

LUSINE ARZUMANYAN
ULRIKE MAYRHOFER

Centre de Recherche Magellan, IAE Lyon,
Université Jean Moulin Lyon 3



L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique

Le cas du Groupe SEB

De nombreuses entreprises choisissent de mettre en place des communautés de pratique dans le domaine de l'innovation. Cette recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension de l'adoption des outils numériques par les membres de ces communautés. L'étude empirique a été menée au sein du Groupe SEB, une multinationale française spécialisée dans le petit équipement domestique. L'analyse effectuée montre qu'il est essentiel d'adapter les outils numériques aux attentes des utilisateurs. Elle met également en relief le rôle important joué par la direction de l'innovation dans le pilotage de l'animation de la communauté de pratique.

Dans un environnement mondial marqué par l'intensification de la concurrence et le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'innovation constitue un facteur important de compétitivité (Loilier et Tellier, 2013 ; Mayrhofer et Urban, 2011 ; Rowe et Te'eni, 2014). Les entreprises qui réussissent sont celles qui peuvent créer, de manière régulière, de nouvelles connaissances et les diffuser au sein de l'organisation pour ensuite les intégrer dans de nouveaux produits, services ou procédés (Nonaka, 1991 ; Steinberg, 2007). Comme les structures organisationnelles hiérarchiques ne favorisent pas la création et le partage de connaissances (Cohendet *et al.*, 2006), les entreprises sont nombreuses à s'organiser en réseau afin de faciliter la collaboration de leurs services dans une perspective transversale et de stimuler ainsi l'innovation (Prax *et al.*, 2005).

Les communautés de pratique peuvent participer à la création d'un environnement propice à la créativité et à l'innovation dans la mesure où elles favorisent l'apprentissage, le développement et le partage des connaissances (Lesser et Everest, 2001 ; Wenger *et al.*, 2002). Selon Wenger *et al.* (2002, p. 4), une communauté de pratique peut être définie 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 du domaine en interagissant sur une base régulière ». Les interactions et les échanges entre les membres d'une communauté de pratique peuvent être facilités par l'utilisation d'outils numériques (Dubé *et al.*, 2006 ; Pan et Leidner, 2003).

Malgré la multiplication des travaux sur les communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Dameron et Josserand, 2007 ; Dupouët et Barlatier, 2011 ; Probst et Borzillo, 2007), peu de chercheurs se sont intéressés à l'utilisation des outils numériques au sein de ces structures organisationnelles. Cette recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension de l'adoption des outils numériques par les membres des communautés de pratique. L'étude empirique réalisée concerne le Groupe SEB, une multinationale française spécialisée dans le petit équipement domestique. Dans un premier temps, nous expliquons le concept de communauté de pratique. Ensuite, nous présentons la communauté de pratique en innovation mise en place par le Groupe SEB. Enfin, l'adoption des outils numériques par les membres de cette communauté de pratique est analysée.

I – LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : UNE STRUCTURE SOCIALE ORIENTÉE VERS LE PARTAGE

Nous allons d'abord définir le concept de communauté de pratique avant de nous intéresser aux différents niveaux de participation qu'on peut observer dans la vie de ces communautés.

1. Le concept de communauté de pratique

Le terme « communauté de pratique » a été employé pour la première fois par Lave et Wenger (1991) dans leur livre intitulé *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Les auteurs montrent que l'apprentissage constitue un élément lié à

une pratique sociale. Ils mettent en avant l'idée selon laquelle l'apprentissage 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 ouvrage porte sur les interactions entre les novices et les experts ainsi que sur le processus par lequel les nouveaux arrivants parviennent à créer une identité professionnelle. Cette progression d'adhésion périphérique vers une pleine participation est appelée « participation périphérique légitime ». Wenger (1998) distingue trois dimensions qui caractérisent le type de relation permettant à une pratique d'assurer la cohérence d'une communauté : un engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé. 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. Les auteurs revoient les trois caractéristiques d'une communauté de pratique proposées en 1998 en distinguant trois dimensions : le domaine, la communauté et la pratique. Le domaine crée une base (c'est-à-dire la compétence minimale différenciant les 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. 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. La pratique est un ensemble de répertoires partagés de ressources qui incluent des documents, des idées, des expériences, des informations et

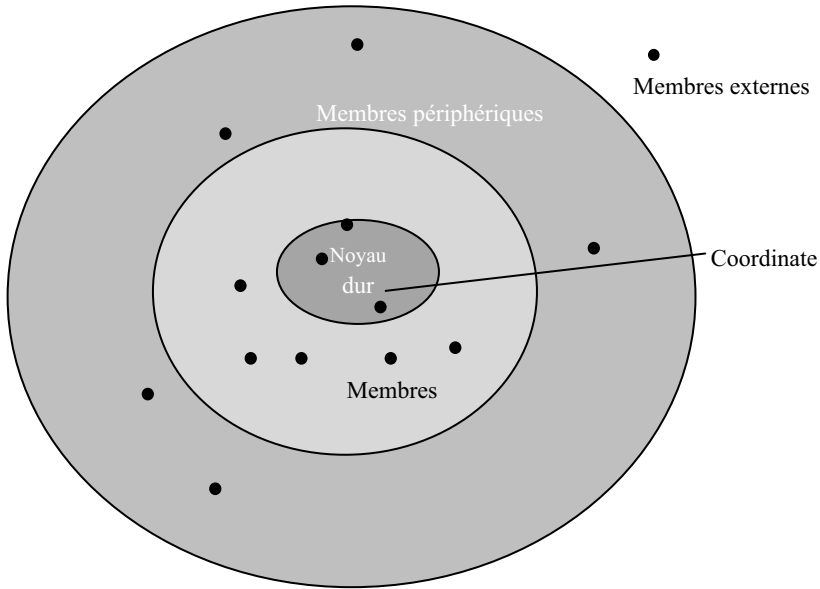
des façons d'aborder les problèmes. La pratique constitue la connaissance spécifique que la communauté crée, partage, développe et maintient tout au long de son existence. Lorsque ces trois éléments (domaine, communauté, pratique) fonctionnent bien ensemble, ils font d'une communauté de pratique une structure sociale idéale permettant le développement et le partage des connaissances (Wenger *et al.*, 2002).

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).

Le premier niveau concerne 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 développent des projets communautaires, identifient des sujets susceptibles d'être intéressants pour la communauté et assurent souvent l'animation de la communauté. De taille restreinte (10 à 15 % de l'ensemble de la communauté), ce groupe est au centre de la communauté de pratique. En périphérie de ce « noyau dur » se trouve le groupe des membres actifs qui 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 ». Le « groupe actif » représente généralement 15 à 20 % de la communauté. 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 les

Figure 1 – Les différents niveaux de participation à la vie communautaire



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

interactions des membres actifs. Certains restent périphériques parce qu'ils considèrent 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 membres 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 des échanges et des interactions de la communauté de pratique, mais cet apprentissage se fait « à leur façon », sans implication active dans la vie communautaire (Wenger *et al.*, 2002). En dehors de ces trois niveaux de participation se trouvent des personnes autour de la communauté qui ne sont pas membres, mais qui montrent 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 ».

II – LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN INNOVATION DU GROUPE SEB

Après la présentation de la communauté de pratique en innovation mise en place par le Groupe SEB, nous allons nous intéresser à l'outil numérique choisi par l'entreprise pour faciliter les échanges entre les membres de la communauté. L'encadré ci-après précise la démarche méthodologique suivie dans le cadre de cette recherche.

 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre méthodologie de recherche est de nature qualitative et s'appuie sur une étude de cas (Yin, 2010). L'étude empirique a été conduite dans une perspective longitudinale, sur une période de 40 mois (novembre 2011 à février 2015). Elle est fondée sur 63 entretiens semi-directifs auprès des membres de la communauté de pratique étudiée. Ces entretiens ont été réalisés sur trois périodes, à savoir avant (phase exploratoire : novembre 2011), pendant (décembre 2011 à décembre 2012) et après (novembre 2013 à janvier 2014) la mise en place de la communauté. Durant la phase exploratoire, nous avons interviewé les membres du « noyau dur » (le directeur général de l'innovation, le responsable des méthodes et outils d'innovation, l'animatrice de la communauté) et deux personnes concernées par la communauté de pratique. Pendant la phase de mise en place, nous avons réalisé 54 entretiens avec des membres actifs et périphériques de la communauté. Ces personnes représentent les différents *business units* et sites du groupe. Après la mise en place, nous avons reconduit une interview avec les personnes interrogées pendant la phase exploratoire (exception faite d'une personne concernée par la communauté, qui avait quitté le groupe). Dans un souci de triangulation des données (Patton, 2002), nous avons aussi mobilisé des données issues d'observations participantes et non participantes et de documents internes. Nous avons notamment assisté aux différents événements de la vie de la communauté comme les Forum Innovation et étudié le développement de la communauté sur place et à distance *via* l'outil collaboratif utilisé (Arzumanyan, 2014).

1. La mise en place de la communauté de pratique en innovation

L'étude empirique menée dans le cadre de cette recherche a été réalisée au sein du Groupe SEB, une multinationale spécialisée dans le domaine du petit équipement domestique. Le Groupe SEB est le 18^e 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. En 2014, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 4,25 milliards d'euros et un résultat net de 170 millions d'euros. Elle emploie plus de 25 000 personnes et possède 29 sites industriels et 65 filiales commerciales.

En 2011, la direction de l'innovation du Groupe SEB décide de créer une

communauté de pratique dans le domaine de l'innovation appelée « Communauté Innovation ». La mise en place de cette communauté répond à quatre objectifs principaux : 1) le développement de la transversalité entre les *business units* (« articles culinaires », « électrique culinaire », « soin de la maison et de la personne »), 2) l'animation et l'accélération de l'innovation, 3) la mutualisation du travail de veille et 4) la capitalisation des connaissances existantes (cf. encadré page suivante). Ces objectifs ont été mentionnés dans les entretiens menés avec trois acteurs clés : le directeur général de l'innovation, le responsable du département des méthodes et outils d'innovation, l'animatrice de la communauté de pratique.

Pour atteindre ces objectifs, le groupe a mis en place un dispositif d'animation, notamment

LES OBJECTIFS FIXÉS LORS DE LA CRÉATION DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Développement de la transversalité entre les *business units*

« 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 ; le groupe est structuré en *business units*, a priori des entités autonomes, et il a fallu dans cette logique d'animation développer la transversalité » (directeur général de l'innovation).

« L'objectif de la mise en place de cette communauté est de réunir les *business units* pour créer une communauté au niveau du groupe » (animatrice de la communauté de pratique).

Animation et accélération de l'innovation

« 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 de pratique).

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).

en recrutant une coordinatrice de la communauté. Cette animatrice a pour missions d'organiser et de créer des liens entre les membres de la communauté pour faciliter les échanges et favoriser ainsi l'innovation.

La communauté de pratique s'appuie sur un événement annuel, appelé « Forum Technologique », qui regroupe les acteurs impliqués dans l'innovation du groupe. De 2000 à 2009, cet événement réunit les acteurs impliqués dans la recherche et le développement (R&D). Depuis 2009, l'événement est également ouvert aux acteurs des services marketing et design et est renommé « Forum Innovation ». Dans le cadre du

forum, l'entreprise organise des activités et des ateliers afin de faciliter les échanges et les collaborations entre les différents *business units* et sites de l'entreprise. En 2011, l'événement devient biennal.

Il paraît important de préciser que la communauté de pratique est composée de plusieurs sous-communautés qui concernent des thématiques spécifiques liées aux axes de développement de l'entreprise, par exemple, « bien vieillir », « monde et habitat connectés », « santé, beauté, bien-être », « développement durable », « innovation par l'usage », « crowdsourcing » et « prototypes/maquettes ».

2. Le choix de l'outil numérique de la communauté de pratique

Pour faciliter les échanges entre les membres de la communauté de pratique, le Groupe SEB décide d'adopter un outil numérique appelé « What If ». Il s'agit d'un réseau social interne qui prend la forme d'un espace collaboratif virtuel. La mise en place de cette plateforme est motivée par plusieurs raisons. L'outil numérique est d'abord destiné à faciliter les échanges *via* un espace dédié suite aux rencontres physiques organisées telles que le Forum Innovation. Il doit également favoriser les échanges transversaux et informels entre les membres de la communauté qui sont géographiquement dispersés sur plusieurs sites en France. Son utilisation doit aussi permettre de partager les résultats de la veille stratégique entre les membres de la communauté. Enfin, la plateforme vise à faciliter l'échange et la coordination informels entre les membres.

Dans le cadre d'un projet pilote, l'outil « What If » est d'abord mis à disposition des 250 participants du Forum Innovation en novembre 2011, qui viennent de plusieurs services internes : R&D, marketing et design. Le projet pilote permet d'identifier plusieurs axes d'amélioration tels que l'ergonomie et la navigation pour l'outil utilisé : « je pense que l'outil n'est pas ergonomique, l'accès n'est pas intuitif, je ne trouve pas facilement les sujets qui m'intéressent » (membre actif de la communauté). Le projet pilote montre également qu'il est 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 de pratique).

Suite à ces observations, un appel d'offres est lancé pour choisir un outil informatique correspondant aux besoins des utilisateurs. « On a choisi un outil qui correspondait aux besoins de base : fournir une solution complémentaire de Sharepoint, en proposant des fonctionnalités conversationnelles et communautaires. De plus, la solution retenue offrait un module 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. » (animatrice de la communauté de pratique).

Une fois l'outil choisi, un comité de pilotage est mis en place, comprenant des utilisateurs clés du service « système d'information collaboratif » et de la direction de l'innovation. De nombreux tests sont réalisés avant le lancement officiel. Des sessions de formation sont proposées aux 250 membres de la communauté. « 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 *posts* sur le mur d'une communauté » (animatrice de la communauté de pratique).

La mise en place « officielle » de l'outil collaboratif a lieu en novembre 2012. À cette occasion, une interview vidéo du directeur général de l'innovation est

diffusée *via* l'intranet du Groupe SEB. Dans son message, ce dernier insiste sur le rôle important de l'outil numérique choisi pour la création de liens entre les personnes, le partage de bonnes pratiques et la capitalisation des connaissances. Le nom de l'outil 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 du Forum Innovation 2011).

Dans l'outil collaboratif, chaque sous-communauté possède « un mur » de conversations sur lequel les membres peuvent poster et échanger, ainsi qu'une bibliothèque qui permet de capitaliser le contenu créé par les membres et de retrouver ensuite les documents avec des mots-clés. Pour pouvoir consulter le contenu du mur ou de la bibliothèque d'une sous-communauté, il est nécessaire d'adhérer à la 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 informé par e-mail chaque fois que quelqu'un poste un message. La création des sous-communautés favorise les échanges sur les différentes thématiques retenues.

III – L'ADOPTION DE L'OUTIL NUMÉRIQUE PAR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Dans l'analyse qui suit, nous examinons d'abord les retours des utilisateurs sur l'outil numérique adopté avant d'étudier les mesures prises par direction de l'innovation pour améliorer l'utilisation de l'espace collaboratif.

1. Les retours des utilisateurs sur l'outil numérique

Après la mise en place de l'outil numérique « What If » et la création des sous-communautés, la direction de l'innovation conduit, en décembre 2012, des entretiens téléphoniques auprès de 57 membres de la communauté de pratique afin d'identifier des sujets de discussion susceptibles de les intéresser et d'avoir un premier retour sur l'utilisation de l'outil collaboratif. L'analyse des entretiens montre que la plupart des interviewés n'ont pas l'habitude d'utiliser « 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 de passer l'information par 'What If' ». Les interlocuteurs précisent également que l'outil ne leur fournit pas suffisamment d'informations sur les sujets qui les intéressent : « 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 interviewés, 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 ». Les entretiens permettent également de recueillir des propositions de sujets et de thèmes de discussion. Les interlocuteurs déclarent avoir apprécié les *newsletters* de la communauté envoyées par la direction de l'innovation au début du mois de décembre 2012.

Les entretiens sont complétés par un sondage anonyme effectué en janvier 2013 auprès de 400 membres de la communauté de pratique. L'objectif est de faire un bilan sur le dispositif d'animation de la communauté en vue de préparer un plan d'animation. Le sondage montre que, trois mois après la mise en place de l'outil, 32 % des répondants n'ont jamais visité la page de « What If ». Les membres de la communauté suggèrent d'améliorer la vitesse et l'ergonomie de l'outil, en multipliant les échanges et en invitant des personnes externes dans la communauté. Ils indiquent aussi les freins au partage et à l'échange, notamment la différence des problématiques et des contextes ainsi que

le manque de temps à consacrer à l'outil. Plusieurs répondants proposent d'inclure la participation à la vie de la communauté de pratique dans les entretiens annuels d'appréciation, puisqu'il s'agit, selon eux, du « seul moyen pour dégager du temps ».

2. Le plan d'animation mis en place par la direction de l'innovation

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche et le sondage anonyme effectué par la direction de l'innovation permettent de mieux cerner les attentes des membres de la communauté de pratique. Ils conduisent à l'élaboration d'un plan d'animation qui vise à faciliter l'adoption de l'outil numérique

LES ACTIONS PRÉVUES DANS LE CADRE DU PLAN D'ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Actions à court terme

- Préparer et envoyer des e-mails récapitulatifs (*digest*) des discussions et des *news* de l'outil « What If ».
- Réaliser des tests de temps de réponse (lenteur) de l'outil « What If ».
- Fournir du « contenu » pertinent pour attirer des « lecteurs » et des « contributeurs ».
- Faire remplir les profils des utilisateurs en organisant un jeu.
- Améliorer l'apparition du message de notification envoyé par « What If ».

Actions à long terme

- Identifier les membres actifs et les animateurs de chaque sous-communauté.
 - Accompagner les utilisateurs dans leurs démarches (par exemple, créer des sous-communautés en cas de demande de leur part).
 - Identifier et mettre en avant des « success stories » de l'outil « What If ».
 - Travailler sur la culture du partage.
 - Création de *webinars* avec des intervenants internes ou externes.
 - Travailler avec les pôles d'innovation : solliciter à poster davantage et à échanger sur ce qu'ils font (post, portrait, etc.) et montrer l'exemple en remplissant leur profil ; faire des vidéos de présentation des pôles (objectifs, équipes, ressources, etc.) pour montrer dans quelle mesure ils peuvent fournir de la valeur aux *business units*.
-

par les membres de la communauté et des sous-communautés qui y sont associées. Le plan d'animation intègre plusieurs actions à court et à long terme (cf. encadré « Les actions prévues dans le cadre du plan... »). L'objectif des actions à court terme est d'accroître la fréquentation (nombre de visites journalières) de l'outil « What If » afin de multiplier le nombre de messages postés et les interactions entre les membres.

La première action, réalisée en janvier 2013, consiste à envoyer un courrier récapitulatif (*digest*) des *posts* publiés dans l'outil « What If ». Il s'agit d'un message résumant les principaux échanges réalisés entre les membres des sous-communautés et les *news* postés dans l'outil collaboratif. L'objectif est de « sensibiliser » les membres de la communauté de pratique pour leur « donner envie » de visiter l'outil et de participer aux échanges. Le *digest* comporte un lien direct vers « What If » permettant d'aller rapidement sur le site de l'outil numérique.

En février 2013, la direction de l'innovation constate que seulement 3 % des profils d'utilisateurs sont effectivement complétés, alors qu'elle visait à disposer *via* « What If » d'un annuaire actualisé des compétences internes, permettant de trouver, à l'aide de mots clés, un expert ou une compétence donnée. Elle décide alors d'organiser un jeu (avec des lots à gagner) annoncé *via* la *newsletter* pour inciter les utilisateurs à renseigner leur profil, mais seulement 7 % des membres de la communauté de pratique réagissent en remplissant leur profil. Compte tenu des difficultés rencontrées, la direction de l'innovation décide de combiner le formulaire d'inscription au Forum Innovation de novembre 2013 avec le remplissage du profil des

membres. Elle parvient ainsi à avoir 250 profils remplis.

La direction de l'innovation continue également à « alimenter » la communauté par des *news* (internes et externes) sur l'innovation, les produits connectés, les salons organisés ou des événements à venir. L'objectif est d'inciter les membres à participer de manière plus active à la vie de la communauté de pratique.

Afin de résoudre le problème de lenteur de l'outil « What If », la direction de l'innovation sollicite une dizaine de membres de la communauté, géographiquement dispersés et travaillant dans différents sites du groupe, pour réaliser des tests. L'idée est de chronométrer les différentes actions de participation, par exemple le temps nécessaire pour ouvrir la page d'accueil de l'outil « What If », pour accéder au « mur » de telle ou telle sous-communauté ou pour poster un message dans l'outil numérique. La direction de l'innovation étudie ensuite, en collaboration avec le service « système d'information collaboratif » et le fournisseur de l'outil « What If », les raisons de la lenteur de l'outil pour résoudre ce problème. Afin de déterminer l'impact du plan d'animation mis en place, nous avons examiné les fiches récapitulatives, réalisées dans le cadre de cette recherche, pour la période allant de janvier à mars 2013. L'analyse menée montre que l'envoi de *digests* et *newsletters* par la direction de l'innovation a eu un impact positif sur l'adoption de l'outil numérique par les membres de la communauté : en effet, les différents envois étaient suivis d'une augmentation du nombre d'adhésions, de *posts*, de questions et de commentaires. On peut également noter que les abandons étaient rares durant la même période.

Les entretiens réalisés mettent également en relief les effets positifs des actions entreprises et des améliorations apportées. Plusieurs membres de la communauté soulignent ainsi les bénéfices perçus de l'outil numérique : « aujourd'hui, on voit la communauté innovation du Groupe SEB *via* 'What If' » ; « 'What If' nous a grandement facilité la communication, puisque on pouvait commencer à échanger, à marquer des choses sur lesquelles on pouvait rebondir » ; « l'idée des profils, c'est intéressant, ça donne plus d'information que l'organigramme » ; « 'What If' donne 'du corps' à la Communauté Innovation » ; « si on a un système qui permet de récolter des avis rapidement sur une question, un problème, c'est motivant ! C'est super motivant d'aller poster une question et, dans 24 ou 48 heures, avoir une dizaine d'avis, je trouve ça très motivant ».

Durant la période d'observation retenue dans le cadre de cette recherche (novembre 2011 à février 2015), la direction de l'innovation a aussi organisé une dizaine de journées d'innovation autour de thématiques précises et problématiques transversales, qui ont permis de partager les bonnes pratiques entre les experts appartenant à différents sites et *business units* et des intervenants extérieurs qui ont été invités

pour ces événements. Ces rencontres ont permis de créer des échanges entre les membres de la communauté et de réfléchir sur de nouveaux produits et services.

Le [tableau 1](#) illustre l'évolution de la composition de la communauté de pratique entre novembre 2012 et février 2015. Il révèle que le nombre de membres est passé de 250 à 600 personnes, ce qui témoigne d'un intérêt croissant accordé à la communauté de pratique mise en place. On peut noter que le « noyau dur » a été renforcé en passant de 3 à 27 membres. Le nombre de membres actifs est passé de 7 à 70 personnes, et le nombre de membres périphériques de 240 à 503 personnes. Il convient de souligner que le « noyau dur » reste de taille limitée (4,5 % en 2015), contrairement aux observations de [Wenger et al. \(2002\)](#). Il en va de même pour les membres actifs qui ne comptent que pour 11,7 % des membres de cette communauté. À ce jour, la grande majorité des membres représente des membres périphériques (83,8 %) dont la participation à la vie de la communauté reste occasionnelle.

Si la direction de l'innovation du Groupe SEB a réussi à faciliter l'adoption de l'outil numérique par les membres de la communauté de pratique, on peut noter qu'un certain nombre de freins persiste quant à

Tableau 1 – L'évolution de la communauté de pratique en innovation du Groupe SEB

Niveaux de participation	Novembre 2012	Juin 2013	Juin 2014	Février 2015
« Noyau dur »	3	3	3	27
Membres actifs	7	17	50	70
Membres périphériques	240	380	478	503
Total	250	400	531	600

l'utilisation de « What If ». Il s'agit notamment de barrières individuelles, organisationnelles et technologiques qui peuvent également ralentir la circulation et le partage des connaissances (Harvey, 2010). Les membres de la communauté de pratique étudiée mentionnent souvent le manque de temps comme l'un des principaux freins à l'utilisation de l'outil numérique. Certains évoquent une surcharge de travail, mais semblent 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). Un autre interlocuteur justifie le fait qu'il n'utilise pas l'outil par son emploi du 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). Ce manque de temps explique sans doute le manque d'échanges « spontanés » : en effet, les experts ont tendance à répondre uniquement lorsqu'ils sont sollicités directement par l'animatrice de la communauté ou reçoivent une notification par mail sur leur messagerie. L'ancienneté dans l'entreprise joue aussi un rôle dans la mesure où elle facilite l'obtention d'informations 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 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 en 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 peut être 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 craint 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).

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. « 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). En effet, 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 ce risque au moment de la création de la communauté : « il se peut 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 ». On peut ainsi observer que la transversalité 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 de pratique). La communauté de pratique devrait faciliter les échanges avec les autres métiers et *business units*. Or, l'outil « What If » 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, certains métiers avec qui j'échange beaucoup dans le quotidien ne sont pas du tout représentés » (membre périphérique de la communauté). Les personnes considérant que l'outil numérique 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 pas acquis le réflexe de partager *via* ce nouveau moyen numérique. « Quand on a une question ou un problème à résoudre, on va plus aller voir la personne ou appeler, mais on n'a pas le réflexe de poser la question dans 'What If'. » (membre périphérique de la communauté). Malgré les freins et critiques exprimés, il paraît important de remarquer que l'adoption de l'outil numérique « What If » a également eu plusieurs effets positifs sur le fonctionnement de la communauté de pratique. L'outil collaboratif facilite la communication entre différents membres en leur permettant de rester en contact et d'échanger. En analysant les échanges entre

les utilisateurs, on peut observer plusieurs « success stories » qui sont liées à la recherche des expertises, au partage et à la consultation des informations ainsi qu'aux nombreuses interactions entre les membres de la communauté. Ainsi, l'outil numérique permet à l'entreprise de résoudre les problèmes rencontrés plus rapidement : le temps de réception des réponses et des pistes de solution proposées a considérablement diminué. Nos observations révèlent qu'une réponse pertinente peut arriver le même jour, notamment grâce au suivi de l'animatrice de la communauté, qui joue souvent un rôle d'intermédiaire entre les experts et les « notifications par mail » envoyées *via* l'outil collaboratif. Par ailleurs, l'outil numérique facilite les échanges avec des experts géographiquement éloignés. Sur le plus long terme, il devrait permettre de capitaliser les connaissances et informations partagées par les membres de la communauté. À ce propos, il convient de préciser que la direction de l'innovation prévoit de développer une bibliothèque virtuelle et sécurisée, accessible par les membres de la communauté quelle que soit leur localisation géographique. Cette bibliothèque peut être enrichie par les contributions des membres et de la direction de l'innovation. Elle peut être assimilée à un répertoire commun au sens de [Wenger \(1998\)](#) permettant de développer la capitalisation des connaissances partagées.

CONCLUSION

L'innovation occupe une place centrale dans la stratégie du Groupe SEB qui a choisi de doubler ses investissements en R&D durant cette dernière décennie. Elle constitue un levier de croissance et un

élément clé de différenciation de ses concurrents internationaux (BSH - Bosch and Siemens Home Appliances, Electrolux, Fagor, Jarden, Philips, De Longhi, Hamilton Beach, etc.). Dans cet environnement fortement concurrentiel, il paraît essentiel d'avoir « une longueur d'avance » en accélérant le processus d'innovation (Arzumanyan et Melin, 2011). La communauté de pratique en innovation mise en place peut permettre d'avoir cette longueur d'avance.

L'analyse proposée dans cet article montre que le Groupe SEB a choisi de s'appuyer sur un outil collaboratif pour accompagner la création et le développement de sa communauté de pratique en innovation. Suite aux difficultés d'adoption rencontrées, la direction de l'innovation a mis en place un plan d'animation qui a permis d'accroître l'utilisation de la plateforme numérique par les membres de la communauté et des sous-communautés qui y sont associées. De nombreuses améliorations ont été nécessaires afin que les membres de la communauté puissent percevoir les bénéfices liés à l'adoption de l'outil collaboratif. Notre travail met en relief le rôle central joué par la direction de l'innovation dans le

pilotage du plan d'animation et des actions réalisées. Si les outils numériques contribuent à faciliter les échanges et à stimuler l'innovation dans le cadre des communautés de pratique, le cas présenté suggère que l'adaptation des outils aux utilisateurs et le pilotage de l'animation de la communauté par la direction de l'innovation constituent des facteurs de réussite importants.

La recherche menée présente plusieurs limites et perspectives qui méritent d'être précisées. Ainsi, il serait intéressant de prolonger l'analyse effectuée sur une période plus longue afin d'examiner le rôle que peut jouer l'utilisation d'un outil numérique dans les différentes étapes de développement d'une communauté de pratique. Par ailleurs, il paraît souhaitable de mesurer les effets liés à l'adoption de la plateforme collaborative sur les échanges entre les membres de la communauté étudiée. Des travaux futurs pourraient comparer les choix effectués par le Groupe SEB à ceux réalisés par d'autres entreprises ayant également adopté un outil numérique dans le cadre de la mise en place d'une communauté de pratique. Enfin, il serait tentant de mesurer l'impact de l'outil collaboratif sur la création collective de connaissances et *in fine* les activités d'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

- Arzumanyan L. (2014). La mise en place et le développement d'une communauté de pratique en innovation : *le cas du Groupe SEB*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Arzumanyan L. et Melin C. (2011). « Le processus d'innovation au sein des firmes multinationales : le cas du groupe SEB », *Management des firmes multinationales*, U. Mayrhofer (éd.), Vuibert, Paris.
- Brown J.S. et Duguid P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.

- Cohendet P., Créplet F. et Dupouët O. (2006). *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*, Economica, Paris.
- Dameron S. et Josserand E. (2007). « Le développement d'une communauté de pratique : une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 174, p. 131-148.
- Dubé L., Bourhis A. et 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, p. 145-166.
- Dupouët O. et Barlatier P.-J. (2011). « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ », *Management International*, vol. 15, n° 4, p. 95-108.
- Harvey J.-F. (2010), « Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 35, n° 4, p. 73-80.
- Lave J. et Wenger E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lesser E. et Everst K. (2001). "Using communities of practice to manage intellectual capital", *Ivey Business Journal*, vol. 65, n° 4, p. 37-41.
- Loilier T. et Tellier A. (2013). *Gestion de l'Innovation*, 2^e éd., Éditions Management & Société, Colombelles.
- Mayrhofer U. et Urban S. (2011). *Management international. Des pratiques en mutation*, Pearson Education, Paris.
- Nonaka I. (1991). "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 6, p. 96-104.
- Pan S.L. et Leidner D.E. (2003). "Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 12, n° 1, p. 71-88.
- Patton M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3^e éd., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Prax J.-Y., Buisson B. et Silberzahn P. (2005). *Objectif innovation : stratégies pour construire l'entreprise innovante*, Dunod, Paris.
- Probst G. et Borzillo S. (2007). « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 170, p. 135-153.
- Rowe F. et Te'eni D. (2014) (éds). *Innovation and IT in an International Context. R&D Strategy and Operations*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Steinberg A. (2007). "Rhizomic network analysis: towards a better understanding of knowledge dynamics of innovation in business networks", *Handbook of Research on Information Technology Entrepreneurship and Innovation*, Zhao F. (éd.), Idea Group, Hershey.

- Wenger E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wenger E., McDermott R. et Snyder W.M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School, Boston/MA.
- Yin R.K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish*, Guilford Press, New York.