

COMMENT LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AMÉLIORENT-ELLES LA PERFORMANCE DES SALARIÉS DANS LES RELATIONS DE SERVICE ?

Le cas d'un centre d'appels entrants

En analysant le cas d'un centre d'appels, cet article enrichit la réflexion sur la performance des communautés de pratique, en l'appliquant à une activité (répondre au téléphone) habituellement considérée comme peu qualifiée, alors que les travaux précédents s'intéressaient plutôt à des métiers situés au cœur de l'économie de la connaissance.

Par **Lamine MEBARKI**, Doctorant, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 6123) – Université de la Méditerranée et **Ewan OIRY**, Maître de Conférences, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 6123) – Université de la Méditerranée

Si les communautés de pratique (CP) font l'objet d'une littérature très riche, le lien qu'elles entretiennent avec la performance des salariés reste une question peu investiguée. Les travaux fondateurs de BROWN & DUGUID (1991) et d'ORR (1996) ont mis en avant l'idée que le savoir tacite constituait la principale richesse d'une organisation. Les communautés de pratique désignent des groupes informels d'individus

qui créent, diffusent et enrichissent ce savoir tacite. Celles-ci étant émergentes, fluides et informelles, les premiers travaux sur ce thème se sont attachés à en identifier les caractéristiques structurelles (WENGER, 1998; THOMPSON, 2005).

Le lien qu'elles entretiennent avec la performance de l'organisation reste toutefois à caractériser. Les travaux sur les CP développent généralement l'idée qu'il existe

une relation positive entre l'existence des CP et la performance de l'organisation parce que les savoirs tacites qu'elles construisent, diffusent et enrichissent sont eux-mêmes une des sources majeures de la performance des organisations (NONAKA, TAKEUCHI, 1995). Même si les praticiens, à l'instar des chercheurs, peuvent considérer que ce lien est particulièrement évident, LESSER et STORCK constatent qu'il existe peu d'études systématiques sur le lien existant entre les résultats produits par une CP (performance) et les processus à l'œuvre dans celle-ci (2001, p. 833). Expliquant que cela tient aussi au fait qu'il n'est jamais évident d'identifier la performance d'un groupe émergent, mouvant et informel, SCHENKEL et TEIGLAND constatent qu'il existe, encore en 2008, très peu de travaux sur ce thème. Ce développement des recherches est d'autant plus nécessaire qu'il existe, à l'inverse, des travaux qui montrent que les CP peuvent parfois avoir un effet négatif sur la performance, en raison des rigidités, des pertes de compétences et des rapports conflictuels qu'elles peuvent parfois produire (LEVITT, MARCH, 1988; LEONARD-BARTON, 1992; ROBERTS 2006).

En proposant une nouvelle étude de cas, cet article a donc pour premier objectif de participer à l'amélioration de la connaissance dans ce champ de recherche. Ensuite, en analysant la performance des CP dans un centre d'appels, cet article enrichit la réflexion sur la performance des CP en l'appliquant à une activité (répondre au téléphone) habituellement considérée comme peu qualifiée (DI RUZZA, 2003), alors que les travaux susmentionnés s'intéressaient plutôt à des métiers se situant au cœur de l'économie de la connaissance, comme ceux des informaticiens (GONGLA, RIZZUTO, 2001) ou des ingénieurs très qualifiés (SCHENKEL, TEIGLAND, 2008). Enfin, alors que les articles présentés ci-dessus font l'hypothèse que la notion de performance ne pose pas problème, nous avons choisi de traiter la question du lien entre performance et CP dans un domaine où la performance elle-même – tiraillée entre qualitatif et quantitatif – fait l'objet de débat.

Après avoir rappelé la tension que l'on retrouve dans les services autour de la notion de performance, nous synthétiserons les éléments qui permettent habituellement de caractériser les CP. La présentation des principales caractéristiques du centre d'appels entrant parapublic étudié et de nos résultats permettra de mettre en avant trois idées. Tout d'abord, nous constaterons que dans un très grand nombre de situations, il est difficile, pour les téléopérateurs, de définir exactement ce qu'est la performance. Les CP peuvent les aider en cela. Mais nous constaterons aussi que, même si les individus se déplacent, sur cette plate-forme, on y trouve plusieurs – et non pas une seule – CP. Nous montrerons alors que les salariés qui n'appartiennent à aucune de ces CP ne parviennent pas à atteindre les niveaux de performance de leurs collègues qui, eux, sont intégrés dans ces groupes.

Nous concluons en incitant les managers à porter une attention particulière à ces groupes informels que sont les CP, puisqu'il suffit, parfois, de changer un salarié de poste de travail pour qu'une CP se crée – avec les conséquences que cela induit en matière de performances.

LOGIQUE INDUSTRIALISTE ET LOGIQUE DE SERVICE: DEUX VISIONS DE LA PERFORMANCE DANS LES RELATIONS DE SERVICE

Du fait de la coproduction, la question de la performance est particulièrement délicate à traiter dans les activités de service (EIGLIER, LANGEARD, 1987). La participation – même minimale – du client à la définition d'une offre correspondant à ses attentes fait que la relation de service peut être évaluée sur la base de deux critères de performance très différents: le temps pris pour concrétiser la relation de service (critère quantitatif) et la satisfaction du client (critère qualitatif) (ZARIFIAN, 2002).

Deux logiques concurrentes peuvent ainsi être identifiées dans les relations de service: une logique industrialiste et une logique de service (GADREY, ZARIFIAN, 2002). Elles sont en tension, parce qu'elles ne hiérarchisent pas ces critères de performance de la même façon. La «logique industrialiste» privilégie le critère quantitatif, considérant qu'une entreprise de service est performante lorsqu'elle parvient à réaliser le plus grand nombre de services dans le temps imparti. Cette logique entend, dans le même temps, conserver une relation positive et durable avec les clients (critère qualitatif), mais elle établit une hiérarchie entre ces deux critères, considérant que la satisfaction des clients peut être momentanément abandonnée, si cela est nécessaire pour respecter le critère quantitatif. Afin de minimiser les temps de réponse, cette logique industrialiste s'appuie sur une standardisation des méthodes de travail (standardisation des produits, des argumentaires, etc.) (OMRANE & BOUILLON, 2004).

Inversement, la «logique de service» considère que le critère quantitatif (le temps pris pour produire le service) peut être momentanément abandonné, si cela semble nécessaire pour préserver le critère qualitatif (la satisfaction du client). Elle s'appuie donc sur des instruments très différents de ceux de la logique industrialiste puisqu'elle privilégie la personnalisation des méthodes de travail, des produits et même des prix (GADREY, ZARIFIAN, 2002). Pour homogénéiser la qualité de service, l'organisation peut, par exemple, décider que ces situations seront systématiquement gérées par des salariés experts (ou par la hiérarchie).

Ces deux logiques interviennent de manière différenciée suivant le type de relation de service qu'une organisation doit gérer. Lorsque la demande du client est simple et habituelle (les horaires d'ouver-



« Du fait de leur proximité géographique, les agents d'un même box échangent sur les pratiques permettant de mener à bien leur travail. » Opératrices d'un central téléphonique, Paris (vers 1925).

ture d'une agence, le renouvellement d'une prestation, etc.), la relation de service peut être considérée comme une situation de « routine » (CALDÉRON 2006). Ces situations peuvent assez facilement être gérées en privilégiant la logique industrialiste. Face à de telles demandes, l'organisation peut accroître sa performance en prévoyant une procédure qui standardise et organise la relation de service. Celle-ci accélère la réalisation et, donc, elle permet une augmentation de la productivité des salariés (GADREY, ZARIFIAN, 2002). À l'inverse, lorsque la demande est extrêmement complexe et singulière, la situation peut être considérée comme « complexe » (nécessitant de concevoir une prestation particulière, etc.).

Dans ce cas, l'accueil du client est personnalisé. Il est alors performant, pour l'organisation, de gérer ces situations selon une logique de service. Celle-ci permet, en effet, de tenir compte des spécificités très particulières du client et de préserver sa satisfaction, en répondant à ses attentes. Ces situations peuvent être transférées et gérées par les agents de maîtrise et/ou par des experts désignés spécialement à cette fin (CALDÉRON, 2006).

Mais il existe aussi un type de relation de service, que nous dénommerons « intermédiaire », qui ne relève clairement ni de la « routine », ni de la situation « complexe ». Ce type de situation constitue une réelle difficulté pour la gestion de la qualité d'une relation de

service, car la coexistence des deux critères (quantitatif et qualitatif) génère tensions et difficultés. Ces situations intermédiaires correspondent à des moments où la prescription est insuffisante pour indiquer précisément au salarié le comportement adéquat, mais où elle ne relève pas, non plus, d'un accueil personnalisé, délégué à un expert. De plus, souvent, l'initiative individuelle ne peut suffire à apporter une réponse efficace à ce type de situation.

Ces situations intermédiaires peuvent être liées à la nature du contact avec les clients (comportements difficiles à identifier, agressivité, mécontentement, etc.), aux spécificités de leurs demandes (difficulté à cerner l'objet de la demande, demandes peu fréquentes, etc.), à la capacité du salarié à s'adapter à ces comportements et demandes du client. Mais aussi aux différents aspects du travail du salarié (équilibre entre la performance quantitative et la performance qualitative, contradictions entre régulations structurelles du travail, attentes et diversité de la clientèle).

Elles sont délicates à gérer, car elles sont nouvelles, imprévisibles, inattendues et en décalage avec l'organisation du travail formalisée dans l'entreprise. Dans ces situations, la dynamique de la relation remet sans cesse en cause les savoirs déjà constitués (HANIQUE, JOBERT, 2002). Elles sont déstabilisantes, car « il n'entre pas dans les capacités humaines durables de devoir réinventer sans cesse, au cas par cas, des comportements efficaces face à des situations changeantes et peu prévisibles » (*op.cit.*, p. 256).

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE (CP) : UNE RESSOURCE POUR GÉRER LES CONTRADICTIONS ENTRE CES DEUX VISIONS DE LA PERFORMANCE ?

Différents auteurs ont déjà évoqué le fait que la performance, dans la relation de service, n'engage pas simplement un face-à-face entre un client et un salarié du *front office*. La qualité de sa prestation dépend, en effet, directement des ressources collectives qui peuvent être mobilisées pour construire cette relation. MICHAUX (2005) a ainsi montré que les facteurs collectifs tacites, c'est-à-dire des savoirs tacites construits dans le passé entre des acteurs aujourd'hui dispersés dans l'entreprise, permettent l'adaptabilité et la réactivité du système. HANIQUE et JOBERT (2002) soulignent que les échanges sur les pratiques permettent aux agents de trouver l'équilibre dynamique avec une réglementation à laquelle ils sont confrontés en permanence. Enfin, CALDERON (2006) met en évidence que la réponse d'un téléopérateur porte la marque du collectif qui l'a produite. MC DERMOTT (2002) a même déjà eu recours au concept de communautés de pratique (CP) pour rendre compte de leur impact positif sur les per-

formances. Elles permettent de réduire les coûts opérationnels et elles accroissent la qualité des produits et services. Toutefois, il n'existe pas encore de travaux qui montreraient spécifiquement de quelle manière, dans ces situations « intermédiaires » très fréquentes dans les relations de service, les CP peuvent contribuer à l'atteinte de la performance.

Les CP sont des groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation (WENGER, 1998). D'après les tenants de cette théorie, l'apprentissage est, avant tout, un acte social. Il s'agit de *faire, dans un contexte historique et social*, car l'être humain est en permanence en train de négocier le sens des situations vécues et des phénomènes observés. Cette négociation de sens repose sur la dualité de deux processus complémentaires : Participation/Réification :

- La participation réfère à un *engagement dynamique* de l'individu au sein de la communauté à laquelle il *appartient*, elle implique plusieurs actions : parler, écouter, observer, penser, faire, ressentir et appartenir. Ainsi, le sentiment d'appartenance à une communauté sociale favorise l'engagement de l'individu au sein des projets collectifs, conférant à ce processus un caractère à la fois personnel et social ;

- La réification correspond au fait de donner une forme à une expérience en produisant un artefact (procédure, note, etc.). Elle consiste à traiter une abstraction comme si elle existait dans le réel, comme si elle était un objet matériel tangible.

La pérennité des pratiques partagées au sein du groupe est assurée par son aspect communautaire permettant à ses membres de s'y identifier, grâce aux trois dimensions de la pratique, qui caractérisent la communauté (WENGER, 1998) :

- *L'engagement mutuel* : il faut être partie prenante de ce qui importe, pour pouvoir s'engager dans une pratique de communauté, tout comme un engagement est ce qui définit l'appartenance ;

- *Le répertoire partagé* : ce sont les ressources communes, que les membres (en vue de mettre l'accent sur un aspect récurrent) ont créées et développées au fil du temps : jargon, gestes, concepts, discours, routines, styles, artefacts, prototypes... ;

- *L'entreprise commune* : par *entreprise commune*, on entend une entreprise locale, conjointe, comprise et continuellement renégociée par ses membres. Elle s'appuie sur des *conventions tacitement admises*.

Grâce à leurs interactions informelles, les membres d'une CP partagent fréquemment des connaissances et des expériences qui leur permettent d'être plus efficaces. La CP agit comme une source locale et collective de l'action, elle oriente les décisions prises par les salariés au cours de l'activité. C'est un espace où les savoirs et les savoir-faire s'échangent, avec, pour finalité, de cultiver un savoir-faire commun aidant les salariés à mener à bien leur travail quotidien.

MÉTHODOLOGIE

Les CP sont des groupes émergents, fluides et informels. Elles ne se laissent donc pas facilement saisir par l'observateur extérieur. De plus, nous avons rappelé qu'il existe peu de travaux sur le lien existant entre CP et performance. Nous nous trouvons donc dans un contexte de recherche où il est nécessaire de comprendre des phénomènes sociaux complexes, en les inscrivant dans leur contexte organisationnel et environnemental. Il s'agit d'une première caractéristique nécessitant de recourir à l'étude de cas (RAGIN, BECKER, 1992). Les frontières conceptuelles, spatiales et temporelles de ces phénomènes (les CP, la performance, l'engagement mutuel, etc.) ne sont pas immédiatement perceptibles. Elles sont très largement dépendantes du contexte dans lequel le phénomène étudié a lieu. À nouveau, cela plaide pour le recours à l'étude de cas unique (YIN, 1994). Enfin, avec les CP, de très nombreux aspects que nous allons évoquer sont informels, inhabituels, secrets, voire illicites. HARTLEY (1994) souligne clairement que seule l'étude de cas permet de traiter ce type d'objets de recherche.

Nous avons choisi de réaliser celle-ci dans un centre d'appels d'un organisme parapublic dont l'activité consiste à attribuer des prestations aux résidents d'un département français. Le caractère parapublic de ce centre d'appels signifie que les conditions de travail qui y règnent ne sont pas forcément comparables à celles que l'on peut trouver dans les centres d'appels privés. Nous tiendrons compte de cette caractéristique dans notre analyse. Toutefois, nous constaterons aussi que, bien que parapublique, cette organisation fait peser une réelle pression quantitative sur ses salariés.

Retrouvant un des principaux résultats de PICHULT (2000), nous montrerons finalement qu'au-delà de cette caractéristique juridique, c'est, en fait, la nature de l'activité de ce centre d'appels qui explique la qualité des conditions de travail constatées. Qu'ils soient privés ou publics (1), les centres d'appels qui reçoivent des appels (dits «entrants») ne mettent pas en œuvre la prescription extrême des phrases pré-formatées («scripts») ni la pression quantitative phénoménale que l'on peut trouver dans les centres d'appels «sortants» (qui appellent les clients pour leur proposer d'acheter un nouveau produit ou un nouveau service).

Ce centre d'appels «entrants» reçoit les appels des clients souhaitant se renseigner sur les prestations attribuées par l'organisme et les suivis de leurs dossiers. De fortes incertitudes pèsent sur le contenu exact de ces appels entrants. Les téléopérateurs se retrouvent donc, régulièrement, face à des situations qui ne relèvent pas

(1) On retrouve ces conditions, par exemple, dans des centres d'appels privés, comme ceux des banques ou des assurances (BÉRAUD, COLIN, Paris, Grasser, 2008).

de la routine. Ce centre d'appels était donc particulièrement pertinent pour mener notre analyse.

Nous y avons procédé à une étude documentaire qui nous a permis de rassembler de nombreuses informations formelles sur l'organisation. Comme il est d'usage pour les études de cas, nous avons aussi réalisé des entretiens semi-directifs (MILES, HUBERMAN, 1994). Toutefois, après cinq entretiens avec des téléopérateurs, il est apparu que le caractère informel des interactions et la nature tacite des connaissances produites limitaient la pertinence de cette méthode de recueil des données. Les téléopérateurs n'évoquaient ainsi quasiment jamais, lors des entretiens, l'origine des pratiques professionnelles qu'ils mettaient en œuvre. Il a donc été nécessaire de recourir à de l'observation participante: pendant presque une année, nous avons observé in situ les échanges et les interactions entre les Conseillers d'Accueil Téléphonique (télé-conseillers) de ce centre d'appels. Comme il est d'usage avec cette méthode, tout au long de cette période, nous avons rendu compte de ces observations dans un «cahier de recherche» (ARBORIO, FOURNIER, 1999).

COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ET PERFORMANCE: RÉSULTATS EMPIRIQUES

Les données recueillies permettent de constater qu'il existe un très grand nombre de situations (dites «intermédiaires») pour lesquelles le critère de performance dominant (quantitatif, ou qualitatif?) est incertain. Les CP aident généralement les télé-conseillers à surmonter cette difficulté. Toutefois, contrairement à ce à quoi l'on pouvait s'attendre, même si les salariés se déplacent sur la plateforme et même s'ils se voient lors des pauses, etc., nous constaterons qu'il n'existe pas une CP unique, qui engloberait tous les télé-conseillers de la plateforme, mais bien plusieurs CP différentes et que certains salariés ne se trouvent dans aucune de ces CP. Ces différents positionnements mettent en évidence les variations de performance liées à l'appartenance, ou non, à l'une des CP de cette plateforme.

Routine, «cas» et situations intermédiaires:
trois manières de questionner la performance

Les données recueillies dans ce centre d'appels montrent qu'il existe des situations dans lesquelles la question de la performance n'est pas particulièrement délicate à gérer. Dans ces situations de «routine», l'évaluation est très fortement quantitative; néanmoins, elle tient compte aussi de certains critères qualitatifs. Les télé-conseillers répondent de manière individuelle à une part importante des appels, grâce à leur



LAMINE MEBARKI ET EWAN OIRY

© Maurice Branger/ROGER-VOLLET

« Les salariés qui n'appartiennent à aucune de ces communautés de pratique ne parviennent pas à atteindre les niveaux de performance de leurs collègues qui, eux, sont intégrés dans ces groupes ». Une standardiste dans les années 20.

connaissance de la législation (2) régissant les prestations attribuées. Le couplage de la Téléphonie et de l'Informatique leur permet d'écouter le client, tout en consultant son dossier informatique. Il joue aussi un rôle crucial de *rationalisation de la relation clientèle*, puisque le support informatique affiche un bandeau téléphonique *comptabilisant la durée de l'appel* et un indicateur *renseignant sur le pourcentage des personnes appelantes en file d'attente*. Ces dispositifs ont généralement pour conséquence des situations de stress et de pression sur le télé-

(2) Les télé-conseillers disposent d'une base informatique, dans laquelle les articles législatifs et les conditions d'attribution des prestations sont actualisés en permanence.

conseiller. Car le salarié observe de manière systématique le défilement des minutes sur son écran et, donc, il essaie de clore (parfois inconsciemment) la discussion dans les délais les plus brefs.

Cette dimension quantitative de la performance est parfaitement assumée par la direction de l'organisme, qui considère qu'elle est nécessaire pour « *couvrir un maximum d'appels* », afin « *de permettre une accessibilité à l'information pour tous les clients* ». Le rendement journalier d'un télé-conseiller est comparé à la norme prévue par la convention nationale de l'organisme, qui est de 80 appels/jour. Dans le cas où la fréquence des appels serait faible, cette convention prévoit que l'on se réfère à la durée moyenne de l'appel, fixée à trois minutes. Une prime d'intéressement des salariés de cet

organisme vient récompenser le respect (ou le dépassement) de cette norme.

Bien que très fortement présente, cette logique industrialiste ne néglige pourtant pas complètement la dimension qualitative de la performance. Pour la direction, la qualité des réponses représente un enjeu majeur, car, en tant que *front-office*, la plateforme représente « *la pointe avancée du processus productif* ». L'image et la réputation de l'organisme sont donc directement liées à la qualité de la performance de son *front-office*. C'est pourquoi les télé-conseillers sont aussi évalués, individuellement, sur la qualité des réponses qu'ils apportent aux clients. Cette qualité est appréciée sur deux dimensions :

- *Le savoir et le savoir-faire*: maîtrise de la législation, des outils, clarté de la réponse, bonne organisation du travail, etc.
- *Le savoir-être*: éléments liés au comportement du télé-conseiller pendant l'appel: ton accueillant, respect du client, calme et capacité à encadrer les conversations, relationnel, etc.

L'évaluation est faite par leurs agents de maîtrise qui assistent, lorsqu'ils le jugent utile, aux conversations entre les télé-conseillers et leurs clients. Ces cas permettent d'évaluer le *savoir-faire* et le *savoir-être* du télé-conseiller, et donc la qualité de sa prestation. Des indicateurs complémentaires sont aussi utilisés afin d'évaluer cette dernière: *les appels réitérés* (3), *la pertinence des questions posées aux agents de maîtrise* (4), *les lettres de contestation* des clients, etc.

Comme dans la plupart des *front-offices*, on trouve, aussi, dans ce centre d'appels, des situations non routinières – que les télé-conseillers qualifient de « cas ». Pour celles-ci, les télé-conseillers ont obligation de transférer l'appel à un *Technicien Conseil (TC)* ou de demander l'intervention d'un des deux agents de maîtrise. Ceux-ci ayant une très bonne connaissance des règles législatives, leur expertise leur permet normalement d'apporter des solutions satisfaisantes à ces « cas ». La logique est, ici, purement une logique de service, puisque, au moins pour ce qui concerne les agents de maîtrise, ceux-ci ne sont pas soumis au critère quantitatif. Dans la gestion des « cas », leur travail consiste à trouver la solution satisfaisante pour le client.

Mais il existe aussi des situations qui se situent entre les routines et les « cas ». Dans ces situations intermédiaires, le télé-conseiller constate qu'il n'a pas personnellement les connaissances nécessaires pour résoudre le problème. Toutefois, il est toujours délicat de décider du « bon moment » pour transférer

l'appel au Technicien Conseil ou de solliciter les agents de maîtrise (s'ils sont disponibles). Ce basculement est souvent empreint « *d'hésitation* » et de « *doute* ». D'une part, juger qu'une demande relève de la hiérarchie n'est jamais simple. D'autre part, il est toujours délicat de savoir s'il est nécessaire de se référer au critère quantitatif (« *les secondes défilent* ») ou au critère qualitatif (« *bien répondre au client* »). Dans ces moments d'indécision, souvent, les télé-conseillers font appel à leurs collègues assis en face (ou à côté) d'eux, dans le même « box » (5).

La plateforme: une constellation de communautés de pratiques

Contrairement à ce à quoi l'on pouvait s'attendre, les entretiens et les observations démontrent que cette plateforme téléphonique ne constitue pas une seule et même CP. Bien que des certains agents établissent des liens en se déplaçant entre certains boxes, et bien que les télé-conseillers déjeunent parfois ensemble, il apparaît néanmoins que chaque box constitue une CP différente, puisque les engagements mutuels, les répertoires partagés et les entreprises communes y sont différents.

Du fait de leur proximité géographique, les agents d'un même box échangent sur les pratiques permettant de mener à bien leur travail. Les interactions les plus fréquentes sont enregistrées pendant les *situations de travail*, où l'observation et l'écoute des conversations d'un télé-opérateur sont courantes. Ainsi, ils mettent au point un savoir-faire commun, constitué de « pratiques » accumulées au fil du temps, négociées et codifiées par le collectif. Dans le box 2, l'échange ci-après révèle clairement l'existence d'un *engagement mutuel*:

Mercredi 14 février 2007, en fin d'après-midi

Bastian, (box 2) renseigne un client sur les dates d'ouverture de droits d'une prestation. Il lui indique qu'il y a un effet rétroactif, quelle que soit la date de sa demande, et donc aucun délai à respecter. Après avoir raccroché:

– *Vanessa* (qui, n'étant pas en discussion avec un client, a écouté la conversation): « Non, Bastian, les droits s'ouvrent à compter de la date de la demande ». *Bastian regarde Christelle et lui demande si elle est d'accord avec Vanessa.*

Cette tâche est censée être réalisée individuellement par Bastian, mais cette situation montre que c'est tout le collectif du box qui s'y implique.

(3) Dans l'historique d'un dossier, on peut lire le nom du conseiller consulté et, si celui-ci apparaît plusieurs fois sur les dossiers d'appels répétés, l'agent de maîtrise peut conclure qu'il n'est pas très efficace, dans telle ou telle prestation. L'agent de maîtrise tient toutefois aussi compte du comportement du client. Si celui-ci a été renseigné par des agents différents sur le même sujet, le traitement de son dossier ne sera pas considéré comme un bon support d'évaluation de la qualité du travail d'un télé-conseiller.

(4) Par exemple, si un télé-conseiller repose régulièrement les mêmes questions ou si celles-ci sont maîtrisées par les autres agents, le savoir du télé-conseiller peut être remis en question par l'agent de maîtrise.

(5) Le terme « box » est emprunté au jargon utilisé sur la plateforme téléphonique.

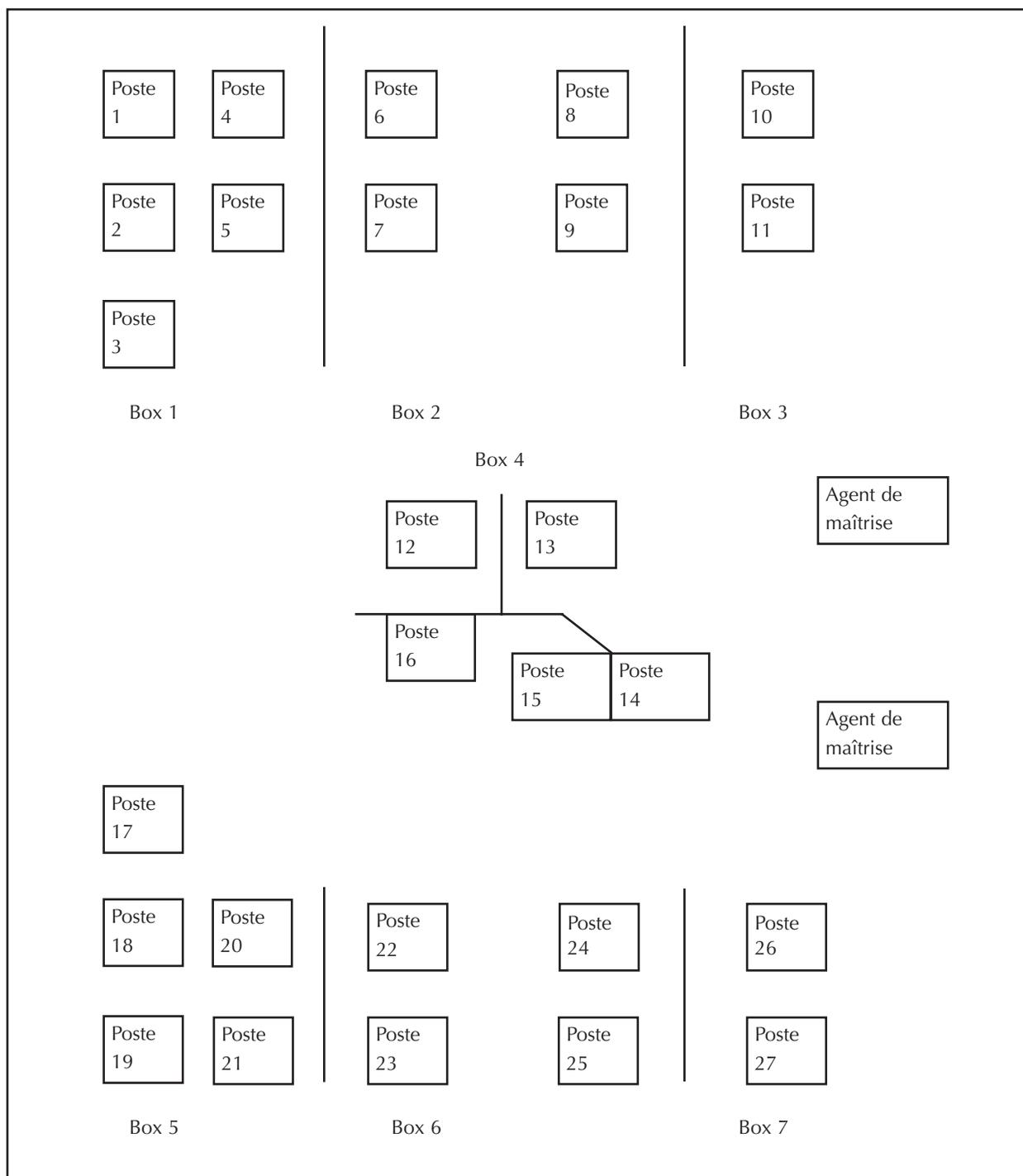


Figure 1 : Architecture des postes de travail installés sur la plateforme téléphonique

– *Christelle*: « Oui, regarde dans 'AD' (6) (*Ad hoc*) pour confirmer. Fais une 'copro' (fiche de coproduction) pour qu'un TC le rappelle, sinon, ouvre CRIS (le logiciel Cristal), prends son tél et rappelle-le». Aussitôt, Bastian consulte le logiciel et rappelle le client.

On voit bien que c'est grâce à l'engagement mutuel dans sa CP que Bastian a corrigé son erreur auprès du client

(6) Tout au long de ces exemples, nous retranscrivons le jargon tel qu'il est utilisé par les télé-conseillers.

et, donc, qu'il a fourni une meilleure qualité de prestation (performance qualitative).

De la même façon, l'échange ci-après rend compte d'un véritable répertoire partagé:

Lundi 12 février 2007, vers 11 heures

Céline (la plus ancienne dans le box 1) a eu un appel d'un client, qui tenait des propos racistes... Elle a répondu: «La législation n'est pas discriminante. Gardez vos propos pour vous monsieur; je suis amenée à écouter la discussion... Au revoir!» Elle a noté, sur le contact: '*cli propo race*'.

– *Marc* (son voisin) : il a appelé pour quelle prestation (prestation) ?

– *Céline* : je ne sais pas, pendant deux minutes il n'a fait que m'agresser, dire qu'on traite les gens selon leur race !

Sandrine et Esther écoutaient attentivement la discussion.

Ici, on assiste aux engagements (conversations, écoute,...) des agents négociant le sens de l'expérience vécue par Céline. Les concepts utilisés sont le résultat d'une production collective relative à une réification antérieure des artefacts ; ils sont mobilisés comme un langage commun qui permet des dialogues à mi-mots permettant de gagner du temps, pendant les appels.

Quelques minutes plus tard, le même client rappelle, et son appel est reçu par *Esther* (télé-conseillère du même box). Elle dit à ses collègues : c'est le même *cli* (client). Elle semble répondre à des questions d'ordre technique. Elle dit ensuite à ses collègues : « Il m'a posé des questions sur son dossier, sans recommencer le même discours ». L'appel a duré 2 minutes 30 secondes.

– *Marc* : C'est normal, Céline l'a remis à sa place. T'as bien fait, Céline, si je tombe sur quelqu'un comme lui, je dirai pareil : « la légis n'est... ». L'ensemble des membres du box exprime son accord.

La remarque de Marc et l'accord exprimé par les autres télé-conseillers témoignent d'une volonté de réifier une phrase et de l'utiliser pour rappeler à l'ordre certains clients. Il s'agit donc d'une pratique négociée par le groupe, et classée dans le répertoire commun.

Plus globalement, cet engagement mutuel et ce répertoire sont les signes tangibles de l'existence d'une véritable entreprise commune dans chacun de ces boxes.

Les observations permettent aussi de constater que chacun de ces boxes constitue une CP spécifique. En effet, il n'existe pas d'engagement mutuel collectif, à l'échelle de toute la plateforme. De même, comme le montre l'exemple ci-après, il existe des répertoires partagés, qui diffèrent d'un box à l'autre.

Mardi 13 février 2007

Dans le box 4, *Lydia*, qui est confrontée à la même situation de propos racistes que celle évoquée ci-dessus, répond : « Je ne suis pas d'accord avec vous, Madame ». La cliente répond alors avec colère...

Lydia : « On ne traite pas les gens selon leur origine ; soyez raisonnable et posez-moi votre question, s'il vous plaît ». La cliente, à son tour, reprend ses arguments. *Lydia* rentre ainsi dans un long dialogue, dont l'objectif est de convaincre la cliente de la neutralité de la législation et du service public.

Notons que l'appel a duré 8 minutes : Lydia, dans le box 4, ne bénéficie pas du répertoire partagé élaboré dans le box 1.

L'idée que chaque box constitue une CP spécifique est encore renforcée par le constat qu'il existe des « cour-

tiers » (WENGER, 1998), lesquels, se déplaçant d'un box à l'autre, permettent des confrontations/enrichissements croisés entre les répertoires des différents boxes.

Delphine (box 2) a l'habitude de se rendre au box 1 (en périodes creuses, notamment), pour discuter et échanger des anecdotes. Elle a appris l'histoire de Céline, et elle l'a raconté aux agents de son box.

Le comportement de Delphine nous rappelle la fonction des courtiers, décrite par Wenger (1998). Elle vient d'apprendre un artefact et elle le partage avec les télé-conseillers de son box. Nous avons recensé trois autres courtiers sur la plateforme, jouant un rôle analogue à celui de Delphine.

La plateforme de ce centre d'appels peut donc être analysée comme une constellation de CP.

Des CP qui permettent la performance

L'existence de différentes CP, ainsi que celle de salariés non inscrits dans une CP, permettent de comparer leurs performances respectives et ainsi de mettre en évidence l'impact des CP sur leur performance.

Le premier élément montrant un lien fort entre CP et performance des salariés a été obtenu en interrogeant une des agents de maîtrise. Lorsqu'on la questionne sur les télé-conseillers qui sollicitent le plus son aide, elle désigne le box du milieu, le box 4 (où des cloisons empêchent les téléopérateurs d'échanger des informations et/ou d'écouter les conversations téléphoniques de leurs collègues – cf. plan de la plate-forme ci-dessus) et les deux box 3 et 7, situés sur ses côtés. Chacun de ces boxes ne comprend que deux postes. Les interactions y sont faibles et l'apprentissage ne s'y fait pas au même rythme que dans les autres boxes.

Il est toutefois intéressant de souligner que cet agent de maîtrise explique ces sollicitations plus fréquentes en disant : « les autres ne me sollicitent pas autant, je pense qu'ils ont "la flemme" de venir me voir ». Or, le plan de la plateforme présenté ci-dessus montre que cette explication n'est pas valide. Les postes 24 et 9 sont géographiquement plus proches de l'agent de maîtrise que ne le sont les postes 12 et 16, or, elle est davantage sollicitée par les salariés de ces deux derniers postes. Il semble donc plus pertinent de penser que ce n'est pas la paresse qui est à l'origine de leur autonomie, mais plutôt que ce sont leurs communautés de pratique qui leur permettent d'exposer leurs questions et d'y trouver des solutions.

Un second élément vient renforcer l'idée que les CP permettent d'améliorer la performance des salariés confrontés à des situations « intermédiaires ». Ainsi, nous avons constaté ci-dessus que, confrontées à la même situation, délicate, d'un client tenant des propos racistes, Esther et Lydia ont eu une performance très différente (Esther a terminé son appel en 2 mn 30 secondes et Lydia, en 8 minutes). Les échanges dans le box 1 ont permis la performance, tant dans la réponse

au client (qualitatif) qu'en matière de temps passé (quantitatif). Ils ont aussi permis d'accroître la performance future de l'ensemble de la CP puisque Marc et l'ensemble des salariés du box ont décidé d'utiliser cette phrase s'ils étaient confrontés à la même situation. Ils ont aussi permis d'accroître la performance d'un autre box (le box 2) puisque Delphine, la courtière qui fait les allers et venues entre le box 2 et le box 1, a partagé cette histoire avec sa CP.

À l'inverse, étant confrontée à la même situation, Lydia a été beaucoup moins performante. La conversation ne s'est pas déroulée dans de bonnes conditions. Elle rappellera donc vraisemblablement un autre télé-conseiller, faisant ainsi évoluer négativement l'indicateur des appels réitérés. Comme sur le plan quantitatif, la performance de Lydia est donc d'assez mauvaise qualité. De plus, il est évident que celle-ci ne pourra pas participer à une amélioration de la performance future de ses collègues ou d'autres boxes comme cela avait été le cas en ce qui concernait le box 1.

Il nous semble que cette différence forte, quant à la performance des télé-conseillers, s'explique, entre autres choses, par le fait que la structure du box auquel Lydia appartient (Box 4) n'est pas favorable à l'interaction entre télé-conseillers: en effet, les postes de travail sont délimités par des cloisons, qui isolent chaque salarié de ses collègues. Les expériences n'y sont pas partagées, contrairement aux faits observés dans les autres box (7). *Le box 4 ne semble donc pas constituer en soi une CP.* Lydia n'a pas su que ses collègues ont eu affaire à des cas similaires, ni qu'ils ont mis en commun des expressions permettant de bien gérer ce genre d'appel. Lydia n'a pas participé à la négociation du sens de ce genre d'expérience. N'ayant trouvé personne à ses côtés pour l'encourager à utiliser des phrases déjà réifiées, ou bien pour lui faire part d'une éventuelle solution déjà expérimentée dans un cas comparable, l'appel a duré plus longtemps que la moyenne requise. De plus, il est important de souligner qu'elle a été personnellement indignée et blessée par la nature des propos tenus par cette cliente.

Ces différents exemples montrent que le fait d'appartenir ou non à une CP peut être déterminant dans la façon de gérer un appel. En effet, les pratiques négociées collectivement permettent, le plus souvent, d'économiser du temps, ce qui a un impact direct sur les résultats financiers de l'organisation, celle-ci payant une partie du coût des appels.

Avec l'avis de l'agent de maîtrise et l'analyse de la réaction à des situations identiques, les différences dans l'attribution des «points de compétence» constituent une troisième manière de mettre en évidence le lien entre CP et performance des salariés. Les «points de compé-

tences» sont attribués à un salarié lorsqu'il a atteint les objectifs de performance fixés par l'organisme. Ils permettent une augmentation de salaire et une progression de carrière.

Dans un entretien réalisé avec *Anne-Laure*, qui a travaillé pendant près d'une année dans le box 4 (poste 13), puis, depuis presque six mois, dans le box 5 (poste 21) (8), elle dit: «*Depuis que j'ai changé de place, je me sens plus compétitive, sur le nombre d'appels [...], avant, je n'arrivais pas à me fixer une référence, ne serait-ce que celle de la moyenne de tous les salariés... Là, je me réfère à Patrice (poste 19), qui fait beaucoup d'appels, et j'essaie de détecter sa technique, pour augmenter mon score; je pense que j'ai réussi à l'améliorer. Ça m'arrive, aussi, de poser des questions à mes collègues, qui m'aident, notamment en cas d'oubli*». Ce sentiment de performance s'est très rapidement traduit objectivement en «points de compétence». Alors qu'elle n'en avait jamais eu quand elle opérait sur le poste 13, peu de jours après cet entretien, elle les a obtenus et elle a, donc, bénéficié d'une augmentation de salaire. Un cas identique a été retrouvé chez *Béatrice* (box 4, poste 12): celle-ci n'a eu des points de compétence que depuis deux mois, après s'être établie sur un nouveau poste (box 6, poste 23). Les autres personnes qui n'ont pas obtenu de point de compétence sont situées dans les box 4 (poste 14), 3 (poste 11) et 5 (poste 20).

CONCLUSION, LIMITES ET APPORTS

Il est nécessaire d'être prudent quant à l'interprétation des faits rapportés. Nous ne prétendons pas que la CP soit à l'origine de la performance des télé-conseillers, mais il semble qu'elle soit un élément susceptible d'aider considérablement ceux-ci à améliorer leur performance. Tous les télé-conseillers, travaillant dans les autres box comprenant 4 ou 5 personnes, n'ont pas tous obtenu les points de compétence, à l'instar de *Frédéric*, qui, malgré son appartenance au box 5, n'a pas atteint les objectifs fixés. Inversement, *Adeline* (box 4, poste 15) les a obtenus, bien qu'elle appartienne à un box qui n'est pas une CP. Mais il apparaît néanmoins, clairement, que la gestion performante de la relation client par le télé-conseiller n'est pas strictement individuelle et qu'elle dépend, en partie, de la compétence des autres télé-conseillers appartenant à son box, si celui-ci permet les échanges. La CP contribue donc incontestablement à la performance du télé-conseiller. Toutefois, nous constatons que cet apport n'a pas été évalué à sa juste valeur par les responsables de la plateforme. Aucune perspective managériale n'a été propo-

(7) Même constat dans les boxes 3 et 7, le faible nombre des télé-conseillers (deux) fait que l'interaction est bilatérale et les expériences vécues ne sont pas aussi riches et diversifiées que celles enregistrées dans des box comprenant 4 ou 5 personnes.

(8) Notons que les changements de postes ne sont pas effectués sur un critère déterminé, mais en fonction des places disponibles et selon la volonté du télé-conseiller.

sée pour exploiter ces réseaux. Ainsi, par exemple, les télé-conseillers s'assoient au poste de travail où ils le souhaitent, en fonction des places disponibles. Eux-mêmes n'ont pas toujours conscience de l'importance que joue la CP dans les performances qu'ils atteignent. Sans vouloir imposer une logique de productivité cognitive, il pourrait être utile d'adapter les politiques de RH et l'environnement organisationnel, spatial et temporel (pauses café, déjeuner...) afin que ceux-ci favorisent l'émergence et l'épanouissement des CP (MÉBARKI, 2007). ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARBORIO (A.M.) & FOURNIER (P.), *L'Enquête et ses méthodes: l'observation directe*, 2^e ed., Paris, Nathan, 2005.
- BÉRAUD (M.), COLIN (T.) & GRASSER (B.), «La qualification dans les centres d'appels: affaiblissement ou recomposition?», *Travail et Emploi*, 114, 45-58, 2008.
- BROWN (J.S.) & DUGUID (P.), «Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation», *Organizational Science*, 2 (1), 40-55, 1991.
- CALDÉRON (J.), «Le travail face à la restructuration productive: le cas d'un centre d'appels», *Formation Emploi*, 96, 11-24, 2006.
- DI RUZZA (R.), «La prescription de travail dans les centres d'appels téléphoniques», *Revue de l'IREES*, 43, 1-24, 2003.
- EIGLIER (P.) & LANGEARD (E.), *La Servuction*, Paris, Éditions, 1987.
- GADREY (J.) & ZARIFIAN (P.), *L'Émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités*, Paris, Liaisons, 2002.
- GONGLA (P.) & RIZZUTO (C.R.), «Evolving communities of practice: IBM Global Service experience», *IBM Systems Journal*, 40 (4), 842-862, 2001.
- HANIQUE (F.) & JOBERT (G.), «Au guichet, le genre fait loi, mais comment l'observer?» in HUBAULT (F.), *La Relation de service, quels enjeux pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 252-272, 2002.
- HARTLEY (J.F.), «Case Studies in Organizational Research» in CASSELL (C.), SYMON (G.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, London, Sage, 208-229, 1994.
- LEONARD-BARTON (D.), «Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development», *Strategic Management Journal*, 13, 111-126, 1992.
- LESSER (E.) & STORCK (J.), «Communities of practice and organizational performance», *IBM Systems Journal*, 40 (4), 831-841, 2001.
- LEVITT (B.) & MARCH (J.G.), «Organizational learning», *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340, 1988.
- MC DERMOTT (R.), «Measuring the impact of communities. How to draw meaning from measures of Communities of Practice», *Knowledge Management review*, 5 (2), 26-29, 2002.
- MÉBARKI (L.), *Les Communautés de pratique dans les relations de service et leur impact sur la performance*, Mémoire de master de recherche. Université de la Méditerranée/LEST – CNRS, 2007.
- MICHAUX (V.), «Intérêt pour la notion de compétence collective des travaux fondateurs sur les communautés de pratiques de Brown, Duguid et de Wenger: discussion à partir d'une étude de cas», *Actes du XVIII^e Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 2007.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyses des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.
- NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge Creating Company*, NY, Oxford University Press, 1995.
- OMRANE (D.) & BOUILLON (J.L.), «TIC et relations de services dans une économie globalisée», *Rapport francophone, LERASS – Université Paul Sabatier Toulouse 3*, 2004.
- ORR (J.), *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Ithaca, Cornell University, 1996.
- PICHAULT (F.), «Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines», *Revue française de Gestion*, 130, 5-15, 2000.
- RAGIN (C.C.) & BECKER (H.S.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, New-York, Cambridge University Press, 1992.
- ROBERTS (J.), «Limits to Communities of Practice», *Journal of Management Studies*, 43 (3), 623-639, 2006.
- SCHENKEL (A.) & TEIGLAND (R.), «Improved organizational performance through communities of practice», *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 106-118, 2008.
- THOMPSON (M.), «Structural and epistemic parameters in communities of practice», *Organizational Science*, 16 (2), 151-164, 2005.
- WENGER (E.), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, New-York, Cambridge University press, 1998.
- YIN (R.K.), *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage, 1994.