

L'apport des CP à la Performance dans les relations de service.

Cette section est consacrée aux apports de la CP à la performance de ses membres (et à l'organisation en général) dans les relations de service. Nous commençons par rappeler comment les CP émergent dans l'univers du « front-office » pour faire face aux difficultés qui caractérisent ce dernier. Ces difficultés sont liées à la multiplication et à l'imprévisibilité des situations auxquelles les agents font face, ainsi qu'aux limites inhérentes aux modèles productifs mobilisés (1). Nous présentons ensuite certaines études ayant montré le rôle opérationnel de ces groupes dans cet univers (2). Nous terminons la section par la discussion des différents résultats et apports issus de ces études. (3)

1. Les CP émergent pour permettre à leurs membres de faire face aux difficultés du contexte des relations de service

Pour bien comprendre l'impact du contexte sur l'émergence des CP, nous allons faire ici un bref retour sur le contexte des front office, caractérisé à la fois par la coproduction du service avec le client, la multiplicité et l'imprévisibilité des cas, le conflit de logiques, où productivité et service, ainsi que les processus mis en œuvre, semblent se livrer une bataille qui se répercute sur la nature des performances privilégiées. Nous allons également revenir sur les limites des deux ressources productives abordées dans le chapitre précédent, à savoir les compétences individuelles et les procédures de prescription. Nous rappelons au passage que ces problèmes et contradictions sont souvent laissées à la charge des agents. Les CP émergent donc comme une troisième source, mobilisée par les agents dans le but de faire face aux situations et de se rapprocher le plus possible des objectifs de performance exigés dans les relations de service.

1.1 Retour sur la problématique des situations multiples et imprévisibles

Dans le chapitre précédent, la présentation des travaux de Pichault et Zune (2000), Hanique et Jobert (2001), Zarifian, (2002), Jeantet (2003), Valléry (2004) et d'autres a montré que l'activité dans les relations de service est intense et fait émerger des cas multiples et parfois imprévisibles. Ces situations sont imputées essentiellement aux profils et aux comportements des clients (le « client multiple ») et aux demandes diverses et spécifiques émanant de ces

derniers. La complexité des situations est encore accentuée par le caractère co-productif de la relation, qui implique que l'organisation développe à travers ses salariés de « front-office » une forte capacité d'adaptation. Toutefois, il faut garder en tête que dire les situations sont multiples et parfois imprévisibles ne signifie pas qu'elles sont radicalement différentes l'une de l'autre. En effet, certaines similitudes, à des degrés différents, existent toujours du moment où on reste dans la même organisation, le même métier, avec les mêmes salariés et parfois encore avec des clients habitués.

En plus de la complexité de certaines situations, les missions sont difficiles pour les agents car le succès d'une prestation dépend d'un objectif de performance double : réduire au maximum le temps de l'interaction avec le client (critère quantitatif) tout en s'efforçant à établir avec ce dernier une relation de qualité, positive et durable (critère qualitatif) (Zarifian, 2002 ; Gadrey, 2002). La variable temporelle, qui ne joue pas dans le même sens lorsqu'il s'agit de la performance quantitative ou qualitative, a conduit ces auteurs et de nombreux autres, à considérer que ces deux critères sont contradictoires.

Ainsi, la complexité des situations et des tâches, conjuguée à la quête d'un équilibre entre la performance quantitative et qualitative, donnent lieu à une équation particulièrement difficile à résoudre. Ceci justifie, comme nous l'avons déjà vu, le recours des organisations à la mobilisation d'un modèle productif hybride, combinant les compétences individuelles des salariés et une rationalisation des procédés via la prescription des modes opératoires.

1.2 Retour sur les limites des modèles des compétences individuelles et de la prescription

Dans les front-office, les compétences productives sont essentiellement les compétences individuelles des agents et les ressources organisationnelles, en particulier, la prescription des modes opératoires. Le modèle de compétence de l'agent permet de rendre compte du réel de l'activité du service, car il est présenté comme étroitement corrélé aux exigences situées de la coproduction. En effet, pour analyser la demande, faire des arbitrages, prendre des décisions, et manager la contribution et le comportement du client (David, 2001), l'agent doit mobiliser toute une batterie de savoirs et savoir-faire techniques, pratiques et relationnels, qui lui permettent de gérer la situation et produire une solution de service. Bien que ce modèle soit jugé adéquat pour le service (parce qu'il permet de viser la qualité via l'adaptation et la personnalisation, etc.) et continue à faire ses preuves, il n'en demeure pas moins qu'il atteint rapidement ses limites du fait des *déficits de connaissances techniques chez le salarié, de sa*

difficulté à faire face à tous les types de situations. Il atteint aussi rapidement ses limites liées à la nécessaire implication de la subjectivité du salarié dans le processus et dans le jugement (perception) de la performance. (cf. 2nd chapitre : 3.1.4 Les limites des compétences individuelles et de la subjectivité). Ces problèmes présentent donc un handicap pour l'agent dans sa gestion des situations multiples et imprévisibles, et par conséquent, constituent un obstacle pour atteindre les objectifs de performance fixés par l'organisation. Ces limites peuvent avoir un impact sur la qualité des services rendus mais, plus globalement, ce modèle de compétence individuelle est problématique parce qu'il est souvent jugé par l'organisation comme « pas assez productif ». C'est ce qui explique ou justifie l'introduction de la logique industrialiste dans les relations de service. Elle est considérée comme favorisant la productivité et la rentabilité du service. Le recours à la rationalisation via la prescription des modes opératoires (permis notamment par l'utilisation des NTIC) constitue ainsi une réponse à ces limites perçues dans le modèle de la compétence. Comme nous l'avons vu, ces organisations, s'inspirant de réflexes tayloriens, ne font pas confiance aux compétences professionnelles et aux capacités de jugement des agents (Combes, 2002). Elles promeuvent la standardisation du service et le formatage de son processus de coproduction (« *the one best way* ») en mettant en place des scripts, issus d'une conceptualisation qui se veut la plus scientifique et objective possible (Amiech, 2003). Ceci réduit donc la marge de manœuvre de l'agent en termes de réflexion/conception, pour consacrer son énergie à exécuter uniquement. Cette logique est vue par les auteurs comme visant l'accélération des rythmes de production pour en tirer une plus grande rentabilité. Comme nous l'avons vu, certains auteurs (Gadrey (2002), Combes 2002, Colin et al., (2009), et d'autres), reconnaissent à ce modèle industrialiste des apports non négligeables en termes de performance quantitative (gains de productivité), ainsi qu'une part dans l'amélioration de la qualité de service. Mais, il atteint lui aussi très rapidement ses limites. En effet, le modèle industrialiste ne permet pas de répondre aux exigences situées de la relation et ne permet pas de développer un avantage concurrentiel sur le marché, dont les facteurs clé de succès résident dans la personnalisation, l'adaptation, la flexibilité, et donc dans la qualité de la relation de service (Ferrary, 2002). En effet, la standardisation et la prescription des modes opératoires ne permettent pas de prendre en compte les situations imprévisibles résistant à la normalisation et à la prescription, par le fait de la coproduction, qui par définition, fait que la relation n'est jamais jouée d'avance (Hubault et Bourgois, 2001).

1.3 Un contexte qui incite les agents à l'apprentissage, au transfert de connaissances et à l'élaboration de pratiques.

Comme nous venons de le voir, les salariés dans les services sont confrontés à des situations, faiblement prévisibles, inattendues et en décalage avec l'organisation du travail formalisée dans l'entreprise. Cette dernière demeure incapable d'indiquer clairement au salarié quoi et comment le faire, et l'initiative individuelle de ce dernier n'est souvent pas suffisante pour répondre de manière efficace aux problématiques émergentes de ces situations. De plus, le salarié est tenu par l'atteinte des objectifs contradictoires de performance. Il est très important de souligner et rappeler que les contradictions entre la qualité et la quantité sont gérées, absorbées et assumées auprès des clients par les salariés (Raz, 2007). Dans une optique plus globale, Amiech (2003) annonce que les tensions et ces contradictions dans les relations de service *« sont la plupart du temps « déchargées » sur les agents. Au sens où il est souvent considéré comme faisant partie de leur contrat de « gérer » à l'improviste les contradictions et les incohérences dont ils ne sont nullement responsables, mais dans lesquelles ils sont constamment pris. Leur travail consiste bien souvent à sauver la face, dans des situations où on ne leur donne pas les éléments à argumenter ou répondre de manière convaincante ».* (ibid., p.101)

Au vue des constats et arguments présentés ici, il serait logique de penser que la gestion des relations de service est parfois intenable pour le salarié, et la question qui en découle serait de s'interroger sur ce qui permet au salarié d'élaborer des solutions, non prévues par la prescription et qui dépasse le seuil de ses compétences individuelles ? Bien que les termes utilisés, ainsi que les degrés d'importance qui leur sont associés, diffèrent d'un auteur à un autre et selon les objets investigués dans leurs contributions, la quasi-totalité des chercheurs sur les relations de service mobilisés dans notre travail, - pour ne pas dire tous -, ont évoqué la mobilisation du collectif des pairs comme une source où le salarié puise des solutions pour mener à bien son travail quotidien, lui permettant ainsi de gérer les situations et se rapprocher le plus possible des objectifs de performance exigés par son organisation. C'est l'un des constats mis en avant par Valléry (2004) dans ses recherches sur les relations de service, où il indique qu'il existe dans l'exercice de ce métier, un continuum entre les savoirs individuels et partagés avec d'autres dans la réalisation de certaines tâches, nécessitant des coordinations complexes et des modalités de coopération liées à la dynamique des interactions. De son côté, Veltz (2000) met en exergue l'impact des interactions et coopérations entre les agents sur la

performance dans les relations de service, en annonçant que leur rôle est particulièrement décisif sur la performance et la création de valeur pour l'organisation. Plusieurs exemples permettent de mettre en évidence ces phénomènes collectifs dans les services. Nous reviendrons plus loin plus en détail sur quelques-uns de ces constats.

Dans ces références, ces auteurs mobilisent des notions différentes pour mettre l'accent sur le phénomène des interactions entre les salariés, mais elles s'accordent sur l'idée commune que ces phénomènes permettent la production de solutions à mobiliser face aux situations auxquelles les salariés sont confrontés. Ainsi, et comme nous allons tenter de l'expliquer plus loin, nous pensons que ces différentes formes d'interaction entre les salariés peuvent être regroupés et représentés par le concept de Communauté de Pratique, que nous considérons comme émergente pour constituer une troisième voie parmi les ressources mobilisées par les agents dans la gestion des relations de service. Grâce aux interactions des membres des CP, des idées s'échangent, des problèmes se discutent et des pratiques et des solutions s'élaborent pour faire face aux situations rencontrées. Ceci permet alors de remédier aux failles de la prescription et aux limites des compétences individuelles des agents, et, *in fine* à améliorer les performances.

1.4 Emergence des CP comme une troisième ressource productive dans les relations de service

Rares sont les auteurs (Wenger, 1998 ; Codello-Guijarro, 2004 ; Guérin, 2005 ; Grosjean, 2008) ayant utilisé explicitement la notion de CP dans le registre des services, pour qualifier les interactions entre les agents partageant le même métier et des problèmes communs, afin d'élaborer des solutions à mettre en œuvre face aux différentes situations et gérer de ce fait les relations de manière performante. Cependant, et d'après Valléry (2004) par exemple, de nombreuses études¹¹⁹ ont mis en lumière sur des formes de *cognition sociale distribuée* entre les agents dans les relations de service. Bien que le terme de communautés de pratique n'est pas systématiquement mobilisé¹²⁰, les éléments rapportés dans la littérature à propos des circonstances de l'existence de ces formes d'interactions, des mouvements dans ces collectifs,

¹¹⁹ En ergonomie notamment, d'après l'auteur.

¹²⁰ On trouve par exemple des notions *plus larges* comme celle de la « compétence collective » chez les gestionnaires, la « régulation collective » chez les sociologues, ou encore le « travail collectif » chez les ergonomes, etc. Nous pensons que la sous-utilisation du terme de CP s'explique fort probablement par les raisons évoquées dans notre introduction générale et dans le premier chapitre, relatives à la nouveauté du concept et les difficultés qui entourent sa conceptualisation, ainsi que son identification dans l'organisation.

de leur fonctionnement ainsi que des produits élaborées, nous semblent bien compatibles avec la notion de CP

Dans la plupart des études dans le registre des relations de service, ou plus globalement dans le champ théorique s'intéressant au « travail réel » des salariés (appréhendé selon la perspective de l'« action située »), les termes les plus utilisés par les auteurs pour rendre compte des phénomènes d'interactions entre les agents (quelle que soit la forme de groupe mobilisée), sont plutôt, *la coopération et la collaboration*, ainsi que d'autres notions relatives à *l'interdépendance et la complémentarité des compétences* entre les agents. En ce qui nous concerne, nous adhérons à l'idée qu'une dimension collective existe entre les agents dans les relations de service. Mais, nous estimons qu'elle constitue seulement une partie de ce que ce collectif des agents mobilisent pour mener à bien leur travail, et que le concept de CP permet une analyse plus poussée de l'ampleur des interactions dans le collectifs et les produits qui en découlent. Pour mieux expliquer nos propos, nous commençons par tenter de lever une éventuelle confusion dans la mobilisation et l'usage de certaines de ces notions cités ci-dessus. Bien sûr, nous ne prétendons pas rentrer ici dans un débat approfondi de type étymologique. Nous nous contentons de soulever deux éléments qui nous semblent pertinents pour essayer d'expliquer en quoi ces concepts doivent être mobilisés avec prudence dans le contexte du front-office, et pourquoi nous estimons que celui des CP permet une meilleure analyse, ou du moins, plus globale, des phénomènes d'interactions entre les agents.

Voyons d'abord un exemple qui nous paraît représentatif de l'usage de ces notions chez plusieurs auteurs. Les ergonomes Caroly et Weill-Fassina (2007) interrogent - et résument bien - les différents mécanismes et formes de travail collectif chez le personnel infirmier. Il identifient la coopération, la collaboration, la co-action et l'entraide. D'après ces auteurs (ibid., p, 89).

- **La coopération** caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet visant au même but proximal¹²¹. Par exemple, l'infirmière et l'aide-soignante refont ensemble le lit d'une personne dépendante. **La collaboration** correspond à une situation où les buts à court terme sont identiques avec des actions différentes pour chaque opérateur. Pour installer le patient dans son lit pour manger, un soignant rehausse le lit et l'autre rapproche la table. **La co-action**

¹²¹ C'est cette conception de la coopération que l'on trouve utilisée par une grande majorité des auteurs, et qui renvoie, d'après Dameron-Fonquernie (2000), pour une personne, au fait de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celles d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune, dans un groupe donné. Elle implique une interdépendance, et donc une certaine complémentarité, entre plusieurs individus qui ne pourraient travailler les uns sans les autres

concerne des situations où les buts sont différents pour les opérateurs, mais intégrés dans une activité commune à long terme. Par exemple, lorsque l'aide-soignant s'occupe du pansement et l'autre de la toilette pour préparer le patient à sortir. **L'aide ou l'entraide** correspond à une situation où un professionnel vient aider un autre, sans que ce dernier le lui ait demandé. Une aide-soignante voit les difficultés d'une collègue pour déplacer un chariot dans un couloir encombré et vient l'aider, souvent à charge de revanche.

La présentation qu'on vient de rapporter nous semble, comme l'indiquent les auteurs, bien résumer les différentes formes d'activités collectives marquant la diversité des relations entre l'agent et ses collègues.

D'abord, nous souhaitons rappeler la différence existant entre la notion de « *collectif de travail* » et celle du « *travail collectif* ». En se référant par exemple aux explications de Krohmer (2003) ou Gheorghiu et Moatty (2005), le collectif de travail désigne avant tout un groupe de salariés. Bien qu'ils partagent le même métier, chacun d'entre eux opère individuellement, et de manière indépendante vis-à-vis des autres. Quant au travail collectif, il fait référence à l'acte de travailler en groupe, de manière collective, combinant les différentes compétences de chacun des acteurs concernés. Sans leur complémentarité, la tâche en question ne saurait être réalisée (comme par exemple le cas d'une équipe projet où différentes compétences sont mobilisées car le projet tient à leur complémentarité).

La description de l'activité des agents dans les « front-office » (par les auteurs mobilisés tout au long de notre travail), laisse entendre qu'il existe bel et bien un collectif de travail, mais le travail des agents reste officiellement individuel, car l'agent d'accueil est présenté comme étant seul devant son client. Les coopérations/co-actions potentielles ne sont pas présentées / considérées comme aussi indispensables à l'activité que celles développées dans les situations des infirmiers rapportées ci-dessus par Caroly et Weill-Fassina (2007). Cependant, dans notre champ, l'exemple rapporté par ces auteurs peut facilement correspondre aux situations d'interactions entre les agents du back-office et ceux du front-office. Comme nous l'avons vu au début de notre second chapitre, les formes de coopération et de coordination entre les deux univers sont *voulues et planifiées par l'organisation* (Zarifian, 2002 ; Combes, 2002 ; Valléry, 2004 ; Omrane et Bouillon, 2004 ; Zomerdijk et De Vries, 2007). Ces processus faisant intervenir les agents du « front-office » et ceux du back-office permet d'engendrer le service

final, dont l'efficacité générale est vue comme dépendante de *la complémentarité et la mise en cohérence des univers*. C'est à ce niveau des interactions (entre « front-office » et back-office) que l'on retrouve le travail collectif, qui correspond davantage aux situations d'interdépendance entre agents et/ou services, et à la nécessité de la mise en cohérence entre eux. Ainsi, il nous semble que les notions de coopération, collaboration, etc. vont plutôt de pair avec le processus de travail collectif et non systématiquement avec celle du collectif de travail. Bien sûr nous n'excluons nullement la présence de ces dimensions dans le « front-office » ou le back office, mais il convient d'être prudent quant à la manière de conceptualiser le travail des agents du front office. Ils peuvent être considérés comme un *collectif au travail* mais leur travail ne correspond pas nécessairement à un *travail collectif dépendant de la coopération et de la co-action*.

En plus du fait que ces mécanismes de collaboration/coopération sont délicats à appliquer dans le champ des front-office, l'analyse conduite sur la base de ces notions ne nous semble pas suffisante pour apprécier toute la richesse des mécanismes d'interactions entre les collègues, les produits qui en découlent, et permettre une compréhension large du réel du travail. En particulier, ces notions passent sous silence les phénomènes d'apprentissage et de partage de connaissances. En effet, l'utilisation de ces notions semble *restrictif* pour analyser l'ampleur des schémas des interactions intra-collectif et les finalités qu'elles engendrent, dans le sens où *elle n'intègre pas dans l'analyse la perspective constructiviste de la cognition socialement partagée (socioconstructivisme) entre ces agents, c'est à dire, les connaissances, l'apprentissage et les pratiques qui en découlent*. Or, la mobilisation de cette perspective pour analyser les interactions permet de montrer qu'au-delà des dimensions de coopération, de collaboration et d'entre-aide, un apprentissage informel entre pairs se déroule, des informations et idées s'échangent, des connaissances et des pratiques émergent suite aux engagements et participations des agents dans ces interactions.

Ceci est particulièrement important et présent dans les relations de service, caractérisées par un contexte marqué par des situations instables et incertaines, devant lesquelles le savoir individuel et les procédures prescrites restent insuffisants pour atteindre la performance recherchée. Dès lors, les salariés interagissent dans le but de développer l'adaptabilité et la réactivité des systèmes productifs, et c'est ce qui donne son sens à la notion de CP (Wenger, 1998 ; Schenkel et Teigland, 2008 ; et d'autres).

En outre, la thèse que nous exposons ici, qui considère que le contexte particulier des relations de service incite les agents à un apprentissage intense, peut être étayée par des arguments issus des réflexions sur les déterminants de l'existence, de la faisabilité et du succès de l'apprentissage. Si on se réfère par exemple à Popper et Lipshitz (2000), Smith et Tosey (1999) et Read (2001), *l'environnement incertain que présentent certains contextes*, font de l'apprentissage une condition *sine qua none* pour la survie de l'organisation et favorisent particulièrement son déroulement. L'incertitude requière de l'adaptation, et une adaptation réussie est contingente d'un apprentissage efficace (Popper et Lipshitz, 2000). Le contexte des relations de service, comme nous l'avons vu tout au long de notre travail, est par définition un environnement incertain, imprégné d'événements et de singularités des cas (Zarifian, 2002). Etant donné les limites des deux principales ressources productives (cf. supra), les agents sont amenés à interagir fréquemment et échanger des connaissances, constituant ainsi de vraies communautés de pratique, leur permettant d'apprendre en permanence de leurs expériences et développer des outils pour gérer les situations rencontrées de la manière la plus performante possible.

Voyons maintenant quelques exemples d'études permettant de comprendre et de déduire le rôle opérationnel des CP, et comment ceci se traduit en termes de performance. Nous vous proposons deux études où les auteurs utilisent explicitement le terme de CP émergentes dans les relations de service et leur rôle opérationnel dans la gestion de la relation avec le client. La troisième étude ne traite pas le phénomène en termes de CP, et l'auteur n'a pas attribué un qualificatif au collectif de guichetiers qu'il a étudié, mais le fonctionnement de ce groupe tel qu'il est décrit nous fait penser que le terme de CP s'appliquerait bien à ce collectif.

2. Quelques études de cas montrant la contribution des CP à la performance de leurs membres dans les « front-office »

2.1 La CP apporte des solutions aux guichetiers vivant des situations d'« enfers » (Guérin, 2005)

Guérin (2005) a observé la vie quotidienne des guichetiers d'une agence de La Poste, située dans les quartiers sensibles de la ville de Rouen. Ce contexte est considéré comme très difficile au point où l'auteur qualifie le travail journalier des guichetiers, d'« enfer »¹²².

Bien que le travail des agents d'accueil soit supposé être très largement individuel (ce qui est d'ailleurs le cas face aux clients), il s'est avéré que ces agents échangent sans cesse sur les meilleures manières de gérer les situations difficiles, *affrontées sans formation préalable, loin de la routine des aspects techniques* de leur emploi. Ainsi, les interactions entre les salariés ont permis l'élaboration de pratiques informelles, leur permettant de gérer au mieux les situations d'enfer auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien. Au fil du temps, les salariés mettent peu à peu au point un savoir faire constitué de « trucs » accumulés dans la durée, qui se codifie au sein du collectif de travail, et qui est transmis aux novices en leur recommandant d'observer le plus possible les anciens quand ils font leur travail. Notons que Guérin n'est pas le seul à rapporter ce constat relatif à l'apprentissage des novices à La Poste, car de son côté, Hanique (2000) a montré également (dans une agence de la même institution), que des règles implicites d'activités partagées par les agents, assurent des entraides latérales entre eux, et permettent au passage d'éduquer, de juger et de rectifier la conduite d'un novice. Ceci nous rappelle donc l'idée du « raccourcissement de la courbe d'apprentissage » chez les novices grâce à la CP (Lesser et Stork, 2001), en lui évitant de procéder à chaque fois par l'expérimentation essai-erreur.

D'après Guérin, les procédures de travail négociées et réifiées par le collectif des agents finissent par conférer une identité propre aux participants. C'est ainsi qu'ils constituent une véritable « communauté de pratique ». Les pratiques élaborées par ces salariés consistent généralement dans des *stratégies d'intervention collective face à un client difficile, où chacun a son rôle défini à l'avance : appeler les forces de l'ordre ou l'hôpital, fermer les portes de l'agence, jouer le rôle du « gentil » devant le client mécontent, demander à son collègue un service fictif pour faire diversion, etc.*¹²³ (ibid., p, 303). D'autres pratiques sont testées et adoptées si un des agents vient, suite à son utilisation, de réussir à gérer une situation délicate. D'après l'auteur, le directeur de cette agence a réagi de manière très positive à l'égard des solutions apportées par le collectif grâce à leurs interactions, et se félicitait de ce mode de

¹²² Les situations difficiles sont induites notamment, par les profils des clients (taux de chômage 40 %, de nombreux cas d'analphabètes, des sans domiciles fixes (venant chercher leur RMI), et les comportements de certains (incivilités, agressions verbales, détresse des clients, etc.).

¹²³ Nous pouvons considérer ici ces pratiques comme relevant de la coopération, de la co-action, etc., qui font aussi partie des activités des CP.

fonctionnement qui s'est instauré, permettant ainsi de « tourner » de manière *plus performante* que les autres bureaux placés dans des conditions comparables. Pour terminer ce résumé de l'étude de Guérin (2005), nous souhaitons évoquer la suite des événements rapportés par l'auteur à propos de cette CP. Cela fait ressortir un enseignement important pour la compréhension du fonctionnement des CP (sur lequel nous reviendrons plus loin dans notre thèse).

[Satisfait des résultats produits par la CP, le directeur de l'agence a suggéré à ses employés (volontaires), de se réunir deux fois par mois, après la fermeture du bureau, constituant ainsi un véritable groupe de réflexion et d'apprentissage, animé par un délégué désigné...Cependant, aucune contre partie financière n'a été proposée. Les guichetiers ne seront rémunérés ni sur la base du temps passé pendant les réunions, ni par rapport aux connaissances produites. Par ailleurs, et au bout de quelques mois, le directeur commençait à demander de manière insistante « où ils en étaient ». Pire, ce directeur (malhonnête) exploitait les idées de la CP en les présentant à ses supérieurs hiérarchiques de la direction de La Poste, comme des connaissances issues de ses propres réflexions. Pour reprendre l'expression de Guérin, l'intention du directeur était de « se faire mousser » auprès de sa propre hiérarchie. Ceci a déclenché la colère des participants et des problèmes ont surgi entre ces derniers et leur directeur, mais aussi, entre eux, puisqu'ils reprochaient notamment au délégué désigné pour l'animation d'avoir adopté une attitude de chef, même pendant le travail. Ceci a amené les participants à se retirer du projet par la suite].

Pour revenir à ce qui nous importe dans ce chapitre, on note donc l'apport de cette CP à ses membres (et à l'organisation en général) en termes de performance, par les biais de : l'échange des savoir-faire, des méthodes testées pour *éviter le « rework »* (Lesser et Stork, 2001), l'élaboration de pratiques permettant de pallier aux défaillances des procédures prescrites (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998) ou plutôt de leur absence pour ce genre de situation. Bien évidemment, le déclenchement du processus d'apprentissage collectif informel, bénéfique aux salariés et aux novices notamment, (Lave et Wenger,1991), dans ce contexte fortement marqué par l'instabilité des situations, rendant l'apprentissage tout simplement une condition *sine qua none* pour la survie de l'organisation (Popper et Lipshitz (2000).

2.2 La CP comme levier d'efficacité dans la gestion des événements inattendus. Le cas d'un centre de répartition des urgences 911 au Québec (Grosjean, 2008)

L'étude réalisée par Grosjean (2008) concerne la communauté des téléopérateurs du « *centre des urgences. 911* » (de la région de l'Outaouais québécois). Plus précisément, elle s'est intéressée aux « savoir-faire communicationnels » de répartiteurs (téléopérateurs) d'urgence, présenté comme peu formalisé et particulièrement dépendant du contexte. Pour l'auteur, ces savoir-faire sont en réalité des pratiques qui s'actualisent au sein d'une communauté de pratique.

Selon l'auteur, les savoir-faire communicationnels font référence à des savoir-faire (compétences professionnelles particulières) propres aux dynamiques interactionnelles et conversationnelles. Ce sont des connaissances tacites qui relèvent d'un savoir-faire partagé au sein de la communauté. Ce type de savoir-faire ne se développe que dans le cadre d'un long processus de socialisation (au sens de Nonaka et Takeuchi, 1995), et qui permet progressivement aux *nouveaux répartiteurs* de prendre leur place au sein de cette communauté, ajoute l'auteur. On enregistre ici le même constat que celui rapporté par Guérin (ci-dessus), relatif à l'apprentissage et l'intégration des novices dans la CP.

L'organisation de ce collectif opérant dans le centre d'urgence, est alors vue comme une réalité socialement constituée à travers la communication. Autrement dit, il s'agit d'une organisation constituée (Giroux, 1997) [*in Grosjean 2008, p. 102*] « *d'individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus organisant, de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...]. Le processus organisant est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication*¹²⁴ ».

Les répartiteurs d'urgence sont des professionnels qui exercent un métier dans des conditions exigeant *des compétences relationnelles et communicationnelles spécifiques*. Ils doivent à la fois gérer à distance *des personnes sous stress* et coordonner les interventions des ambulanciers de la manière la plus efficace possible. Pour l'auteur (en citant Pavard et

¹²⁴ On note ici la mobilisation par l'auteur de la perspective de la *pratique* développée par Bourdieu (1983), et reprise par Wenger (1998), (cf. 1^{er} chapitre 1.1.1. Les théories de la pratique), qui met en avant le caractère organisant et structurant de la pratique dans la vie d'une communauté.

Dugdale, 2000), *la performance d'une équipe d'intervention d'urgence repose sur sa capacité à réagir aux événements inattendus*¹²⁵. A partir de là, on comprend que l'activité de ces agents s'articule autour de deux tâches essentielles, et leur performance s'attache à un objectif double : bien gérer la relation avec les appelants et une meilleure mobilisation des autres acteurs intervenant dans le processus de service (les ambulanciers).

Les observations empiriques indiquent que la capacité des agents à gérer les situations de manière performante tient aux pratiques développées par la communauté. Des techniques et des moyens que les membres de la CP ont mis au jour, particulièrement pertinente pour être efficace face aux situations. Par exemple, la création d'un document papier (nommé « la feuille » et qui fait double usage avec le système informatique) sur lequel ils ont structuré et organisé leurs informations. D'après l'auteur, cela leur permet à la fois de réagir *plus rapidement* lorsqu'il faut prendre une décision¹²⁶ d'intervention et identifier les équipes qui terminent leur quart de travail ou sont en débordement. Ce sont ces éléments qui permettent des ajustements aux circonstances et une gestion de qualité des différentes situations. Quand aux savoir faire communicationnels, il s'agit d'interactions communicatives à la fois langagières, corporelles et artefactuelles (processus d'engagement dans la CP et l'élaboration d'un répertoire commun). Pour l'auteur, « *l'émergence de pratiques de communication relevant d'une forme d'économie communicationnelle du fait que la maîtrise du temps implique une rapidité d'exécution des actions liées à la tâche. Ainsi, les échanges peuvent prendre des formes spécifiques (discontinuité thématique, codes, etc.)* ». (ibid., p. 115). En fait, certains auteurs ont déjà souligné que les pratiques de communication via la mobilisation de formes spécifiques permettent de réaliser des économies sur le temps nécessaire dans le processus de production ou de service. Par exemple, Retour et Krohmer (2005) à travers leur notion de « référentiel commun et langage partagé » (cf. 1^{er} chapitre : 1.3.3 Le répertoire partagé), indique que langage opératif commun, facilite les conversations à mi-mots, en

¹²⁵ Ayant choisis d'analyser ce levier, supposé, de performance de l'équipe opérant dans ce centre, l'auteur annonce vouloir sortir d'une vision basée sur ce qu'elle nomme le « paradigme de l'informativité », qui se présente comme un paradigme dominant dans la majorité des recherches sur la gestion des situations d'urgence (à quelques exceptions près) s'inscrivent dans une perspective *prescriptive ou normalisatrice* du processus de gestion des urgences. Pour l'auteur, ce paradigme ne peut pas vraiment rendre compte de la façon dont les agents atteignent la performance dans les situations d'urgence.

¹²⁶ Ceci correspond au postulat de Foote et al., (2002) considérant le partage des connaissances comme produisant un haut niveau de décision, qui à son tour permet la haute performance. (Cf. supra)

permettant d'éviter commentaires et explications, et de fouiller dans les manuels pour trouver la réponse recherchée.

Comme nous pouvons le remarquer, en termes de performance des agents, l'étude de Grosjean fait ressortir quelques éléments importants, attribués aux pratiques de la communauté. Sur le plan qualitatif, l'auteur indique que les pratiques élaborées et le savoir faire communicationnel sont les sources de l'efficacité dans la gestion des situations et la coordination des actions. Quant au plan quantitatif, on peut relever la réalisation d'une économie communicationnelle (maîtrise du temps) et la rapidité d'exécution des actions¹²⁷. Ceci peut être assimilé donc au résultats annoncé dans les rapports de Mc Demott, Millen et al., (2001), Lesser et Stork (2001), Fontaine et al. (2003)), à savoir, la CP permet l'« économie de temps » et donc la « réduction des coûts d'exploitation ». Notons qu'ici les résultats sont similaires malgré le fait que Grosjean parle davantage en termes de pratiques élaborées par la communauté et pas (ou peu) en termes d'apprentissage, comme c'était le cas des auteurs ci-dessus. Cela dit, l'apprentissage dans la CP n'est pas le seul processus par lequel nous pouvons apprécier l'économie de temps / coût pour les participants et pour l'organisation, mais les pratiques élaborées par les participant peuvent aussi être source d'économie.

2.3 La catégorisation des clients par les guichetiers, pratiques et stratégies collectives.

Quelques auteurs, sans mobiliser le terme de CP, ont rapporté que les agents dans les relations de service élaborent et développent des pratiques leur permettant de mieux gérer les situations, et donc d'améliorer leur performance. Parmi les pratiques les plus rapportées, on trouve la « catégorisation des clients » par les agents. Dans le chapitre précédent, nous avons procédé, à partir de la revue de littérature sur les relations de service, à une catégorisation des clients en utilisant le concept de « client multiple », basé sur des critères de profil et de comportement. En fait, cette pratique ne relève pas seulement de - et est loin d'être exclusive à - l'analyse conduite par les chercheurs. En effet, elle est bien connue et fréquente chez les salariés du front-office. Elle est même présentée comme particulièrement importante pour une meilleure gestion de la relation. Il est à noter que les auteurs soulignent que cette pratique est informelle, qu'elle est réalisée seulement par les agents et non par l'organisation

¹²⁷ Notons que dans ce contexte des « urgence », la rapidité de l'action est aussi un critère qualitatif de la relation de service.

institutionnelle. Pour Hanique (2000), et Zarifian (2002), ce genre de pratiques élaborées par les agents leur permet de *trouver l'équilibre dynamique avec la réglementation* à laquelle sont confrontés en permanence.

Parmi les contributions ayant mis en avant cette pratique, on trouve celle de Jeantet (2003). Elle indique que les guichetiers de La Poste ont pour objectif de faire face à la pression (au pouvoir) des clients et d'éviter la servitude (cf. 2nd chapitre : 3.2.3 Le contrôle de la conformité du contenu de la relation et des rythmes de travail). Pour cela, ils produisent sans cesse des savoir-faire subtils, des règles et des stratégies leur permettant d'affronter les difficultés relatives aux comportements difficiles des clients au guichet, dont le risque d'asservissement constitue une part significative. Parmi les outils élaborés par le collectif des agents, on trouve la pratique de la catégorisation des clients à partir de facteurs comportementaux, physiques et sociaux, qui permet aux agents de *réduire l'imprévisible, et de permettre l'anticipation et l'adaptabilité de la tâche par rapport au client*. On rejoint ici la remarque de Hanique et Jobert (2001) annonçant que le but poursuivi par les guichetiers (de La Poste), à travers la typologisation des clientèles est de *réduire l'incertitude qui caractérise l'interaction productive*, qui se déroule entre des inconnus. Enfin, Valléry (2004) estime que la catégorisation des clients par les agents d'accueil (opérant dans un aéroport international) leur permet de rationaliser et segmenter un ensemble complexe d'interlocuteurs. Il s'agit d'« *un moyen d'aide à la gestion de l'interaction participant à la réalisation du service*. (ibid., p. 31).

D'après Jeantet, cette pratique permet également de déterminer le niveau d'implication de l'agent dans la relation. De même elle sert *pour replacer le client incorrect* dans une posture civile. D'après un des verbatim présentés par l'auteur dans cette étude, les agents estiment que la discrimination entre bons et mauvais clients est essentielle car elle représente la base à partir de laquelle les salariés peuvent *inventer des règles informelles* pour parer aux actions des clients qui tentent de placer la relation dans le registre de la servitude.

Ces constats empiriques nous rappellent bien évidemment ceux rapportés par Guérin (2005) (cf. ci-dessus), qui montrent que le contexte de l'accueil à La Poste, incite les agents à échanger et développer des pratiques et des stratégies collectives, car celles-ci nécessaires pour faire face aux situations quotidiennes auxquelles il sont confrontés.

Dans le vocabulaire des CP, et même si certains arguments ne sont pas suffisamment développés ici dans l'étude de Jeantet pour pouvoir faire un rapprochement complet, nous pensons qu'il est possible d'assimiler ces pratiques informelles aux produits d'une CP. En particulier, la présence de la dimension d'« entreprise commune », incarnée ici dans les stratégies élaborées collectivement par les agents pour défendre leur collectif et parer au risque de l'asservissement, nous rapproche très fortement du concept de CP.

Dans le registre de la performance, la catégorisation des clients est présentée et considérée comme permettant aux agents d'évaluer, de connaître rapidement et d'anticiper les demandes et comportements des personnes à qui ils ont à faire. Ceci peut être vu comme bénéfiques en termes de performance quantitative et qualitative, pour les agents ainsi que pour l'organisation. L'incertitude réduite engendre une rapidité d'action et une économie de temps. Mais, elle induit aussi, une gestion de l'interaction avec une qualité meilleure, permise par la possibilité pour les agents de se préparer pour s'adapter au client préalablement catégorisé, chose que les agents ne peuvent pas vraiment réussir si un classement préalable des clients n'a pas été établi.

3. Analyse et discussion des apports qui ressortent de ces études

A l'aune des recherches que nous venons de présenter, nous pouvons faire une synthèse des différents éléments ressortant de ces quelques études de cas sur l'émergence et le rôle opérationnel des CP dans les « front-office » des relations de service.

Pour l'émergence :

- Les CP émergent sous l'effet du contexte des relations de service, qui de part son instabilité, la multitude et l'imprévisibilité des cas, incitent les agents à élaborer des pratiques propres au groupe pour faire face aux différentes situations.
- Mais aussi, face aux failles de certaines procédures institutionnelles, et les limites des compétences individuelles, les membres de la CP procèdent à un apprentissage permanent, en échangeant des connaissances expérientielles et les transmettant aux novices notamment.

En termes de performance, nous pouvons déduire que la CP peut contribuer à la performance quantitative et qualitative de ses membres, et de l'organisation en général, dans le sens où :

- L'apprentissage communautaire, et l'échange des connaissances permettent aux agents d'éviter les erreurs (améliorer la qualité) et de ne pas re-tester certaines procédures (*rework*) (gain/économie de temps)
- Certaines pratiques élaborées peuvent améliorer la coordination du collectif, et d'autres, comme la « catégorisation des clients » permettent de, réduire l'imprévisible, ainsi que l'anticipation et l'adaptabilité de la tâche par rapport au client. Ceci engendre une rapidité d'action et une économie de temps. Ainsi qu'une gestion de qualité (adaptée) de l'interaction avec le client.
- Les savoir-faire communicationnels que mobilisent les membres de la communauté semble un facteur permettant l'économie de temps et donc les coûts d'exploitation.

Ainsi, cette présentation permet de montrer que dans les services, face à des problèmes peu ou pas structurés par l'organisation institutionnelle, la CP apporte des solutions par des pratiques et règles peu ou pas formalisées. Elle permet aux agents de gérer les situations et d'améliorer leur performance ainsi que celle de l'organisation. En outre, et bien que les auteurs ne l'aient pas explicité ici, intuitivement, nous pouvons penser que la problématique de *la perception subjective de la performance* (indiquée précédemment comme une limite potentielle du modèle de compétence individuelle), est fort probablement, - ou du moins partiellement -, dépassée, voire résolue. Cette idée peut être renforcée si on se réfère par exemple à Caldéron (2006), qui rapporte dans le cas des centres d'appels que la réponse formulée par un téléopérateur à son client porte la *marque du collectif qui la produit*. Ou encore, à l'observation de Codello-Guijarro (2004) qui explique que l'intelligence pratique des agents dans les services est transmise par la CP, se manifestant ainsi comme une forme *d'expertise générale partagée*. Cela leur permettant ainsi de dépasser leurs subjectivités.

En effet, d'après les cas rapportés et les observations émises, on comprend que l'élaboration des pratiques communes par les salariés se fait via une négociation de sens qui serait basée logiquement sur des critères définissant, entre autres, ce que peut être une action performante (la performance en tant que action, pour reprendre les propos de Le Boulair et Retour (2008)). Ainsi, les interactions entre les agents permettent à chacun de dépasser sa subjectivité, pour réifier et adopter la pratique collective qui se veut plus objective. Cependant, il semble plus sage de nous limiter ici à dire que le problème de la performance subjective est *partiellement* dépassé, car nous n'avons pas ici assez d'éléments *empiriques* indiquant que la perception du groupe de ce qu'une action performante soit en total accord avec celle de l'organisation institutionnelle, et ce, même si théoriquement, d'après Reynaud

(1988) par exemple, les groupes autorégulés sont souvent sensibles aux impératifs de résultats imposés par l'organisation institutionnelle (cf. 1^{er} chapitre).

Par ailleurs, nous souhaitons souligner d'autres éléments qui nous semblent intéressants à relever ici. Tout d'abord, les résultats de performance tels que rapportés dans ces études sur les CP dans les services semblent moins précis, comparés à ceux rendus par les études exposées dans la section précédente, celles portant notamment sur des CP intentionnellement créés¹²⁸. En effet, les résultats en termes de performance attribuée à ces dernières, paraissent plus précis en utilisant des outils et indicateurs tels que des courbes d'apprentissage, des estimations des économies réalisées (coûts d'exploitation), ou encore des apports en termes financiers. Nous comprenons bien que la différence s'explique, entre autres, par le fait que techniquement, l'évaluation des apports d'un groupe informel et émergent, ne peut pas être réalisée de la même manière que celle des produits des groupes institués (quoique, là encore, les mesures sont loin d'être objectivement validées). Mais des similitudes existent dans le sens où comme dans les études précédentes, celles qui sont réalisées sur les CP émergentes dans les services mobilisent également des éléments posés comme des intermédiaires (une meilleure gestion de la relation, économie de temps, etc.) porteurs de la performance dans les services. D'ailleurs c'est ce qui nous a conduit parfois à user de l'expression du « rôle opérationnel » des CP. Cette idée nous amène également à aborder un autre élément oublié dans cette partie sur les CP dans les services, mais annoncé dans les études précédemment exposées. Il s'agit de l'« innovation » que les auteurs précédents (cf. 1^{ère} section) avaient attribuée à aux activités de la CP. En effet, l'innovation n'a pas été (ou du moins, pas explicitement) relevée par les auteurs des cas sur les CP dans les services. L'explication que nous pouvons avancer à ce propos s'articule autour du fait que les premières études présentées sont conduites dans leur majorité au sein des groupes de salariés participants à la conception des produits ; or, dans les relations de service, cette fonction de conception relève de la compétence du back-office (Veltz, 2000 ; Zarifan, 2002 ; Combes, 2002 ; Zomerdijsk et De Vries, 2007) pour laisser les salariés du « front-office » s'occuper essentiellement de l'exécution. Cependant, et à notre sens, trouver des solutions et concevoir des pratiques permettant une meilleure gestion de l'interaction, peut aussi être considéré comme une

¹²⁸ A l'exception des CP étudiées par Schenkel et Teigland (2008) qui sont présentées par les auteurs comme émergentes.

innovation produite par les agents, et apportée au niveau du processus de coproduction¹²⁹. Néanmoins, le caractère informel des solutions et la non réification de ces dernières par l'organisation institutionnelle, amènent vraisemblablement les auteurs et les responsables praticiens à restreindre ces « innovations » à des savoirs aidant à mieux gérer la relation, sans considérer toute la portée de leur valeur à l'organisation.

Enfin, un dernier élément et pas des moindres, a attiré notre attention ici. Les auteurs ayant rapporté des éléments relatifs à l'impact des CP sur la performance dans les services, à aucun moment ils n'ont fait allusion à la dichotomie entre la performance quantitative et la performance qualitative du service, ni à la contradiction qui émerge lors de la rencontre de ces deux critères. Par contre, il est à noter que dans leurs constats globaux, les arguments convergent vers l'idée selon laquelle la CP permet aux agents, d'une part, d'économiser le temps dans le traitement de la relation, et de l'autre, de contribuer à produire un travail de qualité en termes de gestion de l'interaction avec le client. Nous pouvons en sus utiliser une formule qui permet d'écarter la contradiction entre les critères, en disant que la CP permet de réduire le temps de l'interaction sans que cela soit nuisible à la qualité de cette dernière. Dans le sens contraire, les constats sont également vérifiés. Comme par exemple dans le cas des urgences (Grosjean, 2008), où les pratiques de la CP permettent une meilleure gestion de la relation, sans que cela ne rallonge le temps de l'interaction, au contraire, ça permet de le réduire. Nous retrouvons ainsi la perspective de la performance dans le cas étudié de Schenkel et Teigland (2008), où la courbe d'apprentissage s'améliore en fonction de la qualité de la production, d'où l'effet indirect des CP sur le rendement.

Ces dialectiques, curieuses, nous interpellent et soulèvent bien évidemment quelques interrogations. Nous pensons que la remise en question de la thèse défendue par plusieurs auteurs donnant les critères comme contradictoires, serait une erreur. Par contre, il semble plus cohérent, et peut être plus *audacieux*, de penser que c'est la CP qui joue le rôle d'une ressource pour gérer les contradictions entre ces deux visions de la performance. En effet, et à défaut d'avoir plus d'éléments explicatifs au sujet de la disparition ou la non référence des auteurs à la contradiction des critères, c'est ce nous pouvons déduire des différents constats évoqués dans ces études sur l'émergence des CP dans les relations de service, qui les donnent comme améliorant la performance des agents dans leur travail quotidien, à la fois sur le plan

¹²⁹ De plus, si on se réfère à l'idée selon laquelle la relation de service est à la fois un processus et sa production (cf. 2nd chapitre), alors l'innovation dont il est question ici concerne la relation de service dans sa globalité.

quantitatif via la réduction des temps (coût d'exploitation) et qualitatif par l'adaptation aux cas (la personnalisation de l'interaction, etc.) ,

En guise de conclusion, nous pensons qu'une certaine prise de recul s'impose ici afin de modérer nos propos dans l'interprétation de ces résultats autour des apports de la CP à la performance de ses participants et de l'organisation. Une partie des théoriciens mobilisés ici indiquent que certaines connaissances/pratiques, adoptées et utilisées par la communauté, sont élaborées parfois par un *salarié expérimenté*, ou bien par, ce que nous qualifions communément, un « agent compétent ». D'ailleurs, même les initiateurs de la théorie des CP (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991), n'ont nié à aucun moment ces états de fait. Toutefois, selon la perspective de Situated Learning et /ou du socioconstructivisme, les postulats admis annoncent que le contexte (en incluant notamment sa dimension démographique) fait partie intégrante de la construction des connaissances. Autrement dit, bien qu'à la base une connaissance / pratique puisse être issue d'une réflexion individuelle (constructivisme), elle sera certainement négociée et réinterprétée de manière continue (vu l'instabilité et l'évolution du contexte) par les participants la CP pour la réifier et l'adopter. Ainsi, il faut garder en tête que certaines pratiques informelles observées chez les agents, peuvent être tout simplement des savoirs expérientiels appartenant à une personne, que l'on peut considérer comme se positionnant, - pour reprendre les idées de la théorie de Legitimate Peripheral Participation, (Lave et Wenger, 1991) -, au centre de la communauté de pratique (cf. chapitre1).

De cette première remarque découle expressément une seconde, qui consiste à identifier les différences des niveaux de compétence et de performance qui peuvent exister entre les agents membres de la CP. Les pratiques élaborées de cette dernière à travers les négociations de sens des événements, seront *utilisées et réutilisées* (ou du moins comme une source d'inspiration) par des personnes ayant des niveaux d'expérience et d'expertise différents, et naturellement, certains seront plus habiles à manier ces savoirs informels que d'autres. Ceci est d'autant plus vrai que les situations qui se présentent aux « front-office » sont changeantes et imprévisibles, même si cela ne signifie pas qu'elles sont radicalement différentes (car certaines situations présentent des caractéristiques proches). Notre idée ici est d'insister sur le fait qu'il serait plus judicieux de ne pas penser la CP comme un levier déterminant de la performance de ses membres, mais comme une ressource contribuant à améliorer la performance de ces derniers.