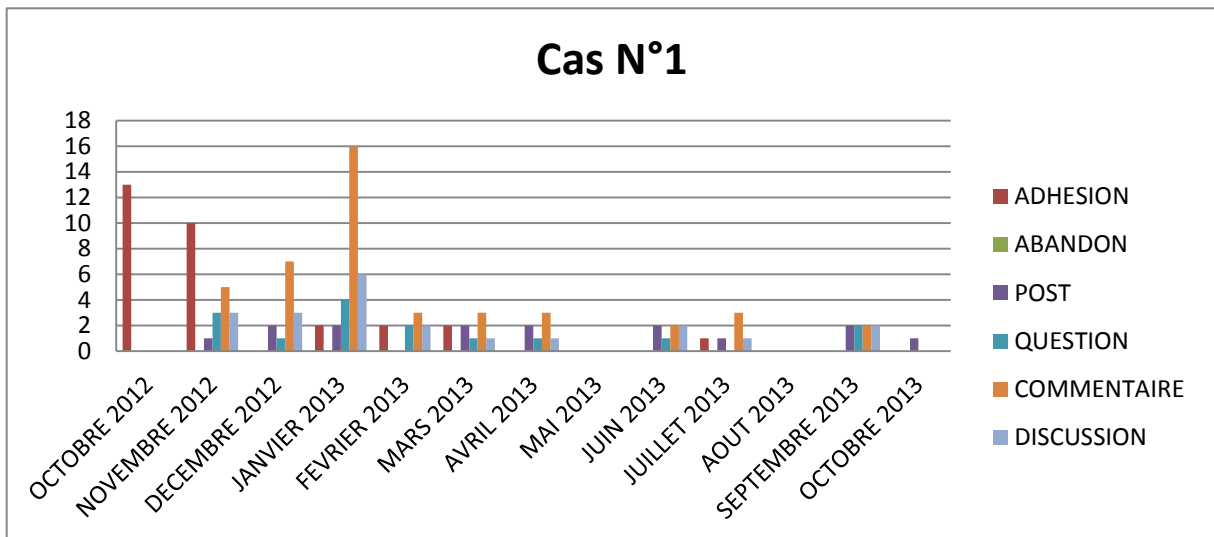
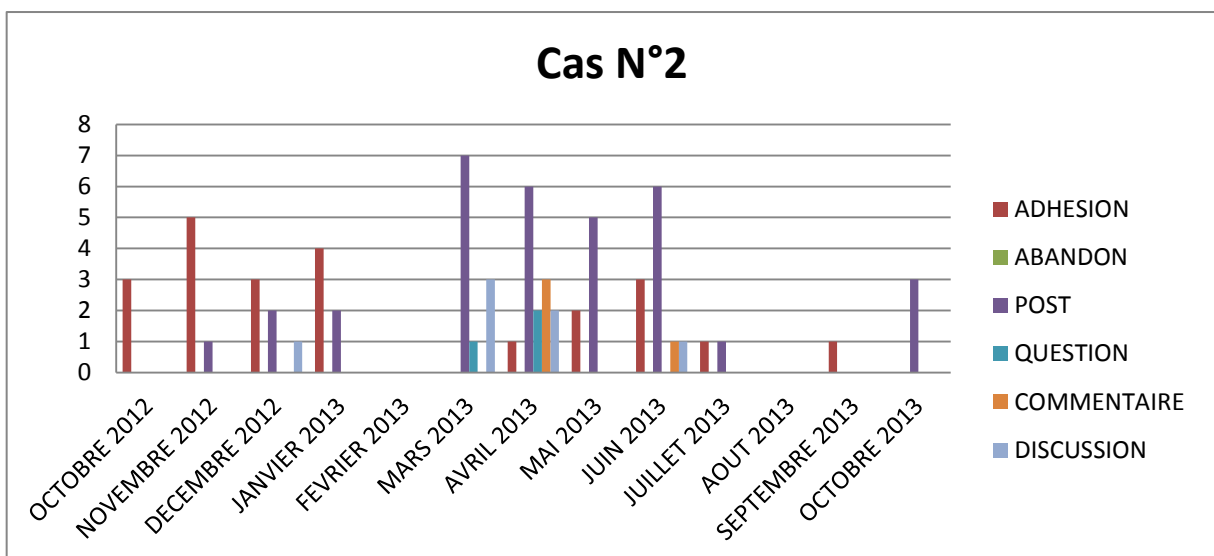


Figure 6.2 : La dynamique au sein de la communauté intentionnelle (cas de succès) oct. 2012-oct.2013



A côté de ces deux cas de succès, les figures 6.3 et 6.4 montrent la dynamique de deux sous-communautés présentant un cas d'échec. Une de ces sous-communautés correspond à un des axes stratégiques du Groupe SEB (cf. figure 6.4) et montre comment la direction a poursuivi « l'alimentation » de cette sous-communauté par différents *posts*. Cela n'a toutefois pas donné lieu à beaucoup de discussions et de « *success stories* ». La deuxième sous-communauté présentant un cas d'échec se distingue par le fait qu'elle n'a pas une « vocation stratégique ». Cependant, il n'y a pas de discussions observées. Dans cette communauté, l'échec s'explique par le nombre de membres actifs. En effet, nous n'avons observé qu'un seul *leader* parmi plus de 60 membres.

Figure 6.3 : La dynamique d'une communauté de pratique intentionnelle (cas d'échec) oct.2012-oct.2013

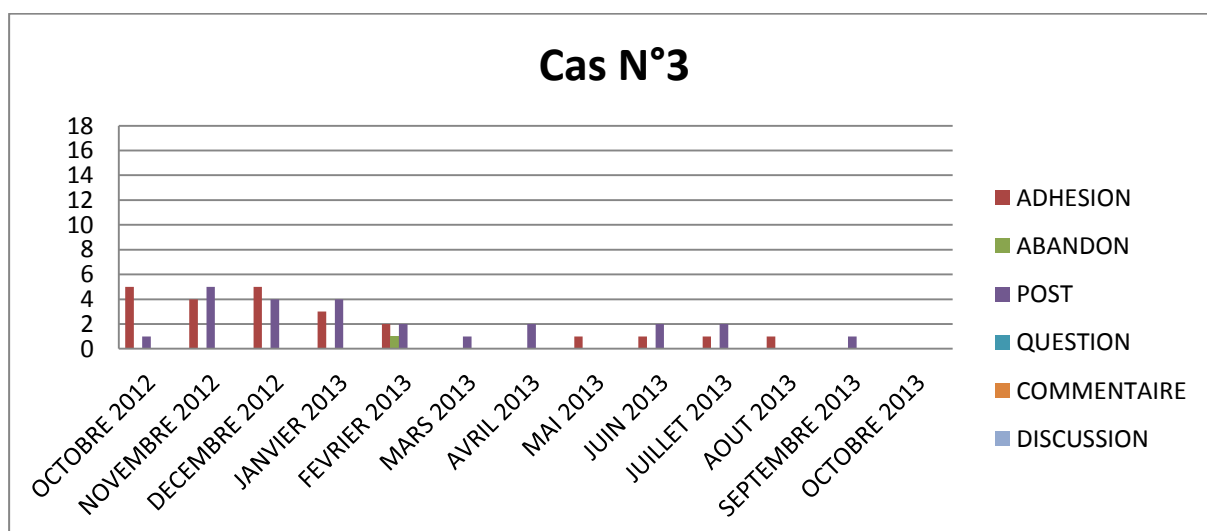
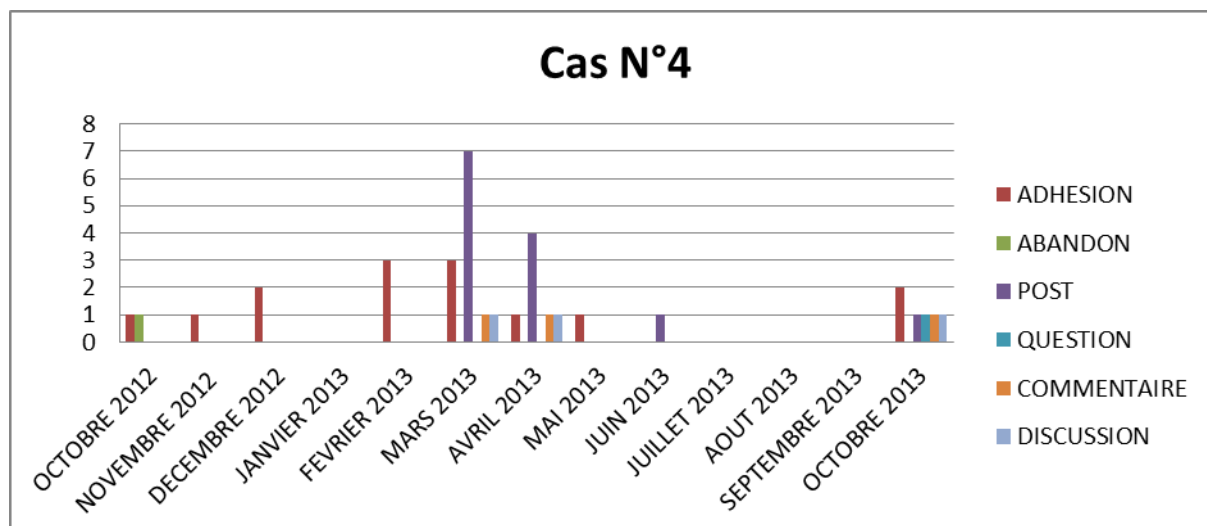


Figure 6.4 : La dynamique d'une communauté de pratique intentionnelle (cas d'échec) oct. 2012-oct.2013



Après avoir présenté les sous-communautés choisies pour l'étude de la dynamique, nous expliquons maintenant les facteurs qui influencent la vie de ces sous-communautés.

6.2. Les facteurs influençant la dynamique des sous-communautés de pratique

Partant des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude empirique, trois axes d'analyse ont été identifiés : les freins au partage de la connaissance, le rôle du management et la mesure de la performance.

6.2.1. Les freins au partage de la connaissance

En étudiant la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB et plusieurs sous-communautés, nous avons retrouvé les freins de partage de la connaissance identifiés dans la littérature (Riege, 2005, 2007 ; Harvey, 2010). Il s'agit notamment de barrières (1) individuelles, (2) organisationnelles et (3) technologiques obstruant ou ralentissant la circulation des connaissances et considérées comme majeures par les participants de la communauté.

Plusieurs **barrières individuelles** peuvent être identifiées : le manque de temps, l'ancienneté dans l'entreprise, l'attente de socialisation et le peur de jugement.

A plusieurs reprises, les participants de la communauté de pratique étudiée évoquent le manque de temps comme l'un des principaux freins à la participation à la vie de la communauté. Certains soulignent une surcharge de travail mais sont tout de même d'accord pour essayer l'outil : *« c'est un super outil, mais j'ai du mal à garder un rythme soit de lecture des posts soit de contribution aux échanges. Je pense que ce serait plus productif d'y aller plus souvent, d'être plus en interaction, mais on voit que c'est délicat avec le rythme de travail qu'on a »* (membre actif de la communauté). Dans d'autres cas, notre interlocuteur justifie le fait qu'il n'utilise pas l'outil par la lourdeur de son emploi de temps : *« si je ne contribue pas, c'est parce que je n'ai pas le temps ! Peut-être ça va prendre 2 % de mon temps, mais ces 2 % ne sont pas à côté de 98 % du travail, c'est au-dessus de 100 %, voire 120 % ! »* (membre périphérique de la communauté).

L'ancienneté dans l'entreprise joue aussi un rôle : plus on accumule des années au sein du groupe, plus on apprend à obtenir de l'information par des réseaux personnels et informels. *« Les gens qui ont plus de 50 ans ne vont pas passer par un forum, ils vont passer par leurs*

connaissances, parce que ça fait des années qu'ils sont dans le Groupe SEB et ils vont décrocher leur téléphone » (membre périphérique de la communauté).

Certaines personnes cherchent une socialisation *via* la communauté de pratique. Pour elles, l'échange est tout autant porteur d'information que de réflexion. Il s'agit d'un moment à part où l'on peut se poser et discuter. *« On est trop pris par le quotidien ! C'est horrible à dire, mais on aurait envie qu'une communauté innovation s'échappe du quotidien et qu'on arrive à consacrer du temps à échanger, mais le contexte du Groupe SEB ne le favorise pas et je me sens même coupable de ne pas aller très souvent sur le site 'What If' »* (membre périphérique de la communauté). Une contribution est perçue comme une information lancée dans le vide avec des retombées méconnues. Comme le participant n'est pas renseigné sur son cercle de lecteurs, il imagine le pire, à savoir qu'il est peut-être en train d'être jugé par la hiérarchie ou par les collègues : *« je ne sais pas qui va lire mes posts, je n'ai pas envie de 'polluer' les lecteurs »* (membre périphérique de la communauté).

Les barrières organisationnelles constituent des freins importants de partage de connaissance dans la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB. On peut notamment citer (1) le manque de partage et d'échange entre les *business units* du Groupe SEB, (2) la culture persistante de partage « non virtuel », (3) le manque de diversité des profils ou encore (4) l'incompréhension des avantages de l'utilisation de l'outil.

Malgré les efforts de création de synergies et de transversalité entre les *business units* du Groupe SEB, on peut observer une culture de travail en silos voire une certaine compétition. Dans ce contexte, il revient au management de choisir entre l'obtention du meilleur résultat grâce à la mise en concurrence ou grâce aux synergies suite à la coopération. A l'évidence, la direction privilégie, dans le domaine de l'innovation, la recherche de synergies. Il ne s'agit toutefois pas d'une position explicite, d'où les doutes existants sur le degré de coopération qu'on peut se permettre sans compromettre le résultat individuel de la *business unit* à laquelle on appartient : *« on ne sait pas si on est vraiment là pour travailler ensemble ou si on est en concurrence avec les autres business units. Il y a des choses que je n'ose pas mettre sur l'outil 'What If' parce que je ne sais pas si j'ai le droit »* (membre périphérique de la communauté).

L'innovation requiert une certaine diversité des profils. La communauté de pratique doit permettre l'accès aux différents métiers nécessaires à l'espace de collaboration. Or, l'outil « What If » de la communauté du Groupe SEB regroupe principalement les acteurs de la recherche et du développement, du marketing et du *design*. *« Dans l'outil 'What If', le nombre d'utilisateurs est limité, déjà certains métiers avec qui j'échange beaucoup dans le*

quotidien, ne sont pas du tout représentés » (membre périphérique de la communauté). Les personnes trouvant que le fonctionnement de la communauté de pratique n'est pas satisfaisant préfèrent les rencontres physiques. « *Les rencontres physiques sont importantes pour créer des échanges entre les business units, parce qu'avec des collègues de bureau, on n'a pas besoin d'échanger sur 'What If'* » (membre périphérique de la communauté). D'autres personnes avouent qu'elles n'ont toujours pas acquis le réflexe de partager *via* ce nouveau moyen. « *Quand on a une question ou un problème à résoudre, on va plus aller voir la personne, téléphoner ou appeler, mais on n'a pas le réflexe de poser la question dans le 'What If'* » (membre périphérique de la communauté).

Nous assimilons l'utilisation de l'outil collaboratif à la participation dans la communauté car, dans l'esprit des employés, cette association existe. Il ne s'agit pas une règle systématique mais dans le cas du Groupe SEB, la mise en place de l'outil avait pour objectif de changer le mode de fonctionnement. Le nouveau mode de fonctionnement est la coopération au sein de la communauté de pratique. L'outil collaboratif est le symbole visible de la communauté, comme l'indique un membre actif : « *aujourd'hui, on voit la communauté innovation du Groupe SEB via 'What If'* » (membre actif de la communauté). Lors de nos entretiens, nous avons constaté que plusieurs membres de la communauté ne voient pas l'intérêt de « What if ». « *Je n'ai pas perçu de besoin lié à cet outil. Si je veux faire une recherche documentaire sur un thème, j'ai des outils qui sont extérieurs à SEB avec lesquels je suis à l'aise et qui ont un contenu extrêmement riche* » (membre périphérique de la communauté). Les membres de la communauté cherchent « du contenu » et « des échanges » pour participer à la vie de la communauté. « *Il n'y a pas assez d'échanges dans l'outil collaboratif ! Je pense que tous les outils 'social quelque chose' de type Facebook, Tweeter sont basés sur le principe de boule de neige parfois on veut faire de boule de neige, mais il n'y a pas assez de neige...* » (membre périphérique de la communauté). Nous sommes, en réalité, en présence d'un cercle vicieux : les participants n'y trouvant pas beaucoup de contributions, ils ne contribuent pas eux-mêmes et, comme ils ne contribuent pas, la communauté est « pauvre de contenu et d'échange » (qui sont pourtant ses avantages majeurs, comme l'indiquent plusieurs interviewés).

Concernant les barrières technologiques, on peut mentionner les quatre éléments suivants, à savoir : (1) la connexion lente, (2) la difficulté d'accès à l'extérieur du bureau, (3) la difficulté à trouver la communauté recherchée et (4) la langue de l'outil.

L'une des freins majeurs de « non utilisation » de « What If », dans sa phase de lancement, a été la lenteur de connexion (cf. chapitre 5). Plusieurs interlocuteurs ont, en effet, noté des délais de chargement trop longs.

L'outil « What If » est logé au sein de l'application intranet pour des raisons de confidentialité. Cependant, il en résulte qu'une personne ne se trouvant pas dans les locaux du Groupe SEB et voyant un contenu intéressant ne peut pas le partager immédiatement, faute de connexion. « *Si je constate quelque chose, lorsque je suis dans un salon ou dans une conférence à laquelle j'assiste ou je participe, j'ai peut-être envie de faire l'équivalent d'un Tweet tout de suite, 'à chaud' sur ce qui est en train de se passer, l'outil ne permet pas ça aujourd'hui, on ne peut pas poster depuis nos tablettes, il faut un PC SEB* » (membre actif de la communauté). Par conséquent, la personne utilise sa messagerie pour envoyer l'information à la personne susceptible d'être intéressée. Cela fait donc une information en moins communiquée dans l'espace collaboratif. Il est à noter que ce problème, présent dans la phase de lancement de l'outil, a été résolu suite à plusieurs améliorations qui ont été apportées à l'outil « What If » à l'initiative de la direction de l'innovation.

Depuis l'accès à l'application, on retrouve l'éventail de toutes les sous-communautés de pratique existantes sans aucun filtre. La recherche devient donc difficile surtout si cela fait un certain temps qu'on n'y est pas allé et qu'on a oublié le nom de la communauté dont on veut consulter le contenu. « *Je pense que trop de communautés peut perturber l'utilisateur moyen, parce que ça peut être flou, on peut s'y perdre facilement, on peut avoir aussi des problèmes de contenu, c'est-à-dire, les communautés peuvent se superposer un peu* » (membre actif de la communauté).

A l'heure actuelle, l'outil collaboratif n'est pas traduit dans d'autres langues du groupe. Cela rend difficile, voire impossible, l'intégration des personnes ne maîtrisant pas le français. Il s'agit là d'une limite considérable, même un point bloquant pour le progrès de la communauté, dans la mesure où aucun projet global ne peut tirer profit de cet espace d'échange et d'information. « *Cette communauté reste franco-française ! Comment faire alors si mes interlocuteurs sont principalement des Chinois ?* » (membre périphérique de la communauté).

6.2.2. Rôle du management

Nous avons mentionné que la direction peut être plus ou moins impliquée dans la vie de la communauté. Plus l'organisation octroie des ressources à la communauté, plus elle attend des résultats tangibles. Néanmoins, il a aussi été constaté que l'efficacité de la communauté ne grandit pas toujours proportionnellement au degré d'intervention de la direction. En effet, nous avons eu la possibilité d'observer des sous-communautés créées de manière spontanée et intentionnelle : les facteurs influençant la dynamique de la communauté que nous avons pu observer sont différents selon leur origine.

Concernant le temps de réponse aux questions, la communauté émergée affiche des temps de réponse aux questions nettement inférieurs à ceux constatés dans une communauté dirigée. Cela est dû principalement à la facilité d'accès à la discussion : le participant reçoit la question dans sa messagerie et répond tout de suite sans être obligé de passer par l'application dédiée.

Les participants des communautés émergentes sont plutôt des spécialistes d'un domaine particulier. Il s'agit donc là d'une communication sans problème de langage commun à établir.

La taille de la communauté par émergence est plus réduite. Compte tenu de la faible taille et du profil des participants, on peut parler d'un cercle d'initiés qui est en quelque sorte un espace protégé où le risque de jugement par autrui ou de « pollution » par l'information est relativement bas. *A contrario*, dans les communautés « intentionnellement créées », plus grandes et traitant des problématiques plus vastes, les participants ne sont pas toujours compétents pour répondre aux questions ou faire des suggestions. Cela n'empêche pas de porter un jugement : moins on s'y connaît, plus on a parfois tendance à juger.

Au sein des communautés spontanées, l'outil collaboratif reste juste un outil, c'est-à-dire un moyen de communication avec des fonctionnalités supplémentaires. En revanche, dans la communauté intentionnellement créée, l'outil collaboratif a également pour vocation de mettre en contact les personnes qui auparavant ne se connaissaient pas. A cet effet, un des participants témoigne à juste titre : « *les difficultés techniques ne sont pas aussi importantes que les difficultés relationnelles, la vraie réussite, elle est humaine !* » (membre périphérique de la communauté).

Dans les communautés émergentes, les discussions sont beaucoup plus fréquentes. La discussion dans une communauté spontanée est porteuse d'amélioration continue. Cela veut

dire que l'idée d'une personne permet à une autre de rebondir et de faire une autre proposition peut-être utilisable pour un autre sujet. Cette dynamique peut bénéficier à l'organisation mais permet également de générer un grand nombre de « *success stories* » qui à leur tour attirent un plus grand intérêt ainsi qu'une motivation accrue pour la contribution. Ainsi, le cercle devient vertueux.

Les communautés nées de façon spontanée semblent être plus performantes, mais on peut noter que les deux modes d'apparition peuvent aboutir à un succès ou un échec. Les facteurs clés de succès sont différents. Par exemple, un facteur de succès majeur pour la communauté « intentionnellement créée » est d'avoir un bon système d'animation. En effet, ce dernier permet de pallier à certains inconvénients mentionnés.

En outre, certains des points positifs de la communauté « émergée » résultent des comportements des acteurs (exemple, temps de réponse lié à l'activation du renvoi vers la messagerie). Plus globalement, nous pouvons conclure que les contextes d'apparition des communautés par émergence spontanée et par création guidée ne sont pas les mêmes. Cela signifie que certains projets ne pourront pas faire appel aux communautés nées par émergence, ceux-ci nécessitant des profils variés ou une équipe importante.

Concernant la présence d'un animateur, les interviewés mentionnent que c'est un travail supplémentaire qui demande du temps. « *Je pense que oui, il faut avoir un animateur dans chaque sous-communauté, mais c'est difficile à mettre en œuvre. On revient sur un débat récurrent, on a des choses à faire dans le cadre de notre travail, on a des actions transversales à faire, on a des indicateurs à suivre. Si en plus on met quelque chose qui ne va durer que cinq minutes [...] il ne faut pas oublier qu'on a pleines de choses transversales qui durent cinq minutes* ». De la racine latine « anima », l'animation donne l'âme à la communauté de pratique. Il est difficile de faire perdurer cette dernière sans un accompagnement adapté. Les tâches de l'animateur ou du coordinateur peuvent varier selon le cas ou évoluer dans le temps en harmonie avec l'ensemble social animé.

6.2.3. Mesure de la performance

« *Tout ce qui n'est pas mesuré ne peut pas être contrôlé* » dit l'adage populaire dans le milieu professionnel. Or, comme nous avons vu dans le chapitre 2, la valeur créée par les communautés de pratique est difficilement mesurable. Au final, il y a même des cas où une obsession par la mesure influence négativement la performance, l'effort de la mesure générant un sentiment de suivi et d'appréciation cachée de la performance individuelle. Dans le cas du

Groupe SEB, la communauté de pratique en innovation a été créée pour un objectif spécifique, à savoir assurer la transversalité entre les *business units*. Par conséquent, il est nécessaire de créer un ou des indicateurs pertinents et de trouver de bonnes personnes pour en assurer le suivi.

Un indicateur de performance doit rendre compte de l'efficacité de l'activité du phénomène mesuré. La difficulté dans le choix de cet indicateur est qu'il faut en choisir un qui soit influencé exclusivement ou presque par l'activité étudiée. Dans notre cas, il fallait trouver un indicateur qui puisse mesurer comment l'objectif de la communauté de pratique est atteint. Le but initial de la communauté de pratique observé est d'assurer la transversalité entre les différents *business units* de l'entreprise. Selon nos interlocuteurs, l'indicateur pourrait être le nombre de projets globaux, donc transversaux, qui a été mis en place grâce à la communauté de pratique. A cet indicateur se rajoute un autre qui mesure le nombre de sous-communautés qui réalisent un projet. Cette valeur répond à la préoccupation de garder une dynamique d'ensemble entre toutes les sous-communautés afin de ne pas tomber dans le « communautarisme ». Le danger de ce dernier est réel. En effet, la communauté de pratique du Groupe SEB a plusieurs sous-communautés qui n'ont pas de lien apparent les uns avec les autres. De plus, le travail en silos fait toujours partie de la culture de fonctionnement des employés. Par conséquent, la tendance naturelle est de se servir de la possibilité de créer une sous-communauté pour y abriter un petit groupe travaillant sur son propre projet sans rapport avec d'autres sous-communautés et d'autres projets. Ce serait alors une dérive du système.

Il est nécessaire de suivre l'indicateur en gardant un bon rapport effort/bénéfice. Or, il est difficile de trouver une personne ou un département qui puisse avoir une vue d'ensemble sur tout le groupe afin d'identifier ces projets transversaux. Comme le mentionnent nos interlocuteurs, il paraît intéressant d'impliquer davantage les pôles d'innovation dans le fonctionnement des communautés de pratique. En effet, ces structures, par définition transversales car servant les trois *business units*, pourraient avoir une vue d'ensemble satisfaisante pour améliorer le fonctionnement des communautés de pratique. Nous proposons également de leur confier la fonction de suivi des indicateurs de performance.

Au cours de nos entretiens, trois principales critiques ont été exprimées à l'égard de la communauté mise en place. Premièrement, on peut constater un manque d'échanges « spontanés ». En effet, les experts répondent quand ils sont sollicités directement par l'animatrice ou reçoivent une notification par mail sur leur messagerie. Ce fait peut être expliqué par un manque de temps. Deuxièmement, on peut observer un sentiment

d'appartenance plus fort à la *business unit* qu'à la communauté de pratique. Le directeur de l'innovation avait anticipé le risque au moment de la création de la communauté, celui-ci déclarant avoir prévu « *que la valeur ajoutée de cette communauté ne soit pas vue par les business units et que les membres disent que je suis sur ma famille de produits et je n'ai pas le temps d'aider les autres* ». Ce problème semble persister encore aujourd'hui. Troisièmement, la transversalité - qui occupe une place centrale dans la communauté de pratique en innovation - n'est pas forcément ancrée dans la culture d'entreprise : « *la communauté offre une nouvelle démarche de partage : partager pour recevoir en retour et ça ce n'est pas forcément dans notre culture d'entreprise* » (animatrice de la communauté).

6.3. Discussion des résultats obtenus

Après la présentation des éléments impactant la dynamique de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB, il est intéressant de les comparer aux résultats mis en avant par les études précédentes que nous avons eu l'occasion de présenter dans notre revue de littérature.

Barrières au partage

Nous retrouvons un certain nombre de barrières au partage évoquées dans les études antérieures. Il s'agit, notamment, du manque de temps cachant parfois une résistance au partage, des différences entre les représentants de différentes tranches d'âge quant aux modalités et aux taux de participation, de la peur du jugement du fait du manque de confiance en l'usage qui peut être fait des questions ou des idées soumises, du manque de réseau social alors que certaines personnes perçoivent clairement la communauté de pratique comme un lieu de socialisation, des lacunes dans la stratégie de gestion des connaissances, de la forte conscience de la compétition entre les *business units*, du faible *leadership* dans le partage des avantages de la contribution à la communauté et de la culture organisationnelle qui ne favorise pas le partage.

Autonomie vs. contrôle

La question de l'impulsion par le *top management* nous semble centrale. Nous avons des pressions fortes de contrôle, de centralisation et de structuration qui peuvent être contradictoires avec des attentes en termes d'autonomie et d'organisation informelle et peu structurée qui sont étroitement liées au développement de toute communauté de pratique.

Nous retrouvons ainsi le débat contrôle/autonomie qui a donné lieu à de nombreux travaux sur les communautés de pratique. Les auteurs qui considèrent que les communautés de pratique sont des structures informelles ne devant pas être contrôlées (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998 ; Thompson, 2005) s'opposent ainsi à ceux qui considèrent qu'elles doivent être contrôlées et gérées (Prokesch, 1997 ; Lesser et Everest, 2001 ; Probst et Borzillo, 2008). En outre, cette intentionnalité dans la création permet un certain nombre d'avantages, une plus grande structuration, une rapidité de mise en place, mais elle pose également des problèmes en termes de légitimation. Il s'agit alors de faire « vivre la communauté de pratique ».

Animation de la communauté

L'importance de l'animation au sein de la communauté a été soulignée dans la littérature, notamment au stade de la mise en place, l'organisation abritant la communauté doit effectivement jouer son rôle de la structure hôte (Swan *et al.*, 2002 ; Wenger *et al.*, 2002). Le rôle de l'animateur est surtout important dans la phase de la création car il faut mettre la communauté « en marche ». Cependant, son rôle demeure également crucial pendant toute la durée de vie de la communauté pour la faire vivre et canaliser son activité (Wenger *et al.*, 2002).

Les membres du « noyau dur » de la communauté de pratique du Groupe SEB ont effectivement assumé une grande partie des responsabilités suggérées par les chercheurs du centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO, 2005) et Wenger *et al.* (2002). Il s'agit de la participation à la définition de la vision et à la fixation des objectifs communs. Par ailleurs, ils ont dirigé l'étape du *design* de la communauté.

Actuellement, la direction de l'innovation est sur le point de se donner les moyens pour endosser d'autres tâches identifiées par les chercheurs, telles que l'exercice du *leadership* dans la communauté (formel et informel) et la prise en charge des processus relatifs au fonctionnement de la communauté.

Le Groupe SEB a également progressé depuis la création de la communauté de pratique sur la façon de relier les personnes. Cette fonction a pris de l'importance au fur et à mesure que son caractère crucial s'est avéré dans la pratique. Ils vont donc dans le sens de Wenger *et al.* (2002), qui considèrent la mise en contact des personnes comme le rôle primaire d'un animateur.

Mesure de performance

Les chercheurs mentionnent plusieurs bénéfices qu'on peut tirer d'une communauté de pratique. Certains de ces bénéfices peuvent être mesurés avec plus de précision tandis que d'autres sont difficiles à appréhender, en raison du caractère intangible du résultat obtenu. Ainsi, Wenger *et al.*, (2002) mentionnent la confiance mutuelle ou une capacité accrue d'innovation comme des éléments de performance de la communauté. Il va de soi qu'il est presque impossible de mesurer directement ce type de résultat. Certains auteurs suggèrent également qu'une communauté de pratique peut contribuer au développement de nouvelles stratégies. C'est pour cette dernière raison que le Groupe SEB pourrait choisir comme indicateur le nombre de nouveaux projets étant passés par la communauté de pratique.

Notre analyse montre que la dynamique du développement des quatre sous-communautés de pratique suit les observations réalisées par d'autres auteurs. Nous pouvons ainsi souligner la bonne direction prise par le Groupe SEB dans la gestion de ses sous-communautés de pratique. Au demeurant, certains points peuvent être améliorés et un certain nombre de changements ont d'ores et déjà été réalisés. Nous constatons une réactivité de la part de la direction de l'innovation concernant la gestion des sous-communautés de pratique, ce qui devrait permettre de poursuivre la dynamique engagée au niveau de la communauté de pratique en innovation.

CONCLUSION GENERALE

La mondialisation de l'économie a fortement influencé l'évolution et les stratégies des entreprises multinationales (Meier et Schier, 2005). Dans un environnement en mutation et marqué par une intensification croissante de la concurrence au niveau mondial et un raccourcissement du cycle de vie des produits, l'innovation constitue un facteur clé de succès permettant d'assurer la pérennité des entreprises (Johnson *et al.*, 2011 ; Mayrhofer et Urban, 2011 ; Loilier et Tellier, 2013). La montée en puissance des économies émergentes constitue à la fois une source d'opportunités et de menaces pour les entreprises occidentales dans la mesure où elle ouvre de nouvelles perspectives de développement international mais expose, dans le même temps, ces acteurs à des nouveaux concurrents. Dès lors, les entreprises occidentales sont contraintes d'accentuer leurs efforts d'innovation afin de conserver leurs parts de marché et maintenir leur avance technologique. La mise en place des communautés de pratique en innovation répond à cette problématique.

Notre travail de recherche avait pour objectif de comprendre le processus de mise en place et la dynamique de développement des communautés de pratique dans les entreprises multinationales. A cet effet, une étude longitudinale a été menée au sein du Groupe SEB, une multinationale française, spécialisée dans la production du petit équipement domestique. La période d'observation s'étend de novembre 2011 à juin 2014. Notre thèse s'appuie sur l'étude de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB et ses sous-communautés. Dans cette conclusion générale, nous proposons une synthèse de nos résultats en réponse aux questions de recherche, avant de préciser les principaux apports de notre travail. Nous concluons par la présentation de quelques limites et pistes de recherche.

Synthèse des résultats

Notre travail doctoral s'articule en trois parties. La première partie traite de la définition et des caractéristiques des communautés de pratique, avec un intérêt particulier porté sur les communautés de pratique dans le champ de l'innovation. La deuxième partie présente le terrain de recherche et la démarche méthodologique du travail réalisé. Dans la troisième partie, les résultats de l'étude empirique sont analysés et discutés.

Notre problématique générale concerne la compréhension des mécanismes de mise en place et de développement des communautés de pratique. Nos résultats révèlent la pertinence des modèles portant sur la dynamique de développement des communautés de pratique proposés dans la littérature (Wenger *et al.*, 2002 ; Gongla et Rizzuto, 2001). Ils montrent aussi que le

contexte de la mise en place de chaque communauté a un impact important sur son évolution potentielle.

La première question de notre recherche se focalise sur le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation. Dans la littérature, nous constatons l'importance accordée au caractère émergent des communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991). La reconnaissance de la place dans l'organisation est également mentionnée comme un facteur de différenciation. En particulier, Gongla et Rizzuto (2001) voient dans les communautés de pratique des réseaux institutionnalisés et informels de professionnels. Notre recherche révèle le caractère non obligatoire de la spontanéité pour la naissance d'une communauté de pratique. Ce constat va dans le sens des travaux de Prokesch (1997) et Lesser et Everest (2001). Par ailleurs, dans le contexte de l'étude empirique, nous avons été amenés à rejoindre les travaux de Gongla et Rizzuto (2001).

La seconde question de notre recherche s'intéresse à la dynamique de développement des communautés de pratique. Dans la littérature, plusieurs facteurs influençant l'évolution d'une communauté de pratique sont identifiés. Deux éléments nous paraissent essentiels. En premier lieu, Riege (2005, 2007) et Harvey (2010) mettent en exergue les barrières à la circulation de la connaissance. Ces obstacles au partage perturbent le bon fonctionnement de la communauté et entravent son développement. En second lieu, Swan *et al.*, (2009) soulignent le rôle grandissant du management comme coordinateur et support à la construction des communautés de pratique. Notre recherche est en cohérence avec ces approches. Effectivement, dans les entretiens menés, nous observons les mêmes types de barrières au partage et aux échanges. Concernant le rôle de la direction, nous appréhendons son importance à travers les difficultés rencontrées par la communauté de pratique étudiée.

Les principaux apports de la recherche

Notre recherche a pour objectif de comprendre le processus de mise en place et la dynamique de développement des communautés de pratique, dans le but de trouver des moyens de pilotage adaptés. En nous basant sur les travaux antérieurs, nous nous sommes intéressés au cycle de vie des communautés et aux facteurs influençant la transition d'une phase à l'autre.

Apports théoriques

Les apports théoriques de notre recherche concernent principalement l'architecture du cycle de vie des communautés de pratique, la comparaison des communautés spontanées et intentionnellement créées et l'importance des mécanismes de pilotage dans la dynamique des communautés.

Concernant les phases de développement des communautés de pratique, la littérature oppose le modèle de cycle de vie (McDermott, 2000, Wenger *et al.*, 2002) au modèle évolutif (Gongla et Rizzuto, 2001). Dans le modèle de cycle de vie, McDermott (2000) et Wenger *et al.* (2002) mettent en lumière l'évolution d'une communauté de l'idée de regroupement à la transformation en fin d'existence ou à la dissolution. Dans le modèle évolutif, Gongla et Rizzuto (2001) définissent le parcours d'une communauté à partir du stade d'émergence et jusqu'à l'utilisation des bénéfices de son fonctionnement par l'organisation. Dans la littérature, nous constatons une divergence de visions quant au début et à la fin envisagée d'une communauté de pratique. Toutefois, les deux modèles s'accordent sur une construction en cinq temps du cycle de vie de la communauté. Selon nos résultats, une architecture en quatre temps est aussi possible. Ainsi, les trois premières phases du développement peuvent être fusionnées en deux. La première phase couvre la période entre l'identification des membres potentiels de la communauté jusqu'aux premiers échanges. La deuxième phase débute par l'augmentation progressive du nombre des membres et dure jusqu'à la formation du « noyau dur » et la stabilisation des modes de fonctionnement.

Concernant le mode de création des communautés, la littérature différencie les communautés intentionnellement créées et les communautés auto-organisées. Ainsi, certains auteurs associent la liberté de l'adhésion et le caractère informel à la notion de communauté de pratique. Dans cette lignée, Dameron et Josserand (2007) définissent la communauté de pratique comme un groupe auto-organisé. De même, Brown et Duguid (1991) mettent en avant la dimension informelle de la communauté de pratique. En revanche, d'autres chercheurs appréhendent les communautés de pratique comme des éléments intégrant la gestion de connaissances d'une organisation. A ce titre, Wenger *et al.* (2002) les considèrent comme un dispositif managérial.

Nous avons souhaité concilier ces deux approches en comparant des sous-communautés spontanées et pilotées. A cet effet, notre recherche met en exergue la compatibilité des concepts de création intentionnelle et de regroupement volontaire. Par

ailleurs, nous avons identifié l'animation active et ciblée comme facteur clé de succès dans le cas d'une création pilotée.

Nos résultats illustrent que le mode de création d'une communauté n'est pas un élément de succès ou d'échec en soi. En effet, des difficultés et des avantages spécifiques sont attachés à chaque catégorie. Ainsi, nous pouvons identifier le dynamisme des échanges comme avantage principal des communautés spontanées. Par contre, ces dernières sont limitées en termes d'envergure des projets à réaliser. En effet, de grands projets mobilisant des compétences variées ne peuvent pas être couverts par ce type de communauté. Notre recherche nous amène à la conclusion que c'est l'adaptation au contexte qui fait la réussite d'une communauté.

Par ailleurs, les deux types de communautés peuvent cohabiter malgré leurs différences. Notre étude empirique porte sur une communauté de pratique composée de sous-communautés intentionnellement créées et spontanées. Par conséquent, nous observons la possibilité d'un fonctionnement conjoint qui n'exclut pas pour autant des divergences dans les modes de fonctionnement respectifs. Les sous-communautés spontanées s'appuient sur le langage commun et l'unicité de l'expertise comme fondements pour des échanges productifs. En revanche, ce *modus operandi* n'est pas envisageable dans le cadre d'une communauté hétérogène créée à l'initiative du management.

Enfin, le pilotage est un élément clé pour le bon fonctionnement d'une communauté créée. Notre recherche révèle une tendance à la communication passive au sein des sous-communautés intentionnellement créées. Sans intervention extérieure, il est difficile d'identifier les membres actifs et les rares questions posées restent souvent sans réponse. Ce constat nous amène à suggérer une présence permanente et une animation adaptée de la part du management par le biais des coordinateurs. En effet, le pilotage d'une communauté intentionnelle permettra de dynamiser les échanges et d'enrichir le contenu partagé. Les communautés pilotées pourront ainsi afficher un niveau d'activité proche de celui des communautés spontanées.

Apports méthodologiques

Nous avons adopté une démarche qualitative réalisée dans une perspective longitudinale, à savoir sur une période de 32 mois (novembre 2011-juin 2014). Cette étude longitudinale menée en temps réel nous a permis de collecter des données riches provenant de différentes sources : entretiens, observations, documents internes etc. Dans le cadre de notre thèse, nous avons conduit 63 entretiens qui ont été menés sur trois périodes, à savoir avant, pendant et

après la mise en place de la communauté de pratique. De plus, nous avons effectué des observations participantes et non participantes à la vie de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB. Suite à ces observations, nous avons construit une base de données incluant les échanges et activités réalisés au sein de l'outil collaboratif de cette communauté de pratique. Cela nous a permis de mesurer l'impact des activités d'animation mises en place par la direction sur la dynamique de développement de la communauté de pratique. La richesse et la variété des données collectées permettent de donner une plus grande validité interne à nos résultats.

Apports managériaux

Les apports managériaux de notre recherche portent sur le retour d'expérience au sein de la structure étudiée et l'applicabilité des conclusions pour les communautés cultivées dans d'autres organisations.

Notre étude empirique a contribué à l'analyse du fonctionnement et à la proposition de pistes d'amélioration de la communauté de pratique étudiée. Au cours de notre recherche, nous avons apporté un regard extérieur sur la vie de cette communauté. Les interviewés avaient plus de facilité à dévoiler leurs difficultés auprès d'un chercheur extérieur ne venant pas de la part de la hiérarchie. Par conséquent, nos remarques ont permis au management de prendre conscience des éléments pas ou peu évoqués en rapport avec le phénomène étudié.

Nous avons souligné l'importance du pilotage d'une communauté intentionnellement créée. A ce titre, nous formulons des propositions sur l'animation de la communauté de pratique analysée dans le cadre de notre recherche. Nos recommandations portent aussi bien sur le profil de l'animateur que sur ses fonctions. En ce qui concerne le profil du coordinateur, notre préconisation est d'avoir un(e) spécialiste du sujet traité par la sous-communauté. En conséquence, chaque sous-communauté devrait avoir son animateur. Cette suggestion est appuyée par les remarques de plusieurs personnes interviewées.

Concernant les fonctions de l'animateur, nous proposons de les articuler autour des tâches d'administration du contenu et des échanges, de renseignement sur le fonctionnement de la communauté et d'une meilleure compréhension de l'intérêt des échanges. On peut mentionner l'entretien d'un espace d'échange vivant et rempli ainsi que la modération selon les règles connues de tous, la réponse aux questions sur les modalités de participation, la promotion de la communauté ainsi que la motivation des personnes concernées à y participer.

Finalement, les résultats et les éléments de réponse apportés dans le cadre de notre recherche peuvent servir de guide pour d'autres organisations pour la mise en place et l'animation d'une communauté de pratique en innovation.

Les limites et les pistes de recherche

La première limite de notre recherche est relative à l'étude d'une seule entreprise. Dans le cadre de notre thèse, nous avons privilégié la validité interne au détriment de la validité externe. Le choix de ce *design* est parfois considéré comme un obstacle à la démarche de comparaison. Toutefois, notre recherche repose sur une étude de cas enchâssés (Yin, 2003 ; Musca 2006) en permettant de comparer la dynamique de développement de quatre sous-communautés. Cette limite nous amène à proposer une perspective de recherche qui consisterait à répliquer la recherche dans d'autres entreprises et secteurs d'activité.

La deuxième limite concerne la période d'observation retenue qui est susceptible d'influencer nos conclusions. Il convient de rappeler que la communauté de pratique étudiée n'est encore qu'à ses débuts. Elle est toujours en train d'être structurée, ce qui ne peut être qu'un processus itératif. A ce stade, nous avons pu constater la présence de certains éléments impactant la dynamique de la communauté. Cependant, il est difficile de prévoir l'évolution de ces facteurs et les éléments qui vont apparaître à d'autres étapes de la vie de la communauté. Par conséquent, les résultats de notre recherche concernent le stade d'évolution étudié et ne peuvent être étendus aux autres phases.

Enfin, la troisième limite est la difficulté de se prononcer sur l'impact réel des sous-communautés de pratique sur le processus d'innovation dans l'entreprise. Les indicateurs de suivi définis par la direction de l'innovation ne sont pas en mesure de répondre à cette interrogation. Afin d'aboutir à des conclusions argumentées sur ce sujet, il serait nécessaire de suivre les projets menés dans les sous-communautés de pratique jusqu'à leur réalisation et de déterminer la valeur ajoutée créée par chacune d'entre elles.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1998). « A quoi tient la réussite des innovations? », *Gérer et comprendre*, N° 12, pp. 4-29.

Alavi, M., Leidner, D.E. (2001), « Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », *MIS Quarterly*, Vol. 5, N° 1, pp. 107-136.

Amin, A., Roberts, J. (2008), « Knowing in action: beyond communities of practice », *Research Policy*, Vol. 37, N° 2, pp. 353-369.

Anand, A., Singh, M.D. (2011), « Understanding Knowledge Management: a literature review », *International Journal of Engineering Science and Technology*, Vol. 3, N° 2, pp. 926- 939.

Avenier, M.J., Gavard-Perret, M.L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret, D., Gotteland, C.H., Jolibert, A. (Éds), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Pearson Education France, Paris, pp. 5-45.

Avenier, M.J., Thomas, C. (2012), « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8, N° 4, pp. 13-27.

B

Ballay, J.-F. (2002), *Tous managers du savoir*, Paris, Editions d'Organisation.

Barbaroux, P., Godé, C. (2012), « Changement technologique et transfert de compétences : une réflexion à partir du cas des équipages de transport de l'armée de l'air », *Management International*, Vol. 16, pp. 57-73.

Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.

Baumard, P., Ibert J. (2007), « Quelles approches avec quelles données? », in Thiétart, R. A. (Éds) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, pp.84-106.

Bernard, V.L. 1995, « The Feltham-Ohlson Framework: Implications for Empiricists », *Contemporary Accounting Research*, Vol. 11, pp. 733-747.

Berry, V. (2008), « Communautés de pratique : note de synthèse », *Pratiques de formation - Analyses*, Vol. 54, pp. 11-47.

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, pp. 40-57.

Brown, J.S., Duguid, P. (1998), « Organizing knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 90-111.

C

CEFRIO (2005), *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, CEFRIO, Québec.

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, pp. 1-30.

Charmaz, K. (2009), « Shifting the grounds: Constructivist grounded theory methods », in Morse, M., Stern, P.N., Corbin, J.M., Bowers, B., Clarke, A.E. (Éds.), *Developing grounded theory: The second generation*, Walnut Creek, CA: University of Arizona Press, pp. 127-154.

Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2007), « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », in Thiétart R.A. et al. (Éds), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, pp. 57-83.

Ciborra, C., Patriota, G., (1998), Groupware and teamwork in R&D : limits of learning and innovation, *R&D Management*, Vol 28, N°1, pp. 1-10.

Coase, R. (1988), *The Firm, the Market and the Law*, University of Chicago Press, Chicago.

Cohendet, P., Steinmueller, W.E. (2000), « The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, N°2, pp. 195-209.

Cohendet, P., Créplet, F., Dupouët, O. (2006), *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*, Economica, Paris.

Cohendet, P., Roberts, J., Simon, L. (2010), « Les communautés de pratiques : une introduction », *Gestion*, Vol. 35, N° 4, p. 31-35.

Conner, K.R., Prahalad, C.K. (1996), « A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism », *Organization Science*, Vol. 7, N° 5, pp. 477-501.

Constant, D., Kiesler, S., Sproull, L. (1994), « What's mine is ours, or is it? A study of attitude about information sharing », *Information Systems Research*, Vol. 5, N° 4, pp. 400-422.

Cook, S., Brown, J.S. (1999), « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, Vol. 10, N°4, pp. 381-400.

Corbin, J., Strauss, A. (2008), *Basics of qualitative research: Techniques to developing grounded theory*, 3rd edition; Los Angeles, CA: Sage.

Cothrel, J., Williams, R.L. (1999), « Online communities: helping them form and grow », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, N° 1, pp. 54-60.

Cox, A. (2005), « What are communities of practice? A comparative review of four seminal works », *Journal of Information Science*, Vol. 31, N° 6, pp. 527-540.

D

Damanpour, F. (1991), « Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N° 3, pp. 555-590.

Dameron, S., Josserand, E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique : une analyse relationnelle », *Revue française de gestion*, Vol. 5, N° 174, pp. 131-148.

Daunais, S., Zibara, L., Beaulieu, M., Cohendet, P., Moreau, B., Simon, L. (2010), « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications: une comparaison des sociétés Bell et Orange », *Gestion*, Vol. 35, N° 4, pp. 47-55.

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business Press, Boston.

Davila, T., Epstein, M.J., Shelton, R. (2006), *Making Innovation Work*, Wharton School Publishing.

Demers, C. (2003), « L'entretien », in Giordano Y. (Éds) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Collombelles : EMS, pp. 174-210.

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (1998), *Collecting and interpreting qualitative material*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dougherty, D. (2002), « Building Grounded Theory: Some Principles and Practices », in Joel A.C. Baum (ed.) *Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell, pp. 849-67.

Dubé, L., Bourhis, A., Jacob, R. (2006), « The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, N° 2, pp. 145-166.

Duguid, P. (2005), « 'The art of knowing': social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice », *The Information Society*, Vol. 21, N° 2, pp. 109-118.

E

Eisenhardt, K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K., Graebner, M.E. (2007), « Theory building from cases : opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 1, pp. 25-32.

Elkjaer, B. (1999), « In search of a Social Learning Theory », in: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., Araujo, L. (Eds), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, Sage Publications, London.

Engeström, Y. (1999), « Innovative learning in work teams: analyzing cycles of knowledge creation in practice », In Engeström, Y., Miettinen, R., Punamäki, R.-L., (Eds.), *Perspectives on activity theory*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 377-406.

F

Fenneteau, H. (2007), *Enquête : entretien et questionnaire*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.

Royer, I., Zarlowski, P. (2007b), « Echantillon(s) », in Thiétart R. A. (Éds.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, Paris.

Ferrary, M., Pesqueux, Y. (2006), *Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica, Paris.

Fontaine, M. (2001), « Keeping Communities of Practice Afloat? », *Knowledge Management Review* », Vol 4, N° 4, pp.16-21.

Fontaine, M.A., Millen, D.R. (2004), « Understanding the benefits and impact of communities of practice », in Hildreth, P., Kimble, C. (Éds.), *Knowledge networks: innovation through communities of practice*, Idea Group Publishing, London, pp. 1-13.

Forgues, B., Vandangeon-Derumez, I. (2007), « Analyses Longitudinales », in Thiétart, R.A. et al. (Éds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition. Paris, pp. 439-465.

Freeman, C. (1988), « Japan: A new National Innovation Systems? », in Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R.R., Silverberg, G. and Soete, L. (Éds.), *Technology and economic theory*, London, Pinter Publishers.

G

Gosselin, F., Barlatier, P-J, Cohendet, P., Dunlavy, P., Dupouët, O., Lampron, F (2010), « Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique ». *Gestion*, Vol 35, N° 4 pp. 36-46.

Geertz, C. (1993), *Interpretation of Cultures*, London: Fontama Press.

- Ghauri, P. (2004), « Designing and conducting case studies in international business research », in Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (Éds.), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Edward Elgar.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*, Pearson, 4^{ème} édition, Paris.
- Gherardi, S., Nicolini, D. (2000), « The organizational learning of safety in communities of practice », *Journal of Management Inquiry*, Vol. N°9, N°1, pp. 7-18.
- Gherardi, S., Nicolini, D. (2002), « Learning the trade: a culture of safety in practice », *Organization*, Vol. 9, N° 2, pp. 191-223.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative*, Editions EMS, Les Essentiels de la Gestion, Paris.
- Giroux, N. (2003), « L'étude de cas », in Giordano Y., (Éds.), *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative*, Editions EMS, Les Essentiels de la Gestion, Paris, pp. 41-84.
- Gongla, P., Rizzuto, C.R. (2001), « Evolving communities of practice: IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, Vol. 40, N° 4, pp. 831-841.
- Grant, R. M. (1996a), « Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration », *Organization Science* Vol. 7, N°4, , pp. 375-387.
- Grant, R.M (1996b), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Grenier, C., Jossierand, E. (2007), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in Thietart, R.A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 107-139.
- Guba, E., Lincoln, Y, (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

H

- Habhab-Rave, S. (2010), « The role of the communities of practice in the process of knowledge management in innovative enterprises: a case study through intersite comparison », *Revue des sciences de gestion*, Vol. 45, N° 241, pp. 43-54.
- Hara, N. (2009). *Communities of practice: fostering peer-to-peer learning and informal knowledge sharing in the workplace*. Berlin: Springer.
- Hara, N., Schwen, T.M. (2006), « Communities of practice in workplaces: learning as a naturally occurring event », *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 19, N° 2, pp. 93-114.

Harvey, J.-F. (2010), « Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées », *Gestion*, Vol 35, N° 4, pp. 73-80.

Hendry, C. (1996), « Understanding and creating whole organizational change through learning theory », *Human relations*, Vol. 49, N° 5, pp. 621-641.

Hildreth P., Kimble, C. (2004), *Knowledge networks: innovation through communities of practice*, Idea Group Publishing, London.

Huber, G. (1991), « Organizational learning: the contributing processes and the literatures », *Organization Science*, Vol. 2 N° 1, pp. 88-115.

Hughes, J., (2007), « Lost in translation: communities of practice, the journey from academic model to practitioner tool », in J. Hughes, N. Jewson, L. Unwin (Eds), *Communities of practice: critical perspectives*, Routledge, London, pp. 30-40.

J

Jacob, R., Harvey, R.S. (2005), « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope, revue d'analyse comparée en administration publique*, Vol. 12, N° 2, pp. 12-25.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Frery, F. (2011), *Stratégique*, Pearson, 9ème édition, Paris.

Jorgensen, D. (1989), *Participant observation: A methodology for human studies*. London, Sage.

K

Kogut, B., Zander, U. (1996). « What firms do? Coordination, identity and learning », *Organization Science*, Vol. 7, N° 5, pp. 502-518.

L

Langley, A. (1997), « L'étude des processus stratégiques : Défis conceptuels et analytiques », *Management International*, Vol. 2, N°1, pp. 37-50.

Langley, A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, Vol 24, N° 4, pp. 691-710.

Lave, J., Wenger, E. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Lee, G.K., Cole, R.E. (2003), « From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the case of the Linux kernel development », *Organization Science*, Vol. 14, N° 6, pp. 633-649.
- Lesser, E., Everest, K. (2001), « Using communities of practice to manage intellectual capital », *Ivey Business Journal*, Vol. 65, N° 4, pp. 37-41.
- Lesser, E.L., Storck, J. (2001), « Communities of practice and organizational performance », *IBM Systems Journal*, Vol. 40, N° 4, pp. 831-841.
- Lester, R.K., Piore, M.J. (2004) *Innovation. The Missing Dimension* MIT Press Boston, Mass.
- Liebowitz, J., Beckman, T.J. (1998), *Knowledge organizations: What every manager should know*, CRC Press, Boca Raton.
- Li, L.C., Grimshaw, J.M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P.C., Graham I.D., (2009), « Evolution of Wenger's concept of community of practice », *Implementation Science*, Vol. 4, N°11.
- Loilier, T., Tellier, A. (2013), *Gestion de l'Innovation*, 2^{ème} édition, Editions EMS – Les essentiels de la gestion, Colombelles.
- Lorenz, E., Barlatier, P. (2007), *Report on Methods for studying communities of practice*. EU Network of Excellence.

M

- Martinez, J.I., Jarillo, J.C. (1989), « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, N° 1, pp. 489-514.
- Mayrhofer, U., Urban, S. (2011), *Management International. Des pratiques en mutation*, Pearson Education, Paris.
- McDermott, R. (1999), « Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management », *California Management Review*, Vol. 41, N° 4, pp. 103-117.
- McDermott, R. (2000), « Knowing in community: ten critical success factors in building communities of practice », *IHRIM Journal*, Vol.4, N° 1, pp. 19-26.
- McDermott, R. (2007), « Building healthy communities », *Inside Knowledge*, Vol. 10, N° 9, pp. 14-19.
- McDermott, R., O'Dell, C. (2001), « Overcoming cultural barriers to sharing knowledge », *Journal of Knowledge Management*, Vol., N° 1, pp. 76-85.

- Meier, O., Schier, G. (2005), *Entreprises multinationales. Stratégie, restructuration, gouvernance*, Dunod, Paris.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles.
- Mohr, L. B. (1982), *Explaining organizational behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mokyr, J. (2002), *The Gifts of Athena: Historical Origins of the* Princeton: Princeton University Press.
- Murillo, E. (2011), « Communities of practice in the business and organization studies literature », *Information Research*, Vol. 16, N° 1.
- Musca, G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, Vol.9, N° 3, pp. 145-168.

N

- Nonaka, I. (1991), « The knowledge-creating company », *Harvard Business Review*, Vol. 69, N° 6, pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1994) « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, N° 1., pp.14-37.
- Nonaka, I., von Krogh G., Voelpel, S. (2006), « Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances », *Organization Studies*, Vol. 27, N° 8, pp. 1179–1208.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998), « The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 40-54.
- North, D.C. (1981), *Structure and change in economic history*, W.W. Norton Company.

O

- Orr, J.E. (1990), « Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. », in Middleton, R., Edwards, D. (Eds), *Collective remembering: memory in society*, Sage Publications, London, pp. 169-189.
- Orr, J. E. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service Culture, in Middleton, R. and Edwards, D. (Eds.), *Collective remembering: Memory in society*, London: Sage, pp. 169-189.

P

- Patton M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edition, Sage Publications.
- Pettigrew, A. (1990). « Longitudinal field research on change: Theory and practice », *Organization Science*, Vol. 1, N°3, pp. 267-292.
- Perret, V., Séville, M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R.A. (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, pp. 13-33.
- Piore, M.J., Lester, R.K. (2004), *Innovation–The Missing Link*, Mass, Cambridge.
- Plaskoff, J. (2003), « Intersubjectivity and community building: learning to learn organizationally », in Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (Eds), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Wiley-Blackwell, Oxford, pp.161-184.
- Prax, J-Y., Buisson, B., Silberzahn, Ph. (2005), *Objectif innovation: stratégies pour construire l'entreprise innovante*, Dunod, Paris.
- Probst, G., Borzillo, S. (2007). « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue française de gestion*, Vol. 1, N° 170, p. 135-153.
- Prokesch, S. E. (1997). « Unleashing the power of learning: an interview with British Petroleum's John Browne », *Harvard Business Review*, Vol. 75, N° 5, pp. 146-168.

R

- Riege, A. (2007), « Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, N° 1, pp. 48–67.
- Riege, A. (2005), Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management.*, Vol. 9, N°1, pp. 18-35.
- Roberts, J. (2006). « Limits to communities of practice », *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N° 3, pp. 623-639.
- Romelaer, P. (2005). « L'entretien de recherche », in Roussel, P., Wacheux, F. (Eds), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, pp. 101-137.
- Rouleau, L. (2003), « La méthode biographique », in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS, pp. 133-170.

S

- Saint-Onge, H., Wallace, D. (2003), *Leveraging communities of practice for strategic advantage*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Schulze, A., Hoegl, M. (2006), « Knowledge creation in new product development projects », *Journal of Management*, Vol. 32, N° 2, pp. 210-236.
- Schumpeter, J.A. (1939), *Business cycles: a theoretical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill, New York.
- Shah, S.K., Corley, K.G. (2006), Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N°8, pp. 1821-1835.
- Spender, J-C., Grant, R. (1996), « Knowledge and the firm: overview », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N° 1, pp. 5-9.
- Siggelkow, N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, Vol.50, N°1, pp. 20-24.
- Spender, J.C. (1998), «Dynamics of individual and organizational knowledge», in Eden, C., Spender, J. C. (Eds.), *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*, London: Sage, pp. 13-39.
- Spender, J.C. (1996), « Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, N° 1, pp. 63–78.
- Starbuck, W. H. (1992). « Learning by knowledge-intensive firms », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N°6, pp. 713-740.
- Steinberg, A. (2007), « Rhizomic network analysis: towards a better understanding of knowledge dynamics of innovation in business networks », in Fang Zhao (Eds), *Handbook of research on Information Technology Entrepreneurship and Innovation*, Idea Group.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage.
- Swan, J., Newell, S., Robertson, M. (1999), « National differences in the diffusion and design of technological innovation: the role of inter-organizational networks », *British Journal of Management*, Vol. 10, N° 3, pp. 45-59.
- Swan, J., Scarbrough, H., Robertson, M. (2002), « The construction of 'communities of practice in the management of innovation », *Management Learning*, Vol. 33, N° 4, p. 477-496.

Swan, K., Garrison, D., Richardson, J.C. (2009), «A Constructivist Approach to Online Learning: The COI Framework», in C. Payne (Ed.), *Information Technology and Constructivism in Higher Education: Progressive Learning Frameworks*, Hershey, PA: IGI Global, pp. 43-57.

Szulanski, G. (1996), « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43.

T

Tarondeau J.C. (1994), *Recherche et développement*, Paris, Vuibert.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005) *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester: John Wiley & Sons.

Thompson, M. (2005), « Structural and epistemic parameters in communities of practice », *Organization Science*, Vol. 16, N° 2, pp. 151-164.

Tsoukas, H. (2003), « Do we really understand tacit knowledge? », in Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A. (Eds), *The Blackwell Handbook of Organizational Knowledge Management*, Blackwell, Oxford, pp. 410-427.

Tsoukas, H. ;Vladimirou, E. (2001), « What is organizational knowledge? », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, N° 7, pp. 973-993.

V

Van de Ven, A.H. (1992), « Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 1, pp. 169-188.

Van de Ven, A.H., Huber, G., (1990),. Longitudinal Field Research Methods for studying Processes of Organizational Change, *Organization Science*, Vol. 1, N° 3, pp. 213-219.

Von Glasersfeld, E. (1988), « The reluctance to change a way of thinking », *The Irish Journal of Psychology*, Vol. 9, N° 1, pp. 83-90.

Von Krogh, G. (2002), « The communal resource and information systems », *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, N° 2, pp. 85-107.

W

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Wasko, M., Faraj, S. (2000), « It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice ? », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, N° 2-3, pp. 155-173.

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

Wenger, E., Snyder, W.M. (2000), « Communities of practice: the organizational frontier », *Harvard Business Review*, Vol. 78, N° 1, pp. 139-145.

Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M. (2002), *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School, Boston, MA.

Wenger, E., 2004, « Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice », *Ivey Business Journal*, Vol. 68, N° 3, pp. 1-8.

Weber Max (1965) *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

Williamson, O.E. (1981), « The economics of organization: the transaction cost approach », *American Journal of Sociology*, Vol. 87, N° 3, pp. 548-577.

Winter, S. (1987), « Knowledge and competence as strategic assets », in Teece, D. (Eds), *The competitive challenge: strategies for innovation and renewal*, Ballinger Publishing, Cambridge.

X

Xuereb, J.M. (1991), « Une redéfinition du processus d'innovation », *Revue française de gestion*, Vol. 84, N° 1, pp. 96-104.

Y

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*, 2^{ème} édition, Sage Publications, Los Angeles.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 4^{ème} édition, Sage Publications, Thousand Oaks.

Yin, R.K. (2010), *Qualitative Research from Start to Finish*, Guilford Press.

Z

Zhou, A.Z., Fink, D. (2003). « Knowledge management and intellectual capital: an empirical examination of current practice in Australia », *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1, N° 2, pp. 86–94.

ANNEXES

ANNEXE N° 1 Guide d'entretien de l'étude exploratoire ⁶

Interlocuteur :

Département :

Fonction :

Fonction dans la communauté de pratique : Sponsor / Animateur / Membre

Date et heure du rendez-vous : .. / .. /

Durée du rendez-vous : .. h ..

PRESENTATION

Personnelle : Doctorante en Sciences de Gestion

Centre de recherche : Magellan

Possibilité d'enregistrer l'entretien ?

FONCTIONS PROFESSIONNELLES DE L'INTERLOCUTEUR

1. Quelles sont vos fonctions actuelles dans l'entreprise ?

- Quelle est votre activité principale actuellement ?
- Quel est l'objectif du service auquel vous appartenez ?
- Dans votre travail de quotidien vous travaillez avec qui ? (Département, BU, fournisseurs, clients, laboratoires, universités, etc.)

2. Quelles autres fonctions avez-vous exercé ?

- Ancienneté dans l'entreprise et les postes précédents ?
- Quelles fonctions avez-vous exercé en dehors de cette entreprise ?

OBJECTIF ET ATTENTES DE LA COMMUNAUTE

3. Pourquoi le Groupe a-t-il décidé de mettre en place une communauté d'innovation?

- Quels modes de travail en équipe existent actuellement ?
- Quels sont leurs avantages/inconvénients ?
- Comment vous définissez la communauté d'innovation ?
- Quels seraient ses avantages ?
- Avez-vous envisagé d'autres solutions? Si oui, lesquelles ?

4. Quels sont les apports attendus de la communauté d'innovation pour le Groupe ?

- La communauté d'innovation sera-t-elle un outil de coordination du processus d'innovation du Groupe ?
- Sous quel délai pensez-vous que la communauté sera en mesure de délivrer les résultats attendus ?

⁶ Dans la phase de contrôle, nous avons repris les questions de notre guide d'entretien de l'étude exploratoire pour voir comment les choses ont évolué.

MISE EN PLACE DE LA COMMUNAUTE

5. Comment envisagez-vous la mise en place de la communauté ?

- Quels sont les principaux jalons et quel est le calendrier ?
- Quelle est selon vous l'action clé pour la réussite ?
- Est-ce que la mise en place de la communauté a un statut officiel de projet dans l'entreprise ?

6. Quels sont les acteurs clés impliqués dans le processus de mise en place ?

- Quels sont les membres internes et externes de la communauté d'innovation ?
- Quelles sont les motivations des acteurs impliqués dans la communauté d'innovation ?

7. Prévoyez-vous de créer des sous-communautés ?

- Quels vont être les rapports entre les sous-communautés ?
- Qui va assurer la coordination et comment ?

8. Quels sont les moyens qui seront mis en place par le Groupe pour animer la communauté d'innovation ?

- Quelles sont les actions de « promotion » de la communauté ?
- Quel est l'outil collaboratif ?

9. Quel est le rôle des filiales dans la communauté d'innovation ?

10. Quelles sont les difficultés que vous anticipez de rencontrer lors de la mise en place de cette communauté d'innovation ?

- Quel est le risque de manque d'engagement de la part des acteurs clés ?
- Quel est le risque que les attentes de la communauté soient irréalistes ?
- Quel est le risque majeur (probable et impactant) ?

DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTE

11. Quelles sont les perspectives d'évolution de la communauté d'innovation ?

- Quels sont les principaux jalons et quel est le calendrier au delà du lancement ?
- Selon vous, est-ce qu'il faut nommer une ou des personnes à plein temps responsables pour la communauté de pratique ?

ANNEXE N° 2 : Guide d'entretien de la phase intensive d'enquête

Interlocuteur :

Département :

Fonction :

Fonction dans la communauté de pratique : Sponsor / Animateur / Membre

Date et heure du rendez-vous : .. / .. / ..

Durée du rendez-vous : .. h ..

PRESENTATION

Personnelle : Doctorante en Sciences de Gestion

Thème de recherche : ...

But du d'entretien ...

Possibilité d'enregistrer l'entretien ?

FONCTIONS PROFESSIONNELLES DE L'INTERLOCUTEUR

1. Quelles sont vos fonctions actuelles dans l'entreprise ?

- Quelle est votre activité principale actuellement ?
- Quel est l'objectif du service auquel vous appartenez ?
- Dans votre travail de quotidien vous travaillez avec qui ? (Département, BU, fournisseurs, clients, labo, université, etc.)

2. Quelles autres fonctions avez-vous exercé ?

- Ancienneté dans l'entreprise et les postes précédents ?
- Quelles fonctions avez-vous exercé en dehors de cette entreprise ?

ATTENTES ET IMPLICATION PERSONNELLES DANS LA COMMUNAUTE

3. Qu'est-ce qu'une communauté pour vous ?

- Quelles sont les caractéristiques d'une communauté en général ?
- Quelles sont les caractéristiques d'une communauté spécialisée dans l'innovation ?
- Quelles sont les caractéristiques de la communauté d'innovation chez le groupe SEB ?

4. Quelles sont vos attentes de la communauté ?

- Selon vous, comment cette communauté peut-elle contribuer à l'innovation du Groupe SEB (amélioration des processus, méthodes, produits, etc.) ?
- Quelles sont vos attentes concrètes de cette communauté ?

5. Quelles est votre implication dans la communauté ?

- Comment qualifiez-vous votre participation dans la communauté de pratique ? (actif dans les échanges, lecteur régulier, lecteur occasionnel, non utilisateur)
- Qu'est-ce qui vous motiverait à contribuer davantage à la vie communautaire ?

FONCTIONNEMENT ACTUEL DE LA COMMUNAUTE

6. Quelles sont les acteurs de la communauté ?

- A quels services appartiennent-ils ?
- Est-ce qu'il y a un paramètre qui permet de distinguer les acteurs actifs (ancienneté, aisance dans les forums, niveau hiérarchique...) ?
- Est-ce qu'il y a des services qui ne participent jamais aux échanges ? Pourquoi ? (pas connecté, pas intéressé)

7. Quelles sont les moyens mis à disposition de la communauté?

- Quel est selon vous l'apport de la plateforme collaborative « What If » ?
- Quelle est votre impression de la salle d'innovation ?

8. Quelles est le rôle actuel de la direction de l'innovation dans cette communauté ?

- Quelles sont les actions menées par la direction innovation ?
- Quel est selon vous leur impact sur la vie de la communauté ?
- Est-ce que vous avez une aide en ligne ou une personne à disposition en cas de question? (technique ou pas)

9. Globalement, quel est le stade actuel de développement de la communauté?

- Selon vous, comment a évolué cette communauté pendant les dernières années ?
- Quels sont les faits marquants dans la vie de cette communauté ?
- Si on compare cette communauté avec le cycle de vie, elle est en quelle phase de développement ?

FONCTIONNEMENT FUTUR DE LA COMMUNAUTE

10. Qui pourrait être encore les acteurs de la communauté ?

- Faut-il ouvrir cette communauté aux externes ? (universités, experts, labo, etc.)
- Faut-il impliquer les services internes pas encore impliqués ?

11. Quels pourraient être les moyens mis à disposition de la communauté ?

- Sont-ils suffisants pour le bon fonctionnement de la communauté ? Sinon pourquoi ?
- Pensez-vous à un moyen qui serait intéressant de mettre en place pour animer la vie de communauté? (notamment un outil)

12. Quel pourrait être le rôle de la direction de l'innovation dans cette communauté ?

- Selon vous, quel devrait être ce rôle ?
- Faut-il avoir un animateur pour chaque sous-communauté ? Si oui, quel doit être son profil ?
- Si oui, comment envisagez-vous la réalisation de ce rôle ?
- L'animateur doit-il être quelqu'un en interne ?

13. Globalement, comment voyez-vous cette communauté demain ?

- Qu'est-ce qui pourrait faire réussir mieux une communauté ?
- Qu'est-ce qui vous motiverait pour participer davantage à la vie de la communauté ?

BILAN

14. Quelle est votre appréciation globale de la communauté ?

- A votre avis, est-ce que c'est un succès ?
- Est-ce que cette communauté remplit sa fonction initiale ?

RESUMÉ :

Cette thèse porte sur le processus de mise en place et de développement d'une communauté de pratique en innovation. Le terrain de recherche a été réalisé auprès du Groupe SEB, une multinationale française, spécialisée dans le domaine du petit équipement domestique. L'étude empirique, menée dans une perspective longitudinale, est fondée sur 63 entretiens semi-directifs, des observations et des documents internes. L'analyse réalisée met en exergue l'existence de quatre phases caractérisant la mise en place et le développement d'une communauté de pratique. Elle montre aussi la compatibilité des deux types de communautés identifiés dans la littérature : les communautés intentionnellement créées et les communautés émergentes. Les résultats obtenus révèlent que la dynamique de développement varie suivant le type de communauté. Ils soulignent notamment le rôle de l'animation active et ciblée comme un facteur clé influençant la dynamique de communautés de pratique intentionnellement créées. Les éléments de réponse apportés dans le cadre de notre recherche peuvent contribuer à une meilleure gestion des communautés de pratique et servir de guide pour d'autres organisations souhaitant utiliser ces structures sociales dans le domaine de l'innovation.

Mots clés : Communauté de pratique ; processus d'innovation ; entreprise multinationale

SUMMARY :

This thesis focuses on the establishment and development process of communities of practice in the field of innovation. The field study has been conducted at the SEB Group, a French multinational company specializing in electrical appliances. The empirical study, developed from a longitudinal perspective, is based on 63 semi-structured interviews, observations and internal documents. The analysis indicates the existence of four phases that characterize the establishment and development of a community of practice. It also shows the compatibility of two types of communities identified in the literature: intentionally created and emerging communities. The obtained findings reveal that the dynamics of development varies according to the type of community. Furthermore, they highlight that active and effective coordination is a key factor influencing the dynamics of intentionally created communities of practice. The answers obtained in the context of our research can contribute to a better management of communities of practice and serve as a guide for other organizations that wish to deploy these social structures in the field of innovation.

Key words: Community of practice; innovation process; multinational company