

# Les communautés de pratique et la logistique temporaire : le cas du secteur des jeux vidéos

Vichara Kin \* <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique – Aix Marseille Université : EA881 – 413,  
avenue Gaston Berger F-13625 Aix-en-Provence Cedex 1, France

La présente communication étudie les communautés de pratiques comme un moyen de gestion de problématiques interorganisationnelles et interindividuelles. Dans des organisations temporaires ou fonctionnant " par projet ", des acteurs particuliers aux frontières au sein de ces communautés, les " boundary-spanners ", ont la charge de lier les individus et/ou les organisations aux besoins divers et parfois contradictoires.

Dans le cadre d'un événement dédié aux jeux vidéos au niveau national, des communautés de pratique dédiées à la gestion des flux se sont créées, entraînant une dilution de frontières et une création d'une culture propre à une grande partie des membres de l'organisation qui s'est paradoxalement constituée. La recherche montre la dimension multi-niveaux et les paradoxes que des individus dédiés doivent piloter pour assurer la logistique temporaire de l'évènement. La gestion des urgences, au milieu de besoins de standardisation, les intérêts des membres, ou encore la coordination dans des calendriers différents sont des illustrations de cette gestion sur le terrain. La recherche répond à un triple objectif suite à des appels effectués dans de précédentes recherches : premièrement, le besoin d'étudier des communautés de pratique spécifiques constituées dans le temps pour des événements temporaires ; deuxièmement, l'intérêt d'avoir une meilleure connaissance des acteurs frontières chargés de la gestion de paradoxes ; troisièmement, l'identification de l'importance de ces acteurs dans des logistiques temporaires.

Les résultats mettent en évidence l'importance de questions culturelles et identitaires de la communauté tournée vers l'amélioration de la logistique temporaire sur le secteur des jeux vidéos. La communauté de pratique créée apparaît spécifique vis-à-vis d'autres communautés de pratique étudiées dans de précédentes recherches. La recherche espère aider également les managers du secteur, en perpétuelle adaptation et à la recherche de bonnes pratiques, à améliorer leur gestion de la logistique temporaire de ce type d'évènement.

**Keywords:** Communauté de pratique, boundary, spanners, organisation temporaire, jeux vidéos.

---

\*Speaker

## **LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE ET LA LOGISTIQUE TEMPORAIRE : LE CAS DU SECTEUR DES JEUX VIDEOS.**

La présente communication étudie les communautés de pratiques comme un moyen de gestion de problématiques interorganisationnelles et interindividuelles. Dans des organisations temporaires ou fonctionnant « par projet », des acteurs particuliers aux frontières au sein de ces communautés, les « boundary-spanners », ont la charge de lier les individus et/ou les organisations aux besoins divers et parfois contradictoires.

Dans le cadre d'un évènement dédié aux jeux vidéos au niveau national, des communautés de pratique dédiées à la gestion des flux se sont créées, entraînant une dilution de frontières et une création d'une culture propre à une grande partie des membres de l'organisation qui s'est paradoxalement constituée. La recherche montre la dimension multi-niveaux et les paradoxes que des individus dédiés doivent piloter pour assurer la logistique temporaire de l'évènement. La gestion des urgences, au milieu de besoins de standardisation, les intérêts des membres, ou encore la coordination dans des calendriers différents sont des illustrations de cette gestion sur le terrain. La recherche répond à un triple objectif suite à des appels effectués dans de précédentes recherches : premièrement, le besoin d'étudier des communautés de pratique spécifiques constituées dans le temps pour des évènements temporaires ; deuxièmement, l'intérêt d'avoir une meilleure connaissance des acteurs frontières chargés de la gestion de paradoxes ; troisièmement, l'identification de l'importance de ces acteurs dans des logistiques temporaires.

Les résultats mettent en évidence l'importance de questions culturelles et identitaires de la communauté tournée vers l'amélioration de la logistique temporaire sur le secteur des jeux vidéos. La communauté de pratique créée apparaît spécifique vis-à-vis d'autres communautés de pratique étudiées dans de précédentes recherches. La recherche espère aider également les managers du secteur, en perpétuelle adaptation et à la recherche de bonnes pratiques, à améliorer leur gestion de la logistique temporaire de ce type d'évènement.

**Mots clés :** Communauté de pratique ; boundary-spanners ; organisation temporaire ; jeux vidéos.

## Introduction

Depuis plusieurs décennies, les jeux vidéos passionnent le grand public. Intégrant régulièrement des innovations, ils sont inscrits dans une dynamique d'ouverture au progrès. Des jeux sur disquette, gravés sur CD, vers des disques de grande capacité, ou encore des jeux qui finissent dématérialisés, expérimentés en réalité virtuelle et vendus parfois sur des plateformes...acceptant des cryptomonnaies via blockchains, le secteur s'adapte continuellement. Ces innovations ne sont pas uniquement technologiques, mais elles se greffent dans les usages : qui aurait envisagé le développement de ce que nous appellerons communément les jeux *en free to play* dans le secteur (de type applicatif sur smartphones notamment), dont l'expérience peut être désormais vécue dans divers lieux (mobilité du joueur) et dont le business model est souvent basé sur une offre de contenu gratuite pour un développement peu coûteux ? qui aurait cru que de tels jeux, fruits d'une souplesse dans le développement, puissent faire ombrage aux mastodontes de jeux en *hardware* (sur consoles, PC puissants, etc), qui supposent un aménagement minimal de l'espace de jeu, développés avec un coût élevé et dont l'expérience est plus ou moins exclusive sur des consoles concurrentes qui se livrent à une course à la puissance ?

Le secteur, qui génère plus de 120 milliards d'euros en 2019, affiche une progression continue (AFJV, 2020). Le monde du jeu vidéo est un monde qui bouge...et qui par conséquent n'est pas très disposé à ou ne trouve pas le temps de s'asseoir pour questionner avec recul sur la façon dont il s'est structuré. Un expert que nous avons interrogé affirmait à ce sujet, au cours de l'une de nos conversations : « *Nous n'avons pas le temps ! Ca, c'est votre travail, de réfléchir à tous ces mouvements, chacun son truc, et nous, le nôtre, c'est d'avancer, sans cesse, construire par-dessus ce qui est construit, quitte à se tromper, casser dans le tas et reconstruire. On aime ça, les wins, les loses, ça fait partie du risque, c'est une part de nous* ». Le manque de temps des personnes expertes dans le secteur, focalisées sur divers sujets (satisfaction de l'expérience joueur, qualité des améliorations incrémentales d'un jeu ou d'une machine de jeu, etc), peut expliquer en partie les recherches en gestion relativement rares sur le secteur des jeux vidéos, recherches qui prennent du temps et qui ne constituent pas le cœur de métier du secteur.

A cette situation s'ajoute l'existence d'une variété d'acteurs dans le secteur, le long d'une chaîne de valeur aux contours qui peuvent paraître flous : qu'est-ce qu'un éditeur, un studio, un fabricant dans le hardware ? Il est intéressant d'identifier l'écosystème dans le secteur du jeu vidéo. Dans un monde qui peut sembler complexe, de par sa dynamique, la question de sa structuration se pose alors. Or, l'un des moyens pour comprendre le secteur pourrait résider

dans l'émergence et l'entretien de communautés de pratiques capables de se constituer, d'identifier et discuter sur le secteur (Lave et Wenger, 1991 ; Cohendet et Mehouachi, 2018).

Si Cohendet et Mehouachi (2018) proposent une étude de ces communautés de pratique en période de crise, dans une phase de restructuration du secteur, ils rappellent l'intérêt d'une étude de ces communautés dans des contextes variés, comme peut l'être celui d'une embellie dans le secteur. En outre, la recherche sur les communautés de pratiques fait face à un certain nombre de questions liées notamment aux liens entre les membres qui les composent. Dans un secteur fonctionnant régulièrement par projet ou suivant une logique de logistique temporaire, de telles communautés pourraient s'organiser de façon particulière (Cohendet et al, 2010 ; Salaun et al, 2016). Le problème, ou la solution, pourrait en effet provenir d'interfaces (Chanal, 2000). Dans ce cadre, des acteurs spécifiques pourraient soutenir l'activité de ces communautés (Chanal, 2000 ; Kin et Salaun, 2019).

Ainsi, la présente recherche interroge, dans le contexte particulier d'une logistique temporaire dans le secteur du jeu vidéo, la façon dont une communauté de pratique peut participer à la structuration du secteur, grâce à l'action d'acteurs-frontières au sein de cette communauté. Elle répond à un appel de la littérature sur l'intérêt d'étudier les communautés de pratique hétérogènes ou fonctionnant par projets, sur des logiques temporaires (Goncalves, 2007 ; Gosselin et al, 2010), identifiant la place d'acteurs frontières dans le succès de ces communautés (Kin et Salaun, 2019). Dans un premier temps, elle mettra en évidence l'existence de communautés sur le secteur, qui peuvent être considérées comme des communautés de pratiques, ou hybrides, avant de traiter dans un second temps du rôle d'acteurs aux frontières dans ces communautés, en étudiant la dynamique autour d'évènements annuels valorisant le secteur.

## **I. Communauté de pratique dans le secteur du jeu vidéo**

Le secteur du jeu vidéo connaît un dynamisme fort. Soumis à des défis d'innovation (Parmentier et Mangematin, 2009), les acteurs du secteur se structurent afin de faire vivre un écosystème relativement turbulent (Cohendet et Mehouachi, 2018). Or, le secteur fonctionne régulièrement par projet et autour d'évènements (création de jeu vidéo, évènements pour promouvoir l'industrie, organisation de tournois, compétitions, etc). Dans cette perspective, la recherche envisage ce secteur comme faisant régulièrement face à des problématiques de logistique

temporaire, parfois pulsatoire (Salaun et al, 2016), d'organisations latentes (Starkey et al, 2000) voire de réseaux clignotants (Amans et Loup, 2004 ; Bruyère et al, 2009).

Face à une concurrence forte, l'innovation recherchée peut se concrétiser suite à une activité de créativité pouvant faire appel à des communauté d'utilisateurs, afin de chercher la créativité là où elle se trouve (Parmentier et Mangematin, 2009). Très peu institutionnalisé, le secteur a ainsi vu émerger des communautés actives au sein de clusters plus ouverts vers l'extérieur via des réseaux individuels (Burger-Helmchen et Cohendet, 2011 ; Cohendet et Mehouchi, 2018).

Une particularité de ces communautés réside dans la grande virtualité des relations entre leurs membres, via divers réseaux sociaux. Ces communautés d'utilisateurs peuvent être assimilées dans une certaine mesure à la notion de communauté de pratique (CP) (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 2000). Composées d'individus au profil relativement homogène volontairement engagés et régulièrement en interaction pour développer une pratique spécifique (Hutchings et Clayton, 2017 ; Leukfeldt et al, 2017), elles sont orientées vers leurs membres (Cohendet et al, 2003), et sont en principe sans durée ni frontières clairement définies (McDermott et Archibald, 2010). Elles constituent un lieu d'échange autour d'un partage d'un répertoire commun de ressources (Wenger, 1998) et peuvent se constituer en vue d'une production de connaissances tacites ou explicites et/ou l'action et la résolution de problèmes (Wenger et Snyder, 2000 ; Brown et Duguid, 2000 ; Cohendet et al, 2003 ; Duguid, 2005).

Aux côtés de la notion de CP se sont également développés d'autres concepts pour traiter de la façon dont peut se structurer une communauté pour atteindre ses objectifs. Koenig (2012) élabore ainsi les contours d'une communauté de foisonnement pour évoquer les liens pouvant exister entre des parties prenantes d'un même environnement ou des communautés interdépendantes interagissant autour de connaissances communes. De telles communautés peuvent ainsi participer à la construction d'un écosystème d'affaires ; elles s'approprient ainsi particulièrement au contexte du secteur des jeux vidéo, où les acteurs de l'écosystème collaborent constamment afin de créer de la valeur, notamment par l'innovation. A partir de l'exemple de communautés du logiciel libre, Koenig met en avant la fluidité entre les acteurs de cette communauté, la notion d'engagement et d'influence au sein des communautés, comme « *lieux de partage, d'apprentissage et d'inspiration* » (p.219). Des communautés épistémiques ou de pratiques, voire hybrides, peuvent également être considérées comme dynamiques et pertinentes pour l'apprentissage. Véritables espaces émergents permettant l'échange des connaissances en dehors de contraintes organisationnelles, elles sont caractérisées par une forte

variabilité des interactions entre acteurs, support aux projets et à la résolution de problèmes (Evrard Samuel et Carré, 2018) et pourraient donc être similaires à celles du secteur du jeu vidéo.

Or, le concept d'interface, dans cette perspective, pourrait éclairer les échanges dans ces communautés de pratique, en interne, comme vers l'extérieur. Chanal (2020, p.14) affirme que « *les connexions entre différentes communautés de pratique ou bien entre une communauté et le reste du paysage social peuvent être assurées soit par des objets appelés 'objets frontière' (boundary objects) soit par des individus appelés 'courtiers' (brokers) (...) La notion d'interface peut s'étendre au-delà du domaine des artefacts, et donc concerner des personnes humaines* ». Pour comprendre la façon dont un secteur dynamique et innovant se structure pour et demeure efficace, s'intéresser aux acteurs interfaces peut s'avérer intéressant.

## **II. Acteurs frontières dans les communautés de pratiques**

Pour lier les acteurs au sein de communautés aux profils potentiellement insuffisamment homogènes, des acteurs pourraient avoir une importance : les *boundary-spanners*, appelés aussi « *gatekeepers* » (Ansett 2005), « *lynchpins* » (Katz et Kahn 1966) ou « *brokers* » (Rajou et al, 2008) dans une acception anglophone, et « marginaux-sécants » (Dietrich 2009) ou « hommes-orchestres » et autres pivots (Abbitan et Assens 2011) dans une équivalence francophone. Les *boundary-spanners*, ou acteurs-frontières, constituent « *un ensemble d'individus qui ont un rôle ou responsabilité dédié pour travailler dans un environnement multi-acteurs et multisectoriel, et qui s'engage dans des activités-, processus- et pratiques-frontières* » (Williams, 2011, 27).

Définis comme des acteurs engagés aux interfaces des organisations, ou à leur « périphérie » (Zhao et Anand 2013), les *boundary-spanners* sont chargés de la coordination d'acteurs ou partenaires aux cultures, identités ou motivation souvent diverses (Gittel et Weiss 2004 ; Abbitan et Assens 2011 ; Lundberg 2013). Ils peuvent développer des liens et des relations entre acteurs et/ou organisations amenés à collaborer (Ancona et Caldwell 1992 ; Perrone et al, 2003 ; Marrone 2010), ou œuvrer dans la gestion de l'apprentissage organisationnel (Wenger 1998 ; Levina et Vaast 2005). Cette position peut leur conférer une source de pouvoir potentielle (Crozier et Friedberg 1977).

L'existence de *boundary-spanners* au sein d'organisations temporaires est attestée (Kellogg et al, 2006 ; Kin et al, 2019). Cependant, les recherches mettent en avant le manque de travaux

étudiant les objets ou acteurs frontières permettant de lier les acteurs d'un écosystème (Bootz, 2000 ; Cusin et Loubaresse, 2015).

Bien que des acteurs puissent appartenir à des mondes sociaux différents, avoir un profil peu homogène, ils peuvent malgré tout être amenés à coopérer au sein d'une communauté, dans un lieu d'échange ou autour d'objets intermédiaires (Trompette et Vinck, 2009 ; Vinck, 2009). Dans cette perspective, ces acteurs, qui jouent un rôle dans le processus d'innovation en « *[rendant] compatibles les objectifs divergents* » d'acteurs issus de communautés diverses (Guérineau et al, 2017, p. 21), aux interfaces de communautés sur le secteur, pourraient également jouer un rôle non négligeable dans la structuration du secteur et le fonctionnement des communautés de pratiques, grâce à leur position d'interfaces et notamment par la confiance qui leur est accordée (Azan et Bootz, 2015).

Compte tenu des développements présentés, la problématique est donc la suivante : Comment des acteurs-frontières établis au sein d'une communauté de pratique peuvent-ils participer à la structuration de leur écosystème ? La recherche répond à un triple objectif suite à des appels effectués dans de précédentes recherches : premièrement, le besoin d'étudier des communautés de pratique spécifiques constituées dans le temps pour des événements temporaires ; deuxièmement, l'intérêt d'avoir une meilleure connaissance des acteurs frontières chargés de la gestion de paradoxes ; troisièmement, l'identification de l'importance de ces acteurs dans des logistiques temporaires.

### **III. Methodologie**

Pour répondre à cette problématique, la recherche s'intéressera à la logistique temporaire associée aux événements rassemblant l'ensemble des acteurs de la filière du jeu vidéo, qui constitue un défi cristallisant les enjeux du secteur. Salaun et al (2016) rappellent que des formes organisationnelles temporaires, pulsatoires, se structurent en réseau autour de pivots. Dans le cadre d'un événement dédié aux jeux vidéos au niveau national, diverses communautés se connectent afin de faire de ces événements une vitrine du dynamisme du secteur. Or, le cœur de métier de ces communautés n'est pas orienté sur la logistique. « *C'est la logistique pour les nuls, notre communauté, alors on s'entraide, même si on se fait plus aider* », dit l'un des membres. Des experts se sont ainsi rassemblés pour traiter de la façon d'organiser cet

évènement temporaire, conscients de l'importance de la gestion des flux qui s'impose. 34 experts du secteur, engagés dans le monde du jeu vidéo, ont permis la réalisation de 38 entretiens, avec des profils et des fonctions diverses sur le secteur. Chaque année, ils se coordonnent pour assurer la logistique d'un évènement annuel national sur le secteur du jeu vidéos, à Paris. Dans le cadre de l'édition 2019, ils ont accepté de partager leur expérience et des données sur cette communauté. Près de 240 documents de diverses natures ont été obtenus (supports de communication, méls, compte-rendus, données de forums divers, enquêtes entreprises, revues de presse, etc) ont alimenté notre base de données. Le tableau suivant récapitule les caractéristiques des répondants. Notons que les répondants ayant généreusement accepté de participer à l'étude sont attachés à leur anonymat<sup>1</sup>.

	<b>Répondant</b>	<b>Age</b>	<b>Fonction / rôle</b>	<b>Temps entretien(s)</b>
1	Alpha α	31	Organisation de l'évènement	48 min
2	Bêta β	33	Service logistique organisateur	64 min
3	Gamma γ	29	Chargée de communication	39 min
4	Delta δ	29	Chargé de projet éditeur	1h35
5	Epsilon ε	30	Gamer	49 min
6	Zeta ζ	21	Organisation de l'évènement	41 min
7	Eta η	24	Chargé de communication école	50 min
8	Theta θ	29	Commercial école de design	28 min
9	Iota ι	27	Chargé de projet	57 min
10	Kappa κ	38	Organisation de l'évènement	1h05
11	Lambda λ	28	Chargé de projet culturel	1h19
12	Mu μ	19	Gamer	56 min
13	Nu ν	30	Chargé de communication fabricant	1h01
14	Xi ξ	26	Chercheur	1h37
15	Omicron ο	22	Pôle restauration	41 min
16	Pi π	35	Gamer	1h52

<sup>1</sup> Les experts ayant accepté de participer à notre étude, dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 1, ont affirmé leur désir de demeurer anonymes. Cette question est l'objet d'un premier résultat développé dans la partie concernée. Nous les remercions pour leur temps ainsi que les nombreux échanges au cours de ces derniers mois. Certains répondants ont refusé catégoriquement que des verbatims soient associés à leur fonction, au risque d'être rendus identifiables compte tenu de leur position dans l'évènement et la CP. Pour cette raison (autorisations toujours en cours), nous avons choisi de ne pas lier les verbatims proposés à l'un des répondants. Nous mettrons à disposition des relecteurs des données plus spécifiques au cas par cas lorsqu'elles permettent de conserver l'anonymat des répondants.



17	Rho ρ	30	Organisation de l'évènement	52 min
18	Sigma σ	25	Organisation de l'évènement	40 min
19	Tau τ	41	Association du secteur	1h08
20	Upsilon υ	20	Pôle Handicap	49 min
21	Phi φ	36	Gamer	49 min
22	Xi χ	29	Gamer	1h04
23	Psi ψ	35	Association du secteur	1h26
24	Omega ω	28	Service logistique	58 min
25	Aleph κ	24	Valorisation territoire	55 min
26	Beth ρ	31	Organisation de l'évènement	39 min
27	Gimel λ	31	Pôle innovation	1h25
28	Daleth τ	30	Représentant éditeur	43 min
29	He η	29	Commercial école de design	36 min
30	Vav ι	37	Service matériel évènement	40 min
31	Zayin ζ	32	Service logistique éditeur	49 min
32	Chet η	33	Valorisation territoire	55 min
33	Teth υ	36	Commercial distribution spécialisée	27 min
34	Yod ρ	25	Chargé commercial éditeur	37 min

Dans une démarche qualitative, le traitement des données de ces entretiens s'est fait via NVivo11. Une analyse de contenu permet d'identifier des thèmes importants issus des échanges suite à la réduction de données et classification des catégories identifiées (Bardin, 2003 ; Paillé et Muchielli, 2010) ; l'analyse rend compte de phénomènes sociaux complexes (Mukamurera et al, 2006 ; Ayache et Dumez, 2011) et permet d'identifier des éléments signifiants sur le fonctionnement de communautés de pratique et d'acteurs frontières dans un contexte de logistique temporaire.

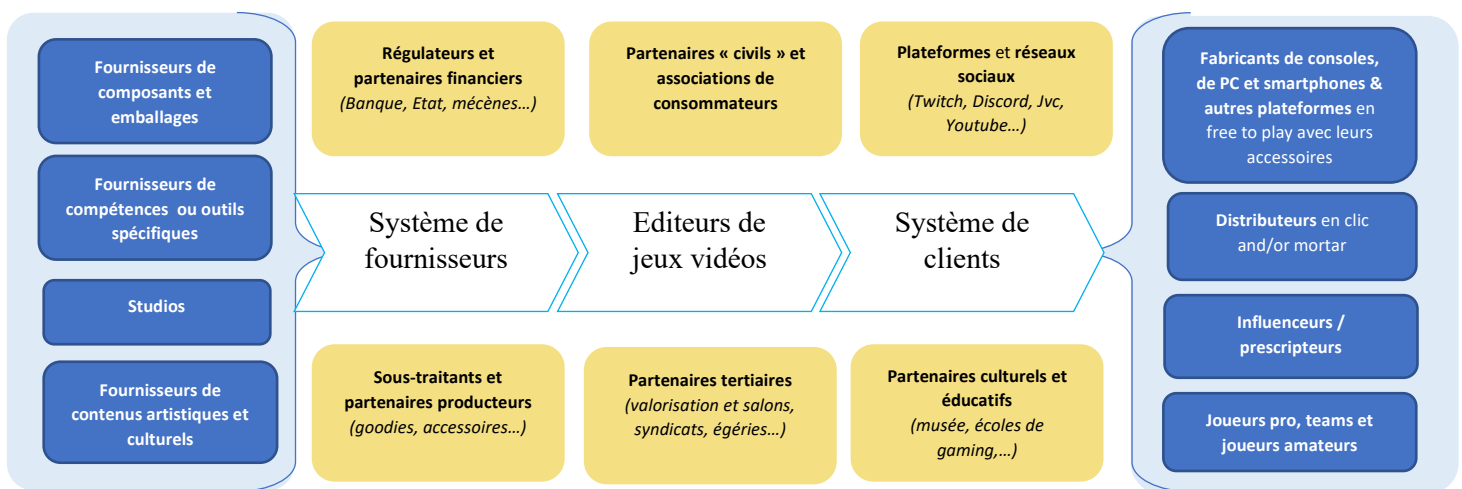
#### **IV. Résultats et discussion**

L'analyse des données permet de discuter quatre résultats principaux en réponse à la problématique : 1) l'identification de l'écosystème du secteur et des nombreuses interfaces entre acteurs individuels ou organisationnels ; 2) la spécificité de la CP ; 3) l'apprentissage et la place d'acteurs frontières dans la CP ; 4) la dimension multiniveaux et les paradoxes à gérer pour les acteurs frontières identifiés.

#### *4.1. Ecosystème du secteur des jeux vidéos*

Le premier résultat constitue en une cartographie de l'écosystème du secteur des jeux vidéos. En effet, pour mieux comprendre comment un secteur se structure, et comment une CP et des acteurs frontières circulent, il est nécessaire de comprendre dans quel écosystème ils évoluent. Les données récoltées permettent de réaliser la figure représentant l'écosystème dans le secteur du jeu vidéo (**figure 1**) : les éditeurs de jeux vidéos valorisent un jeu vidéo grâce au concours d'un système de fournisseurs ; le jeu vidéo est programmé au sein de studios, avec la collaboration de fournisseurs de composants, parfois spécialisés (par exemple, l'entreprise Havok qui propose un moteur de jeu permettant une expérience dynamique), et de contenus artistiques ou culturels (collaboration avec des orchestres, des historiens, etc). Le système de clients se compose de fabricants de consoles, d'ordinateurs, de smartphones et de plateformes de lectures de jeu vidéos, de distributeurs physique ou sur internet, d'un réseau d'influenceurs et prescripteurs de jeux vidéos dans les campagnes promotionnelles, qui testent, jouent et plébiscitent certains jeux, à des joueurs amateurs, qui peuvent également devenir professionnels et appartenir au monde du sport. Entre ces deux systèmes gravitent des partenaires divers : des partenaires et régulateurs économiques (Etat, collectivités, banques, mécènes, etc), civils ou associatifs, des plateformes permettant le réseau social dans le secteur (Twitch, Discord, le site jeuxvideos.com, Youtube, etc), des sous-traitants et partenaires producteurs (goodies, accessoires, etc), des partenaires tertiaires (communication, médias, promotions en salons, syndicat ou associations du jeu vidéo, égarées, etc), et des partenaires culturels et éducatifs (musée du jeu vidéo, bibliothèque nationale, écoles de gaming).

Une complexité provient, en outre, de la mobilité et des frontières floues entre les acteurs (un éditeur peut absorber un studio ou un fournisseur de composants ; une entreprise fabricant des consoles peut créer ses propres jeux, etc).



**Figure.** Ecosystème du secteur des jeux vidéos

Au sein de cet écosystème, des associations soutiennent la valorisation du secteur et l'organisation d'évènements regroupant les acteurs du secteur des jeux vidéos. C'est dans ce cadre que la CP s'est constituée, avec des frontières très lâches ou distendues, du fait de la mobilité et de la liberté des acteurs.

#### ***4.2. Communauté de pratique spécifique : vers la dilution des frontières et la création d'une culture propre autour de la passion des jeux vidéos***

En effet, contrairement à d'autres CP, il existe une forte hétérogénéité des acteurs de la CP, qui participent librement aux réunions, et selon les périodes qui leur conviennent, pour partager leur expérience et faire perdurer les liens entre acteurs d'un évènement une année sur l'autre. Contrairement aux écosystèmes d'affaires de Koenig, la communauté ne s'inscrit pas dans un projet délibéré. Cependant, elle se développe bien de façon co-évolutive, de façon très agile. Alors que l'évènement est daté et le calendrier général fixé, les membres de la communauté conservent une **liberté d'action**, présents à certaines dates voire périodes, et pas à d'autres, grâce à une **forte agilité et une amitié entre les membres** (réunions de nuit, capacité à cesser une tâche pour se consacrer à l'organisation de l'évènement, changement de casquette des présidents de réunion, feedback à l'oral et peu de compte rendus, plaisir de travailler, amitié etc).

*« Je viens tous les soirs depuis un mois (...) On échange des infos suite aux feedbacks de l'an dernier et on tente d'améliorer les points noirs »*

*« Tout le long de l'année, on peut échanger, garder contact, mais ça devient plus intense au fur et à mesure que l'on s'approche de l'évènement »*

*« Viens sur discord [lien d'invitation discord], on pourra échanger et aller en vocal, c'est plus pratique. Il y a des kheys qui vont pouvoir t'aider, on est là tous les soirs et on prépare nos réunions, c'est deux fois par semaine »*

*« On n'a pas besoin de moi, de mon avis, tout le temps, hein [rires] (...) Je partage mon expérience, parce que je suis motivée, c'est volontiers »*

*« Pour Novembre c'est un an à l'avance, en réalité deux, puis mars-avril, on va voir les partenaires sur les réseaux, et l'été on s'active, les commandes sont là, les médias aussi, on solutionne a posteriori, même si on sait très bien où se trouve les soucis chaque année, et qu'on est pleins de bonnes intentions, et qu'on fait tout à la dernière minute (...) ça marche parce que les partenaires sont là, on est en contact quasi H24 à certains moments, et tout le monde joue le jeu »*

*« On a un agenda énorme ! Et un carnet d'adresses énorme ! Les sommes en jeu sont colossales »*

*« Il faut être à un maximum de réunions »*

*« Je participe, à toutes les réunions. »*

*« On se connaît, c'est un petit monde (...) Untel fait appel à untel, hop un numéro de téléphone, et on ajoute un invité à la conv' ; qui il faut contacter, sur quel groupe, et on se connecte en fonction des besoins (...) on fait notre vie, on est indépendants, mais on partage les infos, ce qui a marché, pas marché »*

*« Chaque année... C'est chaque année... Avant l'évènement on fait revivre tout ce beau monde, parce qu'on est tous occupés, et après l'évènement, on fait le speech et on fait remonter les infos. »*

Cette flexibilité est caractéristique de la CP, capable de se retrouver au travers de connexions caractérisées par la **modularité**, qui rassemblent des membres de la CP selon le sujet. Malgré des **profils** clairement différents (âge, ville, métier, catégorie socio-professionnelle...), le lien qui rassemble avant tout les acteurs dans la communauté de pratique est celui de la **passion pour le jeu vidéo**, et non un autre mécanisme incitatif comme pourrait l'être une incitation financière :

*« On participe à la commu par passion, pour avancer et partager, gratuitement. Tout le monde y gagne et on est à l'aise. Le problème logistique, c'est presque un prétexte, accessoire, n'y voyez pas une offense ; on se voit parce qu'on aime partager sur les jeux vidéos, parler des dernières tendances, parier sur les podiums... Et avec le sujet de la logistique, comme vous dites, on s'organise sur une façon de partager notre passion, nos valeurs, on a l'habitude »*

*« Rhooo, la logistique, ça prend le chou mais c'est marrant. Mais au fond c'est ça chaque année, même si on essaie sur discord de trouver des améliorations pour l'an prochain, faire un feedback, remonter les infos, et on n'apprend rien [rires] ! On fait les mêmes erreurs, on*

*a les mêmes problèmes [rires] ! Ca permet de ne pas être pires ! Ca fait aussi un sujet avec le staff, ça nous unit sur notre passion, et on envoie ça à X, ça lui fait plaisir, ça l'aide, et on reste en contact. C'est le plus positif, pour lui, il en a besoin. Nous, on râle pendant, et on est cool en fait à la fin »*

*« Je ne gagne rien, personne ne me paie pour participer. Je le fais pour aider, par solidarité et pour la bonne cause »*

Même les répondants de la communauté qui sont relativement éloignés de la chaîne de valeur principale du secteur, comme ceux de la restauration, apprécient le monde du jeu vidéo, et se retrouvent pour partager leur expérience. C'est la raison pour laquelle ils acceptent de participer à la communauté.

*« On se voit parce qu'on aime jouer. Même si on est un joueur du dimanche, on a un fils, une connaissance, qui joue, et on aime la technologie. A chaque génération, il y a eu un jeu de référence, qui a marqué par exemple. Moi, il y a eu Rayman ! il y a eu Mario ! Il y a eu Minecraft ! Quand j'ai eu l'occasion de donner mon avis, de participer, je n'ai pas vraiment hésité, j'avais hâte de servir des sandwiches et gérer tout le matos sur le salon, c'est bon enfant »*

Dans cette perspective, la passion devient elle-même un **objet intermédiaire** qui réunit les acteurs. Vinck (2009) rappelle que les objets intermédiaires permettent en effet de questionner les liens entre acteurs malgré l'hétérogénéité des mondes sociaux. Ce lien est rendu viable via l'usage d'outils numériques divers, notamment les plateformes de discussions proposées par certains réseaux sociaux ou autres forums tels que *Discord*, *Facebook*, la fonction DM (direct message) de *Twitter*, les échanges sur *Twitch*, *Jeuxvidéos.com*, etc. Cet objet intermédiaire permet la circulation, l'échange, l'apprentissage au sein d'une CP composée d'acteurs hétérogènes. Une **combinaison « acteurs-attachement-support » ou « acteur-lien-objet »** apparaît alors comme un mécanisme fonctionnel d'une communauté de pratiques, notamment lorsque les acteurs sont particulièrement hétérogènes et éloignés : des *acteurs*, réunis grâce à un objet intermédiaire (ici, la passion qui constitue le lien ou l'attachement), s'attachent à discuter d'un objet (le support, l'objectif). Dans cette perspective, en lien avec les travaux d'Evrard-Samuel et Carré (2018) sur les communautés similaires, la communauté étudiée dans le présent travail s'avère constituer un véritable support à la construction et au maintien de l'identité-même de groupe. Malgré le départ d'anciens membres, ou l'alimentation de nouveaux, cette identité apparaît relativement stable et permet d'atteindre les objectifs fixés d'amélioration de l'organisation de l'évènement et de structuration du secteur, grâce à la passion entre les membres, véritable objet intermédiaire de leur relation.

*« L'an dernier, on avait participé dans le tournoi amateur (...) on a reçu nos informations [le programme] deux jours avant et on avait dû annuler un resto, changer d'hôtel et*

*reconfigurer la team pour que [un membre de l'équipe jouant à Clash of Clans] puisse participer normalement sur Fortnite (...) [Cette année, la nouvelle manager] a pas laissé le choix, elle a obtenu les infos bien en avance, on a géré le slot tranquillement, le covoiturage, le timing, et tout le booking s'est fait, c'est plus carré et on troll dessus mais ça a été plus efficace »*

*« C'est le meilleur qu'on puisse envisager, car on est trop et en réalité c'est très complexe ! »*

*« Ca a toujours été cool ! (...) On ne se prend pas la tête (...) Même avec les nouveaux membres (...) [Et quant aux anciens, ceux qui s'en vont] Ils font leur vie, on apporte toute sa pierre, on n'est pas enchaînés, ils reviennent quand ils veulent »*

*« Non mais on n'a pas le match up et on y va quand même, pour s'amuser quoi. On ne prévoit pas on n'est pas chez les pros, mais on revoit des potes, on va dans les bars, on croise les potes qui sont pro, [X] c'est mon crush [emote-cœur-ironique], on se connaît tous en vrai. »*

*« Mais comment voulez-vous qu'on réunisse 1200 personnes d'un seul coup à chaque réunion ? Qui n'y ont pas toutes intérêt (...), on risque de pas aider sur le sujet, on va se marcher les uns sur les autres, allonger la réunion. Imaginez les agendas à coordonner [rires] (...) [il faut] donner une date, sera là qui pourra, qui a bien envie de participer »*

#### ***4.3. Une CP anonyme et sans hiérarchie pour une efficacité dans l'apprentissage et les décalages fonctionnels en logistique temporaire***

Cette passion autour du jeu vidéo qui semble effacer les « différences » entre membres hétérogènes développant pourtant une culture commune ne semble pas constituer le seul élément notable de la CP. Les membres arrivent en effet à apprendre ensemble dans des calendriers contraints que sont ceux de logistiques temporaires. Cette situation semble liée à plusieurs éléments : l'anonymat qui permet une liberté de parole et l'action d'acteurs frontières qui permet le lien et le relai dans la CP.

Un premier trait paradoxal de la communauté, qui est très ouverte quant au partage de ses savoirs, réside dans l'**anonymat** de la plupart de ses membres. Celui-ci se matérialise par une culture de l'usage de **pseudos** sous lesquels paraît flotter un vent de **liberté** dans le respect de l'engagement des membres qui ont plaisir à contribuer pour respecter l'objectif de la CP qui demeure d'assurer une meilleure organisation logistique d'évènement en évènement :

*« Le pseudo c'est une émanation de moi (...) un masque qui me permet de parler sans contraintes et sans étiquette »*

*« Je l'ai choisi [le pseudo] pour ma sécurité (...) ma vie privée »*

*« On parle et on ne passe pas pour un con parce que l'autre ne nous juge pas, et que mon nom ne va pas s'afficher si je dis que les toilettes pourraient être mieux gérées, quand le public visiteur semble à 90% masculin. On est là pour anticiper et améliorer les choses »*

« [Au sujet de passerelles entre halls et des zones dans les halls] On a mis des moquettes de couleur, par zones, pour que les visiteurs reconnaissent bien les lieux, de façon intuitive, les bancs pour qu'ils puissent se poser, mais pas sur deux lignes, car ça risquait de boucher »

« Faire venir le staff sur le stand, faire profiter l'équipe amateur, la gestion des pass, les badges, le respect des délais pour l'arrivée, deux jours avant, je m'occupe de tout ça. Moi, je coach, mais je suis un peu homme à tout faire, et j'ai cette casquette là, ce rôle, dans la logistique, parmi d'autres. »

« Ce que l'on dit ici, ce n'est pas contrôlé et on n'est pas obligé de rendre un document (...) Voilà, c'est informel (...) sinon je n'aurai rien dit »

« Comme ça [avec le pseudo], il n'y a plus de barrières, on peut s'exprimer et dire ce que l'on pense »

« Vous voyez, là, on essaie de penser des solutions pour l'an prochain, la voilà votre séquence. (...) Je vois les partenaires pour le son demain, je les ai vus hier. (...) Cela peut se jouer sur la disposition des stands (...) On optimise la gestion des foules, car la foule fait aussi du bruit (...) On optimise le circuit pour éviter les attentes, les points de congestion, comme dans le Hall 4 tout à l'heure, avec le streamer. En 5 minutes, le problème est repéré. On voit les risques, les malaises, on envoie une équipe pour réorienter la foule, en jouant sur les portes de sortie. Ça a mis une 45 min pour se désengorger, mais sans ça, c'était alerte rouge. »

L'usage de pseudo permet de libérer la parole et d'**effacer les « frontières » de la hiérarchie**, des étiquettes et des rôles de chacun. Chez les acteurs frontières identifiés, une forme de légitimité semble constatée en lien avec les compétences détenues par le membre, du fait de sa nature de boundary-spanner, capable de faire le lien avec les autres sous-groupes de la CP.

« [Joueur de team qui parle de ses managers lors des réunions] C'est lui qui dit où on va, et elle qui nous fait bouger. Nous, on se la coule douce, on leur fait confiance, ils savent (...) ils ont l'habitude »

« J'ai l'expérience, je connais le process (...) Je connais les autres, on se retrouve dans les confcall »

L'activité de tels acteurs frontières, au sein de la CP, permet de **centraliser les connaissances** et les usages en connaissances plus explicites (Nonaka et Takeushi, 1995) lorsque des acteurs, occupés dans diverses activités, ne se croisent pas régulièrement. Cependant, les solutions demeurent particulièrement informelles. La CP devient alors le lieu d'échange privilégié pour un apprentissage collectif et soutient la structuration-même du secteur grâce aux interactions entre acteurs, plus que l'aide de règles ou de prescriptions techniques. Cette **activité informelle semble permise par l'animation d'acteurs aux frontières, en vue de l'évènement en logistique temporaire**. Par leur action en « *soft power* », ils **réduisent les décalages fonctionnels** (Colin et Farah, 2000 ; Kin et Salaun, 2020).

*« J'ai essayé de faire passer doucement que si l'organisation était top, au niveau de l'accueil et des accès, on pouvait faire mieux. Il faut un peu de tact, on essaie tous de faire mieux »*

*« Tu as les gens en comm', ils connaissent. Nous, on vit, et ça ne sert à rien d'anticiper, 99% des problèmes se règlent sur place. »*

*« [Un boundary-spanner :] J'ai perdu [sticker] Bon @[ping-la-team] » [La réunion débute]*

*« C'est plus pratique si c'est moi qui y vais, pour faire le relai, plutôt que tout le monde (...) on a notre carnet de propositions, pour améliorer aussi, et je le mets en avant lors des réunions (...) Chacun prend la parole tour à tour, au nom du groupe, on ne perd pas de temps »*

*« Là où les consignes ne passent pas, je traduis, je lis entre les lignes »*

Ces acteurs frontières, au sein de la CP, peuvent être qualifiés de boundary-spanners. Kin (2016) propose une **caractérisation des acteurs frontières** au travers du critère d'exclusivité (temps passé aux frontières organisationnelles), d'engagement (éventail d'activité et implication aux frontières) et de multidisciplinarité (connaissance des cultures sur l'aire concernée par les frontières). Parmi les 34 membres de la CP, seuls 7 répondent à ces critères et peuvent être considérés comme des acteurs frontières. L'analyse de la CP met ainsi en évidence l'existence de BS et non BS dans la CP, qui participent à l'enrichissement de la CP. Ils constituent un véritable mécanisme d'apprentissage au sein de la CP :

*« Je suis moteur dans les réunions, j'anime, j'essaie de faire en sorte que les gens se parlent »*

*« Ils ne savent pas trop par où commencer, comment faire, si il faut dire ça, ou pas (...) [X] met tout à plat, nous, on se contente de dire ce qui va, de proposer, et comparer avec l'an dernier, et c'est son taff d'analyser tout ça avec les autres, et tenter de nouveaux trucs »*

*« Quand je ne suis pas là, on reporte la réunion généralement »*

*« Oui, ça a bien marché ! Il y avait trop de monde l'an dernier, on a étouffé, et on n'entendait rien (...) Typiquement, voilà, c'est ça, [la CP] a permis de mieux accueillir (...) il y a encore mieux, mais on évolue dans le bon sens »*

La position de ces acteurs paraît stratégique en ce qu'ils se situent aux interfaces au sein de la CP. La présence de ces membres peut régulièrement varier selon les discussions, les dates et les thématiques initiées sur l'organisation de l'évènement, selon la liberté et l'aisance des acteurs dans le partage de leur expérience logistique sur l'évènement : les questions liées à l'organisation des nuitées, des animations, des stands ne sont pas les questions liées à la gestion de la foule ou à l'accès badge, point VIP, etc. De même, une « consommation virtuelle contrastée » entre les membres est constatée<sup>2</sup>. Une notion de CP « **distendue** » pourrait

---

<sup>2</sup> Si les membres ont des relations distancées via le numérique, la recherche constate que la qualité relationnelle diffère selon les réseaux mobilisés. La communauté utilise de façon intensive les réseaux sociaux, véritables objets intermédiaires nécessaires à l'animation des interfaces : *Discord, Twitter, Facebook, Twitch, Youtube, Teamspeak*,



convenir en ce sens : la CP deviendrait un **lieu modulaire en fonction de contraintes** de temps (période annuelle de préparation et déroulement de l'évènement), d'espace (elle se matérialise par des réunions à distance, en divers lieux, voire peut supposer des contacts préalables en face à face) et de contenu (elle traite de sujets divers en sous-groupes dont le périmètre est changeant en fonction des besoins), ce, grâce aux acteurs frontières de la CP. Elle soutient les propositions de Kin et Salaun (2019) sur la place non négligeable d'acteurs frontières capables de faciliter la liaison entre des acteurs hétérogènes dans un laps de temps restreint qui diminuent les **décalages fonctionnels et de contexte** (Colin et Farah, 2000), qui évolueraient ainsi, dans cette recherche, au sein de CP dédiées, et participeraient à homogénéiser les connaissances des membres.

#### ***4.4. Dimension multi-niveaux et paradoxes à gérer pour les acteurs frontières***

Dans cette optique, l'équation de la communauté semble quadri-directionnelle : court terme / long terme, qualité de service / rapidité d'exécution et intérêts divers à gérer et flexibilité / rigidité apparaissent comme des **enjeux paradoxaux** de l'organisation logistique de l'évènement.

*« On s'est concertés régulièrement (...) A l'approche de l'évènement, tout s'accélère, l'adrénaline monte -c'est le meilleur moment pour faire les gaffes- et le jour J, et même le jour avant, c'est le système D »*

*« Pas les mêmes visions, des mondes différents. Nos entreprises ne sont pas les mêmes (...) Si je n'ai pas atteint l'objectif de ventes, alors que le stand est bien placé, c'est madame qui ne va pas être contente [rires]. (...) Je viens avec l'idée que tout est bien quadrillé »*

*« Le son, c'est juste impossible. Entre les voisins qui font le show, on les connaît [rires] (...) ça fait partie du deal, c'est comme la queue, une file d'attente de 2h, c'est le signe d'un truc à ne pas rater. Ca marche, c'est ça que les gens se disent »*

*« Au début, on joue la carte de la politesse, on demande les infos, on se permet de ne pas relancer tout de suite, et à la fin, on devient plus insistant »*

*« On se fait entendre (...) Le chiffre d'affaires d'une partie de l'année se joue sur ces 4 jours (...) Le chiffre boissons est énorme, on ne peut pas rater la phase de mise en place, car on ne peut pas se permettre de perdre la minute à réparer un couac dans la tuyauterie, chaque minute c'est un client servi en moins »*

*« C'est pas facile parce que d'un côté, je dois aller satisfaire le stand X qui a besoin d'une amélioration de la qualité de sa connexion pour la diffusion, et je dois le faire vite, et vite et*

---

etc, pour les réunions et discussions, *Linkedin* pour les aspects plus professionnels (notamment le personnel évènementiel, gérants de stands et les managers de team). Nous constatons que les réseaux peuvent différer selon les jeux ou profil joueurs (les influenceurs et joueurs phares sur *twitter*, les prescripteurs sur *Twitch / Youtube*, les joueurs de teams ou les réunions générales sur *Discord*, parfois sur *Teamspeak*, moins plébiscité).

*bien, ça ne marche pas toujours. (...) Et à côté, X qui me demande de venir, à l'autre bout, avec un autre matériel [rires]. On me presse de faire tout, partout, vite, sans défaut, je ne peux pas être partout, tout faire, à 100%, et je fonctionne à la priorité. »*

*« Nous sommes le lien entre les différents partenaires, et nous nous assurons que tout se passe bien pour tout le monde. »*

*« Toute l'année on reste en contact, on prépare à 2 ans, selon le calendrier, et à 1 an, presque, avec des RDV plus ou moins urgents »*

Enfin, malgré leur action souvent informelle, la CP demeure à la recherche de bonnes pratiques, afin d'améliorer leur gestion de la logistique temporaire de ce type d'évènement.

*« On n'a pas de recette miracle, mais on peut essayer de cuisiner [rires] »*

*« L'exemple de tout à l'heure est une illustration de notre façon de fonctionner pour améliorer (...) Si une bonne pratique fonctionne, il n'y a pas de raisons de ne pas l'adopter. On la diffuse et chacun fait ce qui lui chante »*

*« Tu peux avoir une solution qui va tout régler, mais elle va te coûter la peau des fesses... ou elle va te prendre du temps, de l'énergie, et finalement tu te dis après tout est-ce que ça vaut le coup ? »*

*« Les best practices, j'aurai plutôt dit guide de bonne conduite, pour le projet ! Cela prend du temps, beaucoup de temps, et parfois il faut tout réapprendre. Ca a le mérite d'exister (...) On peut voir si ça marche, on peut tester une mise en place, quelques fois »*

Cette situation met en évidence une différence évoquée à plusieurs reprises : la claire **différence d'expertise sur la logistique au sein de la CP**, avec des membres qui se greffent à la communauté pour améliorer des pratiques parce qu'elles ne sont pas leur métier, et désirent ainsi valoriser leur engagement dans la structuration du secteur lors des évènements. Il revient aux acteurs frontières de diffuser ces bonnes pratiques et faire remonter les informations permettant une amélioration de l'organisation logistique de l'évènement. Ce sont ces acteurs qui se retrouvent à supporter quelques paradoxes : le paradoxe court terme-long terme ; la gestion des urgences / standardisation ; la constellation d'intérêts ; la coordination des calendriers différents.

*« Cela fait deux ans que je suis la commu et elle s'est bien agrandie, les gens sont plutôt investis et nous font confiance. (...) J'ai déjà rencontré des membres IRL [in real life] parce que je suis un visage pour la commu »*

*« Je fais le pont entre les idées émises sur la plateforme et ce qui peut se faire pour améliorer les choses. On a ce souci de qualité, et une fenêtre assez restreinte pour échanger, car la vie fait qu'on ne va pas se revoir avant plusieurs mois, alors ce qui se dit aujourd'hui, c'est pour demain tout de suite »*

*« Je ne peux pas mettre tout le monde d'accord. Quand une idée ou un problème ou autre chose est évoqué, et qu'on me demande mon avis, même si je veux être neutre, je peux dire*

*quelque chose qui va froisser l'un ou l'autre, et lui était dans la commu depuis bien plus longtemps, et lui représente un gros partenaire mais ne vient jamais, et je me retrouve entre le marteau et l'enclume, alors qu'on est là pour fluidifier les choses ! »*

*« X m'a demandé de lui renvoyer le doc de l'an passé, pour voir si on avait évolué comme on se l'était dit cette année, et on s'est fait une idée, car on n'a pas tous les chiffres maintenant. On ne peut pas non plus faire le retour à froid, avec les éléments trop confidentiels, c'est délicat. (...) Oui, on s'est améliorés, c'était pas la révolution, mais on a pris en compte certains éléments qu'on intègre pour faire de mieux en mieux, tous ensemble »*

*« Nous sommes sollicités sur les aspects techniques pour accompagner les gens sur les stands, parce que l'évènement est trop gros et que nous avons la compétence. On est partenaires depuis longtemps, ils nous connaissent et on connaît les spécificités de ce lieu, qui est prêté »*

*« Je suis l'interlocuteur pour les questions logistiques, parce que lorsque vous m'avez contacté. Alors, chez nous il n'y a pas de poste logistique, on a le service technique qui s'occupe de ces aspects là (...) Les échanges se font surtout par mél, avec un respect de la documentation (...) Je fais un retour de temps en temps avec X sur les réseaux »*

*« Vous voyez des flux, je vois des contraintes, des règles, pour que tout se passe bien. On parle de la même chose différemment, et ça enrichit aussi. C'est pour ça que le collectif a tout son sens et même les spécialistes nous sollicitent parce qu'ils ont le nez plongé dedans et ne voient pas comme nous voyons. (...) Ils sont très à l'écoute, c'est bon enfant et sérieux à la fois »*

*« [au sujet de propositions d'amélioration] Comment voulez-vous qu'un fan de LoL discute posément avec un ado de Fortnite ? [rires] C'est le clash (...) La course, tout à l'heure, à celui qui fait le plus de bruit (...) On a la scène, ils ont les jeunes. (...) Alors il faut peut-être repenser le circuit des deux publics, ou peut-être pas [rires], mais je les suis ce n'est pas utile de changer pour le moindre souci une boîte à musique qui fonctionne bien »*

Pour traiter de la question de **l'organisation logistique** de l'évènement, le **calendrier** de la communauté est particulièrement inconstant. La communauté est active à certaines périodes ; plus proche est la date de l'évènement, plus denses sont les discussions, et plus en **tension**. Celle-ci pourrait être liée au manque de latitude des acteurs pour prendre connaissance et intégrer d'éventuels changements ou données sur l'organisation.

*« Non mais, quand X t'envoie 30 mails par jour pour te dire ce qu'il faut faire et que tu as 3 minutes pour le faire alors qu'il t'en faut 15 pour le comprendre, déjà, et tu en es à la moitié, on n'est pas foutus ! [rires] »*

*« Tout s'accélère dans les deux semaines avant l'évènement. Tu sens la bête arriver un mois avant, et puis petit à petit, tu es déjà deux semaines avant, et une semaine avant, et cinq jours avant, et J-3, etc, et hop le colosse est en face de toi ! Tu peux plus reculer, tu as pas vu le temps passer, et tu cours partout, tu passes ton temps à checker tes notifications, à passer des coups de fil, à joindre untel qui ne répond pas, toi tu ignores les urgences car tu en as trop, c'est angoissant. »*

*« On va parfois jusqu'au clash parce qu'on est pressés et on n'a plus le temps de prendre des pincettes. (...) Les chaises des joueurs auraient dû être fournies avant, et l'équipe logistique est trop sollicitée pour répondre tout de suite à nos demandes, car on est tous là en même temps, il y a aussi la paperasserie, le circuit VIP, il faut prendre son mal en patience. »*

*« Il n'est plus possible de changer les choses, tout est millimétré. (...) Ce n'est pas facile parce que vous avez devant vous des personnes qui, elles, veulent que vous soyez flexibles ! C'est assez diplomatique, c'est tout un art »*

Enfin, l'ensemble des éléments discutés suggèrent que la CP apparaît relativement **spécifique** vis-à-vis d'autres CP étudiées dans la littérature, notamment virtuelles (Cohendet et al, 2010) ou rendues vivantes via des outils numériques (Arzumanyan et Mayrhofer, 2016), de par son hétérogénéité, son identité et la place d'acteurs frontières qui assurent le lien très informel entre les acteurs pour tendre vers l'objectif. Cette élasticité des considérations de CP peut conduire à requestionner la définition-même des frontières d'une CP (pouvant être modulaires), et ouvrant le critère d'homogénéité des membres d'une CP (vers une richesse de l'hétérogénéité).

## **Conclusion**

La recherche propose une réflexion sur la structuration d'un secteur peu étudié dans la littérature : le secteur des jeux vidéos, dont une cartographie de l'écosystème est présentée, compte tenu du nombre relativement restreint d'études portant sur le secteur en sciences de gestion. Les résultats mettent en évidence l'importance de questions culturelles et identitaires de la communauté tournée vers l'amélioration de la logistique temporaire sur le secteur des jeux vidéos. La communauté de pratique créée apparaît comme soutenant cette structuration et demeurant spécifique vis-à-vis d'autres communautés de pratique étudiées dans de précédentes recherches. Au sein de cette communauté, des acteurs aux frontières réalisent un travail informel important pour faire vivre la communauté, malgré les paradoxes à gérer, et aider les managers du secteur, en perpétuelle adaptation et à la recherche de bonnes pratiques, à améliorer leur gestion de la logistique temporaire de ce type d'évènement.. A partir d'une communauté de pratique liée à l'organisation logistique d'un évènement temporaire sur le secteur, elle montre que ces acteurs particuliers, aux frontières de leurs organisations, jouent un rôle non négligeable dans la diffusion des pratiques, des connaissances et dans la gestion des paradoxes, notamment lorsqu'ils permettent de réguler le niveau d'expertise au sein de la communauté, participant à homogénéiser les connaissances des membres.

Les résultats mettent en évidence l'importance de questions culturelles et identitaires dans la mise en place de la CP, en identifiant la place de la passion dans un mécanisme acteurs-support-attachement dans la survie de la CP dans le temps.

Les limites de la recherche portent principalement sur le nombre relativement restreint d'entretiens menés et sur l'absence de données issues de la vie collective de la CP les dernières années, qui auraient pu permettre une comparaison plus fine voire une analyse de l'évolution de la CP. En termes de perspectives, nous invitons les futures recherches à développer les recherches sur le secteur du jeu vidéo, encore rares, notamment dans un contexte ou une problématique logistique. La place des acteurs frontières dans les CP peut aussi être confirmée dans d'autres études et contextes logistiques. En outre, la notion de 'communauté de pratique distendue' est proposée, le critère d'homogénéité de la CP questionné, ainsi qu'un mécanisme acteurs-support-attachement pour faire fonctionner la communauté identifiée, qui pourraient faire l'objet de recherches futures. Compte tenu de la souplesse des interfaces ici étudiées, une certaine plasticité est observée, et nous invitons également les futures recherches à questionner le concept d'interface, en le caractérisant au regard des sciences de gestion. Finalement, d'une part, l'activité de la CP et des acteurs frontières pourrait être étudiée, les cycles de la logistique temporaire de l'évènement pouvant supposer une mobilisation différente en fonction des périodes de pulsation. D'autre part, la CP qui participe à la structuration du secteur des jeux vidéo pourrait faire écho à d'autres communautés et acteurs frontières dans des situations logistiques globales telles que des supply chain autour du numérique, clusters ou écosystèmes d'innovation, etc, mais aussi dans des contextes spécifiques de logistique temporaire ou de fonctionnement par projets / organisations latentes (évènementiel culturel / compétitions / alliances stratégiques tournées vers l'innovation, etc).

## **Bibliographie**

- Abbitan, Y., & C. Assens (2011), Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité, *Vie et Sciences de L'entreprise*, (2), 22–37
- Agence Française pour le Jeu Vidéo (2020), « 120,1 milliards de dollars : Les jeux vidéo et les médias interactifs ont atteint un chiffre d'affaires mondial record en 2019 », du 6 janvier 2020.
- Amans, P., & Loup, S. (2004). Le rôle clé des artisans d'art dans la conservation du patrimoine: des compétences organisationnelles au réseau clignotant. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

- Ancona, D. G., & Caldwell D. F. (1992), Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–655.
- Ansett, S. (2005), Boundary Spanner: The Gatekeeper of Innovation in Partnerships. *Accountability Forum*, 6(4), 36–44.
- Arzumanyan, L., & Mayrhofer, U. (2016). L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique. *Revue française de gestion*, (1), 147-162.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46.
- Azan, W., & Bootz, J. P. (2015). Pilotage des projets d'ERP fondé sur les communautés de pratique: entre architecture hiérarchique et cognitive. *Management Avenir*, (1), 169-190.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires : Paris, 108p
- Bootz, J. P. (2000). Les communautés d'apprentissage: Structuration de la littérature, illustrations et perspectives. *Gestion*, (4), 1-25.
- Brown, J., & Duguid, P. (2000). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. In *Knowledge and communities*, 99-121.
- Bruyère, C., & Verlaque, A. (2009). Un élargissement du concept de réseau clignotant: proposition de lecture de deux formes de réseaux territorialisés. *Management & Avenir*, (4), 178-195.
- Burger-Helmchen, T., & Cohendet, P. (2011). User communities and social software in the video game industry. *Long Range Planning*, 44(5-6), 317-343.
- Cohendet, P., & Mehrouachi, C. (2018). Des territoires géographiques à l'écosystème stratégique-Dynamiques de structuration du secteur du jeu vidéo en France. *Revue française de gestion*, 44(272), 155-173.
- Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux. *Revue française de gestion*, (5), 99-121.
- Cohendet, P., Roberts, J., & Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 35(4), 31-35.
- Colin, J., & Farah D. (2000), « Coordination Logistique, une approche séquentielle : Comment passer d'une chaîne de décalages à une chaîne logistique ? » *3ème Rencontres Internationales de La Recherche En Logistique*, Trois-Rivières, Canada.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1992), *L'acteur et Le Système*. Paris : Editions du Seuil.
- Cusin, J., & Loubaresse, É. (2015), L'interclustering-De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, 41(246), 13-39.
- Dietrich, A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management & Avenir* (1), 196–206.
- Duguid, P. (2005), The art of knowing”: Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice, *The information society*, 21(2), 109-118.
- Gittell, J., & Weiss L. (2004), Coordination Networks within and across Organizations: A Multi-Level Framework, *Journal of Management Studies* 41 (1): 127–153
- Goncalves, L. C. (2007). La face cachée d'une « communauté de pratique technologique ». *Revue française de gestion*, (5), 149-169.

- 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*, 35(4), 36-46.
- Guérineau, M., Ben Mahmoud-Jouini, S., & Charue-Duboc, F. (2017). Le rôle des communautés de pratiques et de leur coordination dans le développement et le déploiement des innovations dans une multinationale. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(3), 18-34.
- Hutchings, A., & Clayton, R. (2017, April). Configuring Zeus: A case study of online crime target selection and knowledge transmission. In *2017 APWG Symposium on Electronic Crime Research (eCrime)* pp. 33-40.
- Katz, D., & Kahn R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*. New-York: John Wiley.
- Kellogg, K. C., W. J. Orlikowski, & J. Yates (2006), Life in the Trading Zone: Structuring Coordination across Boundaries in Postbureaucratic Organizations, *Organization Science* 17(1): 22–44
- Kin, V., & Salaun, V. (2019), De l'huile dans les rouages: le rôle des boundary spanners dans l'assemblage des chaînes logistiques temporaires, *Logistique & Management*, 27(2), 148-161.
- Koenig, G. (2012), Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209-224.
- Lave, J., Wenger, E., & Wenger, E. (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Leukfeldt, E. R., Lavorgna, A., & Kleemans, E. R. (2017), Organised cybercrime or cybercrime that is organised? An assessment of the conceptualisation of financial cybercrime as organised crime. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 23(3), 287-300.
- Levina, N., & Vaas E. (2005), The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems, *MIS Quarterly* 29 (2): 335–363
- Lundberg, H. (2013), Triple Helix in Practice: The Key Role of Boundary Spanners, *European Journal of Innovation Management* 16 (2): 211–226
- Management Journal 34 (13): 1513–1530.
- Marrone, J. A., P. E. Tesluk, & J. B. Carson (2007), A Multilevel Investigation Of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-spanning Behavior, *Academy of Management Journal* 50 (6):1423–1439
- McDermott, R. & Archibald, D. (2010). Harnessing your staff's informal networks. *Harvard business review*, 88(3), 82-89.
- Menvielle, L., Menvielle, W., & Audrain-Pontevia, A. F. (2018), Comprendre l'interaction des patients membres d'une communauté virtuelle de santé et son impact sur la relation que le patient entretient avec son médecin, *Systemes d'information management*, 23(2), 43-79.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2010). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*, éd. Armand Colin, 424p.
- Parmentier, G., & Mangematin, V. (2009). Innovation et création dans le jeu vidéo. *Revue française de gestion*, (1), 71-87.
- Perrone, V., A. Zaheer, & B. McEvily (2003) Free to Be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners." *Organization Science* 14 (4): 422–439
- Rajou, N., B. Cameron, and E. Radcliffe (2008), Indian CIOs Excel as Chief Innovation Officers, *Forrester Research* 12: 1–8
- Salaun, V., Fulconis, F., et Fabbe-Costes, N. (2016), Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires?, *Revue française de gestion*, (6), 83-99.
- Samuel, K. E., & Carré, M. (2018), Entre communautés de pratique et communautés épistémiques: l'émergence de communautés hybrides dans les espaces urbains. *Systemes d'information management*, 23(1), 41-63.
- Star, S. L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière!. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1), 18-35.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989), Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.
- Starkey, K., Barnatt, C., & Tempest, S. (2000). Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the UK television industry. *Organization science*, 11(3), 299-305.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009), Retour sur la notion d'objet-frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 5-27.
- Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- Wenger, E. C., et Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.
- Williams, P. (2011), The Life and Times of The Boundary Spanner, *Journal of Integrated Care* 19 (3): 26–33.
- Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013), Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1513-1530.