

Déterminants de la performance collective dans des situations complexes : une étude de cas analysée à partir des cadres théoriques de la cognition distribuée et des communautés de pratique

Valéry Michaux

Docteur en Sciences de Gestion - Professeur, Reims Management School

59 rue Pierre Taittinger – 51100 Reims – 03 26 77 47 16

valery.michaux@reims-ms.fr - Chercheur au CRGNA, IAE - Université de Nantes

Résumé.

L'originalité du cadre théorique de la cognition distribuée est de considérer que la performance collective ne peut se comprendre que si on dépasse l'analyse des seuls acteurs et de leurs interactions. Cette recherche visait donc à analyser des situations collectives particulièrement complexes et performantes (des opérations d'assistance rapatriement) en prenant en compte un système fonctionnel global comprenant non seulement les acteurs, leurs interactions mais aussi l'ensemble des éléments artefactuels qui les entourent dans le contexte physique de leur action et dans le contexte organisationnel plus global qui les influence.

Cette recherche permet de confirmer l'intérêt de la cognition distribuée comme grille d'analyse des déterminants de la performance collective, non seulement comme cadre théorique mais aussi comme cadre méthodologique. En effet, ce cadre théorique est apparu pertinent, tant pour construire un dispositif de recueil et de production des données multidimensionnel, que pour identifier l'unité organisationnelle fonctionnelle la plus pertinente pour analyser les principaux déterminants de la performance collective et leurs liens récursifs. Ce cadre théorique est néanmoins apparu insuffisant pour rendre compte de l'existence de pratiques partagées déterminantes dans la performance collective. Dans un second temps, une approche complémentaire plus inductive a permis de discuter l'intérêt du cadre théorique des communautés de pratiques située pour approfondir le lien entre ces pratiques partagées (notamment leur caractère dérogatoire voire transgressif) et la performance collective.

Mots clés. Cognition distribuée, performance collective, communauté de pratiques, artefacts, système d'information, pratiques partagées.

INTRODUCTION

Le point de départ de cette recherche est la performance collective dans le contexte actuel de l'évolution du travail. Ce contexte actuel est marqué par deux grandes tendances : le travail devient de plus en plus collectif (coopération transversale, coordination élargie, équipes semi-autonomes, équipe projets...) et de plus en plus médiatisé (échanges croissants via des messageries informatiques, dossiers informatiques partagés...). Dans ce contexte, les analyses des déterminants de la performance dans des situations d'action collective médiatisée se multiplient (équipes projets virtuelles, coopération via des *groupwares*, coordination à distance...). La perspective la plus classique pour conduire ce type de recherche est, soit de faire émerger des variables significatives, soit d'identifier l'impact d'un certain nombre de variables prédéfinies sur la performance collective (confiance, proximité culturelle des acteurs...). La principale limite de cette perspective est de ne pas prendre en compte la complexité des facteurs en jeu dans la performance collective. L'originalité de la recherche qui est présentée ici, est d'aborder de façon globale des situations d'action collective médiatisée particulièrement complexes et reconnues pour leur haut niveau de performance. L'objectif est d'analyser les déterminants de cette performance collective comme une configuration spécifique d'un ensemble de facteurs en interactions les uns avec les autres. Un cadre théorique s'est imposé pour conduire cette recherche exploratoire : le cadre théorique de la cognition distribuée. En effet, ce qui fait la particularité de ce cadre théorique, c'est de considérer que les conditions de reproduction de la performance collective ne peuvent se comprendre que si on dépasse l'analyse des seuls acteurs (confiance, volonté de coopérer...) et de leurs interactions (routines, connaissances partagées...). Il faut, au contraire, prendre en compte un système fonctionnel global comprenant non seulement les acteurs mais aussi l'ensemble des artéfacts qui les entourent et qui les influencent dans le contexte de leur activité. Ce cadre théorique qui implique des choix méthodologiques spécifiques (recours à des séquences d'ethnographie du travail, analyse spécifique de l'usage des artéfacts par les acteurs...) nous a donc paru intéressant pour aborder une étude de cas dans le domaine de l'assistance rapatriement. Ce cadre théorique est apparu pertinent, tant pour construire un dispositif de recueil et de production des données multidimensionnel, que pour identifier l'unité organisationnelle fonctionnelle la plus pertinente pour analyser les principaux déterminants de la performance collective et leurs liens récursifs. Ce cadre théorique est néanmoins apparu insuffisant pour rendre compte de l'existence de pratiques partagées déterminantes dans la performance collective. Dans un second temps, une approche

complémentaire plus inductive a permis de discuter l'intérêt du cadre théorique des communautés de pratiques située pour approfondir le lien entre ces pratiques partagées et la performance collective. Basée sur le même principe que la *Grounded Theory* (Glaser, 1978), cette technique d'analyse complémentaire permet la mise en perspective des constats empiriques avec un ou plusieurs autres cadres théoriques que celui construit initialement. Cette phase complémentaire de discussion a permis d'élargir les enseignements issus de cette recherche.

Cette communication comprend trois grandes parties. Dans un premier temps, le cadre théorique de la cognition distribuée est approfondi. La méthodologie et les principaux constats empiriques de l'étude de cas sont développés en seconde partie. La troisième partie comprend une discussion théorique en deux phases. Tout d'abord, les déterminants de la performance collective et leurs liens récursifs sont discutés dans le cadre du cadre théorique de la cognition distribuée. Puis, dans un second temps, nous montrons les limites de ce cadre en introduisant la notion de communauté de pratiques située pour approfondir certains facteurs de performance liés ici à des pratiques partagées spécifiques. Les enseignements et les limites de cette recherche sont développés dans la conclusion.

1. LE CADRE THEORIQUE DE LA COGNITION DISTRIBUEE

On ne peut aborder le cadre théorique de la cognition distribuée sans faire référence aux travaux du courant CSCW (computer Supported Cooperative Work) qui ont contribué à le forger. Le Travail coopératif assisté par ordinateur ou *Computer Supported Cooperative Work* (CSCW) constitue à la fois un courant de recherche (travaux, protocoles d'observations...) et une communauté scientifique pluri-disciplinaire (ingénieurs spécialisés en informatique et en télécommunication, psychologues, ergonomes, sociologues, linguistes, ethnographe du travail...). Le courant CSCW mobilise notamment des analyses ethnographiques de la coopération *in situ*. Ces travaux ethnographiques, menés initialement pour pouvoir proposer des technologies adaptés, ont remis au goût du jour l'observation et la description « naturalistes » des pratiques de travail que les sociologues du travail avaient développées au cours des années 1970 pour analyser les pratiques ouvrières dans les ateliers industriels (Cardon, 1997 ; Quéré, 1997). Les travaux de Hutchins (1994, 1995a, 1995b) sont à la fois les plus connus et les plus cités lorsque l'on aborde le cadre théorique de la cognition distribuée en sciences de gestion. En effet, Hutchins (anthropologie cognitive) sort de la cognition individuelle pour considérer une cognition distribuée et change de perspective en s'intéressant à la performance de l'action quotidienne c'est à dire au résultat de l'action. En effet, c'est en

s'intéressant à l'efficacité des actions quotidiennes (atterrissage ou décollage des avions, navigation maritime...) qu'Hutchins constate que pour appréhender la performance, il faut considérer un système global et une cognition distribuée qui s'incarnent dans les dispositifs ou systèmes fonctionnels faits d'hommes, d'objets, de documents écrits... et non plus seulement dans un ou plusieurs cerveaux humains. Ces travaux montrent, par exemple, que le « bon déroulement » d'un atterrissage (Hutchins, 1994, 1995b) est une propriété d'un système qui implique au moins deux pilotes en interaction l'un avec l'autre ainsi qu'en interaction avec des objets physiques (carte de vitesse, check-list...) et des objets techniques (appareils de mesure, cadrans, repères ou indicateurs...). L'auteur montre que les connaissances nécessaires pour atterrir (le contexte n'étant jamais tout à fait le même d'une fois sur l'autre) sont distribuées entre ces facteurs humains et non-humains et que c'est bien l'ensemble du dispositif/système « cockpit » dans sa globalité qui mène à bien l'atterrissage. De même, Hutchins (1995a) montre que le bon déroulement de la tâche qui consiste à faire le point sur la position d'un navire ne repose pas sur les acteurs ou sur les cartes maritimes mais sur une unité organisationnelle comportant ces cartes associées à d'autres artefacts manipulés d'une certaine manière par les acteurs ayant des repères dans l'environnement physique. L'intérêt de cette approche est de clairement montrer que l'unité pertinente pour appréhender la performance de l'action est un dispositif ou un système fonctionnel comprenant des agents individuels en interactions entre eux et en interaction avec des artefacts.

Alors que l'approche cognitiviste traditionnelle était surtout centrée sur l'étude des représentations internes individuelles, la cognition distribuée insiste, quant à elle, sur le rôle des représentations externes et des médias permettant de les propager (écran informatique, paperboard...) C'est-à-dire sur le rôle fondamental joué par les « artefacts » dans l'action. Groleau (2002, p. 21) définit les artefacts comme des éléments ayant une forme matérielle durable contenant des connaissances. Deux éléments semblent importants à retenir dans la conception des artefacts. D'une part, la cognition distribuée considère que les artefacts contiennent une partie des connaissances nécessaires pour mener à bien une action quotidienne avec efficacité : l'autre partie étant détenue de façon complémentaire par les hommes. Les artefacts soulagent donc les hommes d'une partie des connaissances qu'il est nécessaire de mobiliser dans l'action. D'autre part, le mode d'intervention de ces artefacts est la représentation qu'ils sont capables de véhiculer. En effet, les artefacts sont souvent assimilables à des objets (indicateur sur un écran informatique...). En eux-mêmes, ils ne peuvent agir. Ce sont bien les hommes qui les mobilisent pour mener à bien une action quotidienne. Dans le cadre de référence de la cognition distribuée, la technologie est

considérée comme un artéfact parmi les autres capable de créer, transformer et propager une représentation (Groleau, 2002, p. 19). Hutchins s'éloigne donc de la représentation classique de la technologie considérée comme artéfact simulant les processus mentaux des humains. Il considère la technologie comme un outil s'inscrivant de façon complémentaire aux autres artéfacts et aux capacités des humains dans l'action quotidienne.

Le cadre théorique de la cognition distribuée, et celui très lié de l'action située, est donc le fruit d'une vingtaine d'année de travaux ethnographiques (par exemple, Heath et Luff, 1991, 1994...) dont l'un des résultats principaux est de montrer que la performance collective et organisationnelle quotidienne repose sur une cognition distribuée entre acteurs et artéfacts. Pour les partisans du courant de la cognition distribuée, la performance collective et la performance organisationnelle tendent d'ailleurs à se confondre. En effet, l'intérêt des travaux regroupés dans le cadre théorique de la cognition distribuée est de démontrer que, s'intéresser à la performance collective, c'est s'intéresser non seulement à plusieurs agents individuels en interactions entre eux, mais aussi, aux multiples interactions utiles entre ce collectif et un certain nombre d'artéfacts matériels et techniques qui guident l'action collective. La performance collective et organisationnelle est générée par l'ensemble de ce dispositif organisationnel.

2. RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS : METHODOLOGIE ET DESCRIPTION EMPIRIQUE

2.1. METHODOLOGIE

La posture épistémologique et méthodologique choisie ici est en cohérence avec celle des cadres théoriques de l'action située et la cognition distribuée. Ce n'est qu'au travers de la description *in vivo* « du processus de mise en œuvre des différentes tâches mobilisées dans la réalité compte tenu des conditions changeantes du travail » que l'on peut réellement comprendre les déterminants de la performance.

Il ne s'agit pas ici d'analyser un processus c'est-à-dire de suivre le déroulement d'un certain nombre d'évènements au cours du temps. Le choix d'une approche longitudinale n'a donc pas été retenu. *A contrario*, l'objectif ici est d'approfondir la compréhension des multiples éléments en jeu dans une situation complexe. Cet objectif nous a amené à adopter une stratégie d'étude de cas particulière comprenant des séquences d'ethnographie du travail

(description naturaliste des situations de travail)¹, qui seront considérées ici comme une des techniques de recueil des données mobilisées. Plusieurs techniques de recueil des données ont donc été croisées : des entretiens *in situ* (acteurs en situation), des entretiens hors scène du travail (entretiens semi-directifs classiques), des séquences d'ethnographie du travail ainsi que l'analyse de divers documents internes opérationnels (questionnaires qualité, charte de qualité, tableaux de bord d'activité...), enquêtes (enquête interne de satisfaction clients...) ou artefacts numériques (système d'information de façon générale, notamment ensemble des formulaires informatiques composant un dossier informatique client et mobilisés dans l'action). Pour permettre une triangulation méthodologique rigoureuse, un cadre unique de recueil et de production des données a été construit (tableau 1).

<ul style="list-style-type: none">▶ Description détaillée des pratiques individuelles, des pratiques d'interactions et des artefacts mobilisés <i>in situ</i>.▶ Approche historique des pratiques▶ Caractéristiques des pratiques▶ Descriptif détaillé de l'organisation▶ Approche contextuelle

Tableau 1. Un cadre unique de recueil et de production des données

En fonction du type d'étude de cas, deux grandes stratégies d'analyse sont possibles. Dans le cadre de l'approche déductive, l'une consiste à comparer les phénomènes empiriques avec un cadre théorique initial. Dans le cadre de l'approche inductive, l'autre consiste à induire un modèle théorique à partir des phénomènes récurrents observés (Mucchielli, 1886). Notre recherche tient, en fait, des deux logiques. Nous avons à la fois comparé les résultats empiriques avec notre cadre théorique initial. Cette première étape d'analyse a permis de tirer un premier type d'enseignement mais ce cadre initial s'est révélé être restrictif pour analyser certains constats empiriques. Dans un second temps, une approche complémentaire plus inductive a permis de construire des propositions à partir des phénomènes récurrents

¹ Dans une approche ethnographique, l'observation participante est la méthode dominante utilisée pour recueillir et produire les données. Dans l'étude de cas, il s'agit de l'une des méthodes utilisées pour « enregistrer » des événements, des comportements ou l'usage d'objets (artefacts) qui sont mobilisés dans l'action (Yin, 1993, Marshall et Rossman, 1995).

observés. Cette technique d'analyse complémentaire rejoint l'approche de la Grounded Theory (Glaser, 1978) avec trois grandes différences. Il s'agit ici d'une méthode d'analyse des données et non une stratégie générale de recherche. Elle laisse de côté l'objectif de production d'une théorie, pour celui, plus réaliste de théorisation. Elle est constituée d'opérations successives de « *construction théorisante* » (Paillé, 1994).

2.2. QUELLE CONCEPTION DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE DANS CETTE ETUDE DE CAS ?

Cette étude de cas intra-site porte sur une compagnie d'assistance rapatriement². Elle est filiale d'un grand groupe d'assurance. Les opérations d'assistance rapatriement constituent une situation de gestion spécifique caractérisée par un haut niveau de performance. En effet, quels que soient les besoins des clients (adaptation aux besoins), quelles que soient les circonstances et les difficultés qui peuvent survenir (gestion des aléas, gestion des difficultés), les personnes doivent être rapatriées (obligation de résultat). Dans ce contexte de performance très spécifique (hyper-adaptabilité et obligation de résultat/fiabilité), comment aborder concrètement la mesure du niveau de performance.

Plusieurs approches de la performance existent en sciences de gestion (voir par exemple la revue de la littérature proposée par Raymond³, 2002, p. 308). La performance peut être analysée selon une perspective fonctionnelle (ventes et marketing, comptabilité et finance, production, GRH...) ou processuelle (gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion de la relation avec le client, gestion de l'innovation et de la connaissance...). Nous adopterons ici l'approche globale de la situation de gestion telle qu'elle est défendue méthodologiquement dans le cadre de la cognition distribuée. Raymond montre aussi que la performance peut par ailleurs être mesurée par des approches quantitatives/objectives (ex. résultats financiers, indicateurs de productivité de la main d'œuvre, rendement des actifs, taux de profit, taux de croissance des ventes...) ou qualitatives/subjectives (ex. création d'actifs intellectuels, flexibilité stratégique...). La mesure de la performance utilisée ici fait partie des approches quantitatives/objectives. C'est-à-dire que nous avons cherché des indicateurs extérieurs aux acteurs pour rendre compte de leur performance collective :

² La compagnie FA comporte 350 salariés de façon permanente et 550 l'été.

³ Par ailleurs, Louis Raymond est le Directeur de la Chaire de Recherche du Canada sur la Performance des entreprises à l'Université du Québec à Trois-Rivières (www.uqtr.ca).

- la satisfaction des clients (enquête avec critères quantitatifs renseigné par les clients à chaque opération d'assistance et donnant lieu à un indicateur collectif mensuel très important pour la direction),
- le respect des normes de gestion (sur chacun des plateaux d'assistance, il existe un suivi du coût des opérations d'assistance dans le cadre de normes de gestion qui ne doivent pas être dépassées en moyenne).

Pour les compagnies d'assistance adossées souvent à des compagnies d'assurance, ces critères constituent de réels enjeux.

Parallèlement, rappelons que dans une perspective de cognition distribuée, la performance collective et la performance organisationnelle sont deux notions confondues (cf. première partie, cadre théorique). En effet, dans une perspective traditionnelle, la performance collective ne repose que sur les acteurs. Dans une perspective de cognition distribuée, la performance collective repose à la fois sur des facteurs purement humains (compétences spécifiques, vigilance...) mais aussi sur des facteurs non humains (procédures formelles, artéfacts matériels ou techniques mobilisés dans l'action par les acteurs et artéfacts structurant leurs actions...)

2.3. DESCRIPTION EMPIRIQUE

Les opérations d'assistance sont gérées par des chargés d'assistance qui sont regroupés sur différents plateaux d'assistance. La mission des chargés d'assistance se décompose en plusieurs types d'activité :

- compléter le dossier informatique de la personne au fur et à mesure du déroulement de l'opération d'assistance,
- vérifier les prestations auxquelles le contrat de la personne donne droit,
- analyser la situation de la personne et lui proposer des solutions qui rentrent dans le cadre de son contrat,
- mettre en œuvre ces solutions (contacter des prestataires, organiser et coordonner leurs interventions, suivre le déroulement des interventions et procéder aux ajustements éventuels en cas d'aléas...).

Le chargé d'assistance est donc l'acteur central de l'opération d'assistance et notamment de la coordination des prestataires extérieurs. Les prestataires comprennent l'ensemble des intervenants susceptibles de contribuer à l'assistance des personnes. On peut trouver des structures très diverses telles que des dépanneurs, des remorqueurs, des garagistes, des loueurs de voitures, des taxis, des ambulanciers, des structures de rapatriement médicalisées,

des hôtels, des compagnies d'aviation, des correspondants étrangers⁴... en résumé, toute structure susceptible d'intervenir dans le cadre de problèmes techniques ou médicaux.

Dans le cadre de sa mission, le chargé d'assistance est totalement autonome. Il a une marge de manœuvre précise (procédure : montant maximum...). Lorsqu'il souhaite dépasser ce cadre, il demande un appui à son chef de groupe. Sa marge de manœuvre, il l'exerce tant au niveau des propositions qu'il est susceptible de faire au client qu'il doit assister qu'au niveau de l'organisation concrète de l'opération d'assistance elle-même. Par exemple, une personne tombe en panne à 700 km de son domicile. Outre le dépannage de sa voiture, le chargé d'assistance peut lui proposer plusieurs modalités de rapatriement : train + taxi ; voiture de location.... En fait, la solution mise en place est le résultat de l'arbitrage entre plusieurs contraintes :

- ce que le client souhaite,
- les prestations auxquelles son contrat d'assurance lui donne droit,
- ce qui est techniquement possible (pas de voiture de location ou de places disponibles dans le train à ce moment-là...),
- et les différents éléments subjectifs que le chargé d'assistance va prendre en compte dans sa décision. Par exemple, l'usage veut qu'on n'accorde pas forcément les mêmes choses à une femme seule avec deux enfants en bas âge qu'à un jeune homme seul.

Il ressort de la confrontation entre ces différentes contraintes, différentes solutions possibles qui ne sont pas équivalentes en termes de coût pour la compagnie. Le chargé d'assistance doit donc avoir la capacité d'analyser la situation mais aussi les implications financières des solutions qu'il va proposer.

2.3.1. Le rôle structurant du système d'information

L'assistance est un service offert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les clients sont donc susceptibles d'appeler à tous moments au cours d'une opération d'assistance. Certaines opérations d'assistance complexes (dégâts matériels importants, blessés graves...) peuvent prendre plusieurs semaines et mobiliser un nombre relativement important de chargés d'assistance. Cela implique que de nombreux chargés d'assistance interviennent au sein d'une même opération et doivent se coordonner. Dans la majorité des cas, les différents chargés d'assistance qui vont être successivement impliqués dans une même opération d'assistance n'ont pas la possibilité de communiquer directement ensemble. En effet, il existe une

⁴ Les correspondants étrangers de la Compagnie FA sont des sociétés d'assistance implantées à l'étranger avec lesquelles l'entreprise a des accords spécifiques. Lorsque la compagnie FA est sollicitée pour une opération d'assistance dans leur pays, c'est eux qui assurent l'intervention grâce à leur propre réseau de prestataires. Inversement, lorsqu'ils ont besoin d'une intervention sur la France, ils sollicitent la compagnie.

probabilité forte que les différents contributeurs ne soient pas présents en même temps dans l'organisation (plusieurs équipes qui permettent de couvrir l'ensemble de la journée, une équipe nuit, une équipe spécifique pour le week-end...). Les différents chargés d'assistance ajustent donc leurs contributions via le système d'information informatisé (voir description de Michaux, 2003 et Michaux et Rowe, 2004). Le système d'information informatisé constitue donc pour toute opération d'assistance un fil conducteur extrêmement structurant.

2.3.2. Le poids des compétences individuelles mais aussi de savoirs et de pratiques partagées informelles

Certains dossiers d'assistance comprennent entre 350 et 400 commentaires consignés et de nombreux formulaires informatiques. Pour un non-initié, il faut plusieurs heures pour prendre connaissance de tout l'historique de ce type de dossier. Mais, lorsque le client ou le sociétaire est en ligne, souvent stressé et pressé, le chargé d'assistance n'a que quelques minutes pour « comprendre » le dossier et prendre la bonne décision. Au bout d'une semaine de formation, les nouveaux chargés d'assistance ou les saisonniers sont en principe capables de prendre un appel. Il leur faudra néanmoins un mois pour être complètement autonome sur le plateau « Technique France » (dossier de dépannage simple). Il faut en réalité plusieurs mois voir plus d'un an pour être pertinent sur le plateau « Mixte Etranger », c'est-à-dire être en capacité à analyser dans l'urgence un dossier d'assistance complexe avec des dégâts techniques et des problèmes médicaux graves et être en capacité de prendre des décisions cohérentes avec la situation nouvelle exposée par le client ou le sociétaire.

Si la dextérité (rapidité et pertinence de l'analyse) est plutôt du domaine des compétences individuelles, le fil conducteur de l'analyse (la façon de s'y prendre) repose sur des pratiques partagées par l'ensemble des chargés d'assistance expérimentés. En effet, à niveau d'ancienneté équivalent, les chargés d'assistance remarquent qu'ils partagent « *une façon spécifique d'appréhender les opérations d'assistance, identique pour tous* ». Un chargé d'assistance expérimenté procède, tout en discutant et en interrogeant le client ou le sociétaire, à un rapide repérage parmi l'ensemble des informations disponibles dans le système d'information informatisé. Il passe rapidement en revue les différents écrans informatiques (base de données avec rubriques structurées⁵ ou rubriques non structurées⁶) et n'ouvrent que certaines fenêtres en fonction des besoins. Il procède d'abord à un repérage global en

⁵ Exemple d'informations structurées capitalisées : informations sur le client, type de voiture, type d'accident, type de contrat...

⁶ Système des « observations / passations »

s'intéressant en premier lieu à des rubriques de synthèse qui lui permettent d'appréhender la situation (dégâts matériels, niveau de gravité des blessures...). A partir de cette vision générale, il peut rechercher plus précisément, les décisions prises dans le passé (rapatriement versus séjour sur place...), ce qu'a accordé un chargé d'assistance dans un domaine spécifique (prise en charge des enfants en plus du contrat classique car client fidèle), une date particulière (hospitalisation...). Puis, si la situation le nécessite, il peut être amené à repasser rapidement dans les 350 lignes de commentaires (système des observations et passations) pour repérer, à partir d'une date ou du nom du chargé d'assistance qui a pris la décision, un fait précis et ainsi mieux comprendre le contexte d'une décision.

Si un « fil conducteur » tacite et partagé existe dans la façon de conduire les analyses, le même type de fil conducteur tacite et partagé existe dans la façon de prendre des décisions, de faire des arbitrages, mais aussi de déroger aux règles. En effet, certains contrats d'assistance (adossés aux contrats d'assurance) n'offrent aucune souplesse et ne permettent pas de remplacer une prestation par une autre. En principe, toute dérogation à la règle doit passer par la hiérarchie. Néanmoins, le fait d'accorder certaines dérogations est toléré de façon habituelle sur les plateaux (geste commercial...). Certains usages (prise en compte du contexte ou de l'environnement familial pour sortir du strict cadre du contrat, être plus souple avec les clients anciens...) font partie de ces pratiques partagées admises.

La particularité des pratiques partagées ici, c'est qu'elles ne sont répertoriées nulle part, soit parce qu'elles correspondent à des tâches complexes (comment repérer l'information pertinente dans 350 lignes informatiques) ou des tâches difficilement formalisables (les dérogations aux règles sont par nature tacites).

De même, un « jargon » opérationnel est partagé de façon informelle par l'ensemble des chargés d'assistance. Ce jargon existait partiellement déjà avant la mise en place de l'informatique et s'est accentué depuis. Il permet d'abrégé la prise de note. Les abréviations sont abondamment employées. Il y a peu de ponctuation. Ces abréviations conventionnelles permettent aux chargés d'assistance de gagner du temps car ils sont obligés de décrire de façon exhaustive et rapide les contextes de leurs décisions. Ce niveau de détails permet à tous ceux qui reprendront le dossier ultérieurement de comprendre plus facilement la situation notamment quand elle est complexe. Ce jargon apparaît comme un « savoir collectif » qui participe à la culture ou à l'identité de la compagnie comme l'a bien compris l'entreprise elle-même puisqu'elle a intitulé son magazine interne « le Tac'ASAP » (Tac : « tenir au courant » - ASAP : as soon as possible) d'une des expressions les plus couramment employées dans le

système de passations. Ce jargon fait intégralement partie d'un savoir tacite partagé par tous les chargés d'assistance et intériorisé par tous les nouveaux arrivants.

3. ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE SUR LES PLATEAUX D'ASSISTANCE ET DISCUSSION THEORIQUE

3.1. UN CONTROLE PANOPTIQUE ET SES CONSEQUENCES

Nous avons montré au travers de l'exemple développé que le système d'information informatisé mémorisait le nom de tous les chargés d'assistance qui contribuent à une opération d'assistance et sont amenés à saisir des informations. En fait, lorsque l'on observe des chargés d'assistance en train de compléter les champs du système d'information informatisé, on est frappé par deux choses : d'une part l'apparition automatique et systématique de l'abréviation de leur nom et prénom à chaque fois qu'ils consignent une information (SI) et, d'autre part le niveau de détail avec lequel ils consignent cette information (Acteurs). Les chargés d'assistance interrogés expliquent : « *Les gens exagèrent toujours. Il faut se protéger à l'avance, dégager sa responsabilité...* ». Même si ce n'est pas toujours clairement exprimé par tous les acteurs, l'enjeu est de conserver en mémoire des informations qui pourront éclairer le contexte « de l'éventuelle future plainte » émanant d'un client comme d'un prestataire extérieur. En effet, s'il y a plainte ou réclamation, il y aura enquête interne et reproches. C'est pourquoi, les chargés d'assistance n'hésitent pas, par exemple, à faire des commentaires ou à donner des détails qui apparaissent à la lecture d'un dossier quasiment superflu mais qui, « *par expérience* », pourront être utiles le cas échéant... Sans avoir une fonction hiérarchique directe, le service gestion et le service relations clientèle sont amenés à juger *a posteriori* du travail des chargés d'assistance et à transmettre formellement ou informellement des reproches au fautif (identifié grâce aux initiales qui accompagnent toutes informations capitalisées dans le système). La première mission du service gestion est de vérifier la concordance entre les demandes de remboursements envoyées par les clients ou les factures des prestataires et les prestations accordées et validées par le chargé d'assistance sur le plateau d'assistance. Il est aussi conduit à juger des éventuelles « dérogations aux règles de gestion » (dérogation aux procédures) que le chargé d'assistance auraient accordées (dépassement du budget autorisé pour une catégorie d'action menée...). En cas de litige, il peut être amené à consulter l'ensemble de l'historique du dossier informatique notamment les observations qualitatives complétées par les différents chargés d'assistance étant intervenus dans le dossier et à rentrer en contact avec les chargés

d'assistance concernés si cela s'avère nécessaire. Ce qui est important pour le service gestion c'est d'identifier ce qui a été négocié entre le plateau d'assistance et le client ou le prestataire et de comprendre le contexte des décisions financières qu'ont pris les chargés d'assistance. Quoi qu'il arrive, satisfaction du client oblige, c'est sur cette base que le remboursement ou le paiement de la facture sera fait même si les prestations accordées dépassent le cadre du contrat d'assistance. Néanmoins, de trop fortes « dérogations aux règles » peuvent être préjudiciables pour l'activité des plateaux, puisque le taux de dérogation constitue un indicateur d'analyse de l'activité.

Pour bien comprendre l'importance du rôle du service clientèle ici, il faut rappeler que la satisfaction du client final est un indicateur essentiel pour les compagnies d'assistance. En effet, elles ont une position très spécifique puisqu'elles sont souvent sous-traitantes de compagnies d'assurance. Pour le client final, s'il y a problème, c'est vers la compagnie d'assurance avec laquelle il a contracté son contrat d'assistance qu'il se retournera pour clore son contrat. Les compagnies d'assistance ont donc une attention particulière à ce que chaque client soit globalement satisfait. C'est d'ailleurs moins la satisfaction que l'absence de « remontées négatives » qui est recherchée tant au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction de la compagnie vis-à-vis de la compagnie d'assurance. Dans ce contexte stratégique spécifique, le service clientèle a pour fonction de traiter les réclamations des clients (mécontentement, lettre de réclamation, appels téléphoniques mécontents, plaintes...) Lorsque ce service est amené à intervenir, il fait une enquête approfondie du type de celle menée par le service gestion (comparaison de tarifs, recherche d'informations, questionnement des chargés d'assistance concernés...). L'historique du dossier est consulté. Les observations qualitatives sont intégralement lues pour retrouver des explications. En effet, ce que le service clientèle cherche c'est à justifier les actions entreprises ou à expliquer pourquoi elles n'ont pas été entreprises par les chargés d'assistance et à trouver des solutions « sur-mesure ».

3.1.1. Une autonomie surveillée

Ainsi, les séquences d'observation/questionnements et l'analyse du contexte organisationnelle et stratégique montrent que, si les chargés d'assistance mettent autant de soin à détailler le contexte de leurs décisions, c'est moins par solidarité que parce que ces contextes peuvent être consultés par les services gestion et clientèle en cas de problèmes (réclamations des clients, désaccord avec les prestataires sur des factures...) et que ces services sont susceptibles de se tourner vers eux personnellement pour une explication. En fait, la

mémorisation systématique de l'abréviation des initiales du chargé d'assistance à chaque fois qu'ils consignent une information permet dans le contexte organisationnel que nous avons décrit (rôle des services gestion et clientèle) d'identifier ultérieurement les « responsabilités ». En effet, la personnalisation de l'information capitalisée dans un contexte où chacun sait que l'information peut être consultée, est extrêmement responsabilisante. Cette fonction de mémorisation et d'identification des responsabilités, remplie par le système d'information, oblige les chargés d'assistance à une grande vigilance dans ce qu'ils consignent par écrit. Dans ce cadre, le système d'information joue le même rôle que la tour des gardiens au milieu du Panopticon : par sa seule présence, il impose le respect des règles du jeu. Le type de contrôle décrit ici renvoie à la métaphore du Panopticon introduit par Jeremy Bentham en 1791 (publié en 1843) et reprise par Michel Foucault en 1979 pour montrer l'omniprésence de la surveillance dans la société actuelle (Chwe, 2001). En effet, dans le cadre de la « prison idéale », structurée suivant le principe du Panopticon décrit par Bentham, les prisonniers ne peuvent se voir les uns les autres (principe de séparabilité), les gardiens peuvent voir tous les prisonniers d'un seul coup d'œil sans être vus (principe d'asymétrie). Ce dernier point confère au système un aspect coercitif puisque le prisonnier n'est jamais certain qu'on l'observe ou que l'on ne l'observe pas. Il est donc obligé d'agir constamment comme si il l'était. De la même façon, la mémorisation des responsabilités de chaque chargé d'assistance qui contribue à une opération d'assistance et le fait, que chacun d'eux sait qu'il existe une probabilité que ses informations puissent être utilisées « contre eux », remplace la présence explicite d'une ligne hiérarchique. D'ailleurs, les chefs de groupe qui « encadrent » les chargés d'assistance sont surtout là pour apporter leur appui lorsque les décisions à prendre dépassent la marge de manœuvre « encadrée » des chargés d'assistance. Ils n'ont en aucun cas besoin de surveiller en permanence les pratiques de chacun. Même les fonctionnalités du nouveau système capable de coupler informatique et télématique (indicateurs d'activité quantitatifs : nombre d'appels...) sont peu utilisées pour contrôler ou évaluer les chargés d'assistance. Un triple système d'injonctions se suffit à lui-même pour que chaque chargé d'assistance se conforme aux objectifs de l'entreprise.

Ce rôle de « surveillance » du système d'information (mémorisation des responsabilités dans un contexte de rétroactions incitatives par d'autres services annexes) est intériorisé par chaque chargé d'assistance. Il leur rappelle de façon permanente que les remarques qualitatives capitalisées doivent être le plus précises possibles pour que leurs décisions soient bien comprises en cas de problèmes ultérieurs. Il permet aussi d'encadrer la marge de manœuvre que possèdent les chargés d'assistance dans les arbitrages, les choix et la façon dont ils

peuvent prendre leurs décisions. Il leur rappelle de façon permanente (au moment de prendre leurs décisions) que les différentes solutions possibles ne peuvent être envisagées que dans le cadre du contrat d'assistance, que sortir de ce cadre ne peut être fait que dans certaines conditions (dérogation aux règles) et que dans tous les cas la solution retenue doit satisfaire le client ou tout au moins éviter son insatisfaction et rester dans les normes de gestion de la compagnie. En fait, ce rôle de surveillance permanente fonctionne comme un triple système d'injonctions :

- « Il est indispensable de compléter le dossier informatique du client le plus précisément possible »,
- « Il faut rester dans les normes de gestion prévues par l'entreprise »
- et « L'insatisfaction du client doit être systématiquement évitée ».

Le terme d'« injonctions » nous semble plus approprié que système de contrôle pour décrire la « pression » informelle et sous-jacente qu'exerce sur les acteurs, cette fonctionnalité informatique (mémorisation des responsabilités) dans un cadre organisationnel précis (rôle de contrôle spécifique des services clientèles et de gestion). Néanmoins, le système d'information, dans cette fonction de surveillance, joue un rôle distinctif de l'organisation qui est nouveau. En effet, ce qui est nouveau par rapport à la surveillance exercée par la hiérarchie traditionnelle, c'est son caractère permanent. Dans le cadre du processus de coordination entre chargés d'assistance analysé ici, l'acteur est « surveillé » en permanence pour le compte de l'entreprise. Craipeau parle d'intériorisation du contrôle et « d'autonomie surveillée » (2001).

3.1.2. Réactivité forte aux problèmes rencontrés et aux besoins des clients

Dans l'exemple que nous avons développé plus haut, l'erreur d'appréciation de la gravité de l'accident par le sociétaire et l'erreur de tarification font l'objet d'un commentaire écrit très précis et d'actions correctrices immédiates de la part des contributeurs successifs. L'intérêt d'avoir un commentaire aussi précis est de permettre aux contributeurs successifs de comprendre exactement ce qu'il s'est passé et ainsi d'adopter une réponse immédiate appropriée et cohérente. Si on avait un commentaire moins précis, on peut faire l'hypothèse que les contributeurs ultérieurs auraient plus de difficulté à comprendre et à réagir rapidement (pourquoi le client attend-il depuis 4 heures chez le garagiste, pourquoi un tarif préférentiel lui a-t-il été accordé... ?).

Il s'agit ici d'un cas simple, mais au cours de toutes les opérations d'assistance rapatriement, il existe de tels aléas qui si ils se cumulaient (par une mauvaise compréhension et une absence d'actions correctrices immédiates) pourraient conduire l'ensemble de l'opération à l'échec, à

une satisfaction moindre des clients ou à un dépassement trop important des normes de gestion. Ainsi, la continuité, la cohérence et le niveau de qualité du processus collectif itératif de prise de décision sont largement conditionnés par le niveau de vigilance avec lequel les différents contributeurs vont compléter le dossier informatique notamment les observations qualitatives qui comportent en fait, le contexte de leurs décisions.

Nos constats empiriques montrent que la notion de vigilance individuelle est au centre de la performance et de la fiabilité du processus de coordination entre chargés d'assistance, ce qui nous renvoie aux travaux de Weick sur les organisations hautement fiables. Pour Weick et Roberts (1993), les individus contribuent ou subordonnent leur action à une action collective que si ils sont conscients qu'ils appartiennent à un système d'actions interdépendantes et conscients de l'impact de leur contribution (« contribution/représentation-subordination »). Les auteurs développent ainsi le concept de « collective mind » et mettent l'accent sur la vigilance mutuelle dans la fiabilité globale d'un système. Cette vigilance mutuelle résulte d'un engagement volontaire des acteurs car ils ont conscience de leur contribution réciproque à l'ensemble du système. Plus récemment, Weick et al. (1999) développent cette notion de vigilance et son rôle dans la fiabilité. Pour ces auteurs, la fiabilité provient de la capacité de ces organisations à créer un état de vigilance (« *capability mindfulness* », Weick et al., 1999, p. 88) qui permet de détecter et de gérer les événements imprévus. Pour les auteurs, c'est moins la qualité de l'attention qui est en cause que la conservation et le maintien de la vigilance dans le temps. Le concept de vigilance, ou plutôt, du maintien d'un niveau de vigilance dans le temps, pose la question des conditions qui permettent de maintenir ce niveau de vigilance, de l'objet sur lequel s'exerce cette vigilance (la détection immédiate de défaillances) et son impact au niveau micro-organisationnel (mise en œuvre d'actions correctrices immédiates) et macro-organisationnel (éviter l'accumulation de défaillances qui peuvent entraîner une catastrophe). Si la vigilance individuelle et mutuelle est essentielle, l'objet principal de cette vigilance est tout aussi important : l'évitement des erreurs, problèmes ou défaillances plutôt que sur l'atteinte d'un objectif de fiabilité préalablement défini. Pour les auteurs, c'est bien la poursuite d'un tel objectif qui caractérise les organisations hautement fiables. Dans le cas des opérations d'assistance rapatriement, on constate aussi le maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle. Les effets de cette vigilance sont les mêmes que dans les organisations hautement fiables : en cas d'aléas, d'incidents ou d'erreurs, favoriser la mise en œuvre d'actions correctrices immédiates par les différents contributeurs qui vont se suivre. L'objet de la vigilance est proche : l'évitement des problèmes plutôt qu'une recherche de performance. Néanmoins, ici, ce n'est

pas l'évitement d'un danger ou l'engagement volontaire des acteurs qui va maintenir un haut niveau de vigilance permettant des actions correctrices immédiates mais c'est l'évitement des erreurs, problèmes et défaillances qui peuvent entraîner des reproches ultérieurs. Le mobile principal des chargés d'assistance est, en effet, ici d'éviter que leurs décisions ne soient pas comprises par la suite. Ils ne cherchent pas à atteindre un niveau de satisfaction donné mais à éviter systématiquement que le client soit insatisfait en procédant à des actions correctrices nécessaires si besoin est...

Ce maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle orienté vers l'évitement des problèmes ou leur gestion par des actions correctrices immédiates est dû à une fonction du système d'information (mémorisation des responsabilités) dans un contexte organisationnel précis (rétroactions incitatives d'autres acteurs de l'entreprise situés en aval du processus) où la hiérarchie locale n'exerce aucune surveillance sur les pratiques des acteurs en présence.

3.2. DEVELOPPEMENT ET MAINTIEN DE PRATIQUES PARTICULIEREMENT EFFICACES, PARTAGEES AU SEIN D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES, COMPLEMENTAIRES AUX PROCEDURES OU DEROGATOIRES AUX PROCEDURES

Dans la suite de décisions séquentielles prises par les différents chargés d'assistance, si tous les contributeurs ne suivaient pas exactement les mêmes règles, n'avaient pas une façon identique de faire leurs choix et leurs arbitrages (la même marge de manœuvre, les mêmes critères...) et ne suivaient pas les mêmes pratiques de dérogation aux règles, le processus ne pourrait pas être cohérent d'un contributeur à l'autre. C'est pourquoi, l'harmonisation des pratiques constitue aussi un déterminant de la performance. Elle permet notamment d'assurer de façon efficiente la cohérence et la continuité entre les micro-décisions des chargés d'assistance. Cette harmonisation est obtenue grâce à la forte standardisation des procédures appliquées par chaque chargé d'assistance. Mais nos observations nous conduisent à souligner le rôle complémentaire essentiel de savoirs et savoir-faire informels dans cette harmonisation des processus individuels d'analyse et de décision.

Il existe par exemple une « capacité à gérer dans l'urgence une situation d'assistance qui mobilise parfois l'analyse rapide de 350 lignes informatiques en quelques minutes et l'adaptation aux besoins spécifiques d'un client stressé au téléphone... ». Cette capacité est partagée par l'ensemble des chargés d'assistance qui sont expérimentés et repose notamment sur :

- le caractère partagé du jargon professionnel écrit sans lequel il n'est pas possible de comprendre les dossiers informatiques des personnes,
- le caractère partagé du « fil conducteur » et de la logique adoptée par les chargés d'assistance dans l'analyse des situations,

- le caractère partagé de la prise de décision qui permet aux chargés d'assistance de faire les mêmes types d'arbitrages et des décisions similaires face aux mêmes situations,
- le caractère partagé des « dérogations aux règles » adoptées par les chargés d'assistance pour assouplir de la même façon certaines procédures dans des situations spécifiques.

La majorité de ces différents savoirs, savoir-faire, règles, conventions ou pratiques partagées sont de natures tacites et complémentaires aux procédures formelles. Elles ne sont répertoriées nulle part et sont transmises par voix orale et/ou au contact d'autres chargés d'assistance. Mais on constate que des chargés d'assistance qui ne se connaissent pas (équipe spécifique semaine, nuit, week-end) partagent aussi ces pratiques. Il y a donc, au-delà des individus, une « structure collective » au sens de la sociologie structuraliste. Le collectif des chargés d'assistance rapatriement forment-ils une « communauté de pratique » au sens de Brown et Duguid et de Wenger ?

3.2.1. Convergences entre les travaux de Brown et Duguid et de Wenger : les liens récursifs entre phénomènes cognitifs dans les phénomènes coopératifs

Les travaux de Brown et Duguid (1991, 1998, 2000) et de Wenger (1998, 2000) sont considérés par beaucoup comme les travaux fondateurs de la théorisation du concept de communautés de pratique. Ces deux approches sont complémentaires car elles concernent la description et la théorisation de communautés de pratique situées qui se sont créées spontanément dans le cadre d'une activité opérationnelle sans qu'il y ait réellement un mobile ou un objectif conscient de partage des connaissances ou des savoirs. Ces deux approches sont néanmoins très différentes car elles n'ont pas théorisé et mis en lumière les mêmes aspects.

La notion de « communauté de pratique » développée par Brown et Duguid (1991, 1998, 2000) insiste sur deux points. Cette approche montre le rôle des échanges informels de pratiques (narration d'anecdotes...) hors du travail proprement dit (repas entre collègues...) comme mode de création, maintien et amélioration de ces solutions. Cette approche fait le lien entre ces échanges informels et la performance. En effet, ces échanges permettent aux professionnels concernés de co-produire des solutions beaucoup plus efficaces que les procédures habituelles.

Parallèlement, la notion de « communauté de pratique » développée par Wenger (1998, 2000) insiste plutôt sur les critères permettant de caractériser un collectif comme une communauté de pratique et met notamment en avant le lien entre création et partage de connaissances et l'identité. Il montre qu'au côté d'un répertoire partagé de savoirs, de savoir-faire, de langage,

d'outils opérationnels communs, c'est dans les phénomènes de coopérations identitaires et de solidarités communautaires qu'il faut chercher le processus qui permet la création de ces savoirs partagés opérationnels particulièrement utiles.

Pour mieux comprendre ces deux approches et la façon dont elles peuvent se compléter, nous allons détailler les contextes d'observations et les phénomènes observés par ces auteurs.

Les travaux de Brown et Duguid (1991) concernent des technico-commerciaux qui ne travaillent pas ensemble dans le même lieu de travail mais chez des clients pour dépanner des photocopieurs Xerox. Comment ces auteurs arrivent-ils à démontrer que ces technico-commerciaux, engagés dans un travail à priori relativement solitaire et individuel, constituent une « communauté » très efficace ? Ils se fondent sur les travaux très approfondis d'observation participante menés et décrits par Orr (1990). En effet, la thèse de Orr contient des descriptions détaillées de situations professionnelles observées *in vivo* qui appartiennent à une tradition d'ethnographie du travail. Les descriptions approfondies de Orr vont permettre à Brown et Duguid de montrer que les pratiques des technico-commerciaux, qui travaillent en principe chacun de leur côté, sont non seulement identiques, mais aussi différentes du manuel de procédures et des règles informatiques de réparation automatique (codes erreurs...). Orr montre d'ailleurs que ces pratiques sont supérieures en termes de performance aux manuels de procédures et aux connaissances apprises en formation initiale et qu'elles sont complémentaires aux procédures informatiques de dépannage. Brown et Duguid vont naturellement s'intéresser à la façon dont de telles pratiques informelles se retrouvent, à l'identique, chez des professionnels qui interviennent auprès de clients différents et qui n'ont pas de temps de travail en commun. Ici aussi, les descriptions « naturalistes » d'Orr vont permettre à Brown et Duguid de montrer que ce n'est pas dans des stages de formation que les technico-commerciaux développent l'efficacité de leurs pratiques mais au cours de discussions entre opérationnels qui interviennent en dehors du travail à proprement dit, lorsqu'ils échangent autour d'un café ou d'un repas des « histoires », des « récits » ou des anecdotes qui leur sont arrivés. Brown et Duguid montrent que la narration n'est pas neutre dans le partage de ces pratiques performantes (2000, p. 106). Ils montrent aussi que le processus collectif de résolution de problèmes et de partage des solutions qui interviennent lors de ces échanges informels (2000, p. 104) créent un socle commun de pratiques. La communauté, avec tout ce que cela revêt d'éléments relationnels personnels, permet aussi de communiquer et de verbaliser des difficultés et des solutions, de comparer ses propres pratiques avec celles d'autres professionnels exerçant le même métier, de co-construire des solutions ingénieuses et en définitive de développer ses compétences. L'emploi du terme de

communauté par les auteurs n'est pas neutre. En effet, les pratiques « co-construites » et « co-reconstruites » en permanence dans les échanges informels sont absolument indispensables aux technico-commerciaux pour être aussi efficace que les autres dans leur tâche individuelle (dépannage de photocopieuses). Ce constat est d'autant plus important qu'un individu qui serait rejeté par la communauté rencontrerait des difficultés car il ne pourrait pas s'approprier une partie de ces connaissances et des savoir-faire indispensables à son activité (1991). *In contrario*, un individu qui commence à échanger des pratiques avec les membres d'une communauté apprend aussi « à être » et commence à intérioriser une identité sociale spécifique (2000, p. 138). Les auteurs développent une argumentation théorique autour de la notion de « *social side of learning and identity* » (p. 139). On peut considérer que l'approche précurseur du concept de communauté de pratique de Brown et Duguid (1991) est une approche qui lie narration, échanges informels, pratiques professionnelles performantes, développement des compétences et existence d'entités sociales spécifiques.

Parallèlement, la communauté de pratique décrite par Wenger (1998, 2000) est constituée d'agents qui gèrent des dossiers de remboursement d'assurance maladie sur des plateaux informatisés (nombreux postes de travail identiques). Ces agents sont plutôt considérés par la compagnie dans laquelle il travaille, comme des exécutants. Néanmoins, l'analyse fine des pratiques de ces agents montre à Wenger que la gestion des dossiers ne peut pas résulter uniquement de l'application des procédures prévues par la compagnie. En effet, pour bien gérer ces dossiers, c'est-à-dire bien les interpréter pour donner les bons remboursements, il faut les comprendre. Ils ont donc des pratiques qui peuvent apparaître finalement assez complexes. Ces agents travaillent en principe chacun de leur côté, côte à côte dans le même espace, mais ne sont pas impliqués dans une tâche commune. On pourrait donc en conclure qu'il n'existe pas réellement de phénomène de groupe ou de communauté. Pourtant, Wenger décrit le même phénomène que Brown et Duguid. Malgré une activité purement individuelle, les agents partagent les mêmes façons de comprendre les dossiers et de les traiter, façons qui dépassent totalement les manuels de procédures. L'auteur fait ainsi apparaître qu'il existe une frontière bien fine entre le travail individuel et les collectifs de travail. En effet, il va montrer que malgré le caractère très individuel de leur travail, les agents d'assurance maladie interagissent pourtant informellement avec leurs collègues (entre-aide) pour traiter beaucoup des problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement. Wenger va alors mobiliser la notion de « communauté » pour expliquer cette entre-aide et poser les bases de critères permettant de repérer l'aspect communautaire des collectifs de travail. Il va montrer que cette entraide quotidienne dépend d'un engagement mutuel (capacité et volonté des individus de

connecter efficacement leurs connaissances avec celles des autres et négocier ensemble le sens des solutions) et du sentiment d'une entreprise commune (l'entre-aide a une signification pour chacun, confère des responsabilités à chacun vis à vis de la communauté). Wenger montre que cette entre-aide (aspect communautaire) produit des solutions (aspect cognitif...) qui sont mémorisées par le collectif dans un répertoire partagé incarné dans des pratiques opérationnelles et un vocabulaire commun mais aussi dans des représentations communes sous-jacentes ou encore dans les documents ou outils opérationnels créés en commun (ici considérés comme des artefacts qui donnent forme et stabilisent l'expérience commune). Il parle d'une dualité entre « participation » et « réification » c'est-à-dire une tension dynamique entre l'engagement des acteurs dans la communauté et un processus qui consiste à donner forme à l'expérience en produisant des artefacts qui la figent en quelque sorte, du moins pour un temps.

Dans beaucoup de travaux portant sur les communautés de pratique, on utilise la grille d'analyse de Wenger pour identifier une communauté de pratique et la différencier d'autres collectifs. Cette grille repose sur trois critères principaux : la notion d'entreprise commune ; la notion d'engagements mutuels ; et la notion de répertoires partagés. La notion de « communauté » correspond bien ici tant à l'état d'esprit et aux phénomènes sociaux et coopératifs observés sur les plateaux (entre-aide, existence de pratiques collectives facilitatrices⁷...) qu'à certaines valeurs symboliques (liées à l'activité de l'entreprise) qui rassemblent les chargés d'assistance : « Contribuer à sauver des gens, c'est noble ! ». Il est donc valorisant de s'identifier à l'entreprise ce qui renforce le sentiment d'appartenir à une communauté. Certains facteurs nous permettent de présumer de l'existence de cette structure sociale commune au sein de l'ensemble des chargés d'assistance. En effet, la base commune de pratiques est même partagée par des opérateurs qui ne se connaissent pas et qui n'ont jamais eu l'occasion d'être en contact. La communauté de pratique devient ici un vecteur social au sein duquel, ou au contact duquel, les nouveaux arrivants apprennent les pratiques tacites qui permettent d'être performants.

Pour Wenger, la communauté de pratique » n'est ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau, mais une structure sociale. En effet, la théorisation de Wenger se situe à l'articulation entre structure et action et s'inscrit dans la lignée de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Cette théorie considère l'aspect dual et dynamique de la structure. D'une part, les

⁷ Voir partie descriptive de cette étude de cas.

structures sociales constituent des ressources mais aussi des contraintes qui s'imposent aux acteurs dans le présent. D'autre part, cette théorie montre que les structures sociales sont co-construites par les acteurs eux-mêmes. Cette structure sociale « contraint et habilite » ses membres car elle est le support de répertoires partagés qui peuvent être mobilisés dans l'action présente, le support de solidarités et d'entre-aide opérationnelles mais aussi le support d'une capacité implicite de compréhension et d'interprétation partagée (création d'un sens commun) à la base d'une identité commune.

Les travaux sur les communautés de pratique de Brown et Duguid et de Wenger, s'inscrivent dans le courant de la « situated learning theory » dont l'article de Lave and Wenger de 1991 est souvent cité en référence. Il s'agit d'un courant qui se veut une alternative au courant purement cognitiviste de l'apprentissage organisationnel théorisé par Argyris et Schön (1978). L'argument de cette théorie dépasse celui d'un apprentissage « situé » dans les pratiques quotidiennes pour envisager le développement et le maintien des connaissances au travers des processus d'interactions sociales et des phénomènes de construction des identités collectives. Certains phénomènes cognitifs seraient liés à certains phénomènes de solidarité identitaire. La théorisation des communautés de pratique met donc particulièrement en avant le rôle des phénomènes coopératifs dans les phénomènes cognitifs et d'apprentissage collectifs. Sans éléments communautaires, il n'y aurait pas co-construction de répertoires partagés de savoirs et de pratiques informelles, maintenues dans et par les collectifs de travail. Ces travaux montrent à quel point les liens sont linéaires et récursifs entre les aspects communautaires (engagement identitaire) qui favorisent les phénomènes coopératifs (entre-aide, échanges d'expériences...) qui induisent les aspects cognitifs (développement d'un répertoire partagé de savoirs et de savoir-faire particulièrement efficaces) qui renforcent le sentiment de partage d'une identité commune et d'engagement des individus qui lui-même alimente les aspects communautaires et ainsi de suite. On a là, un cycle particulièrement vertueux qui est directement lié à la performance et qui est difficile à reproduire.

3.2.2. Les communautés de pratiques comme supports et vecteurs de pratiques complémentaires et dérogoires aux procédures

Nos constats empiriques nous amènent à souligner un second aspect, moins mis en avant dans les travaux portant sur les communautés de pratique située.

Si les travaux de Wenger mettent bien en lumière le lien entre identité, participation, apprentissage et réification, les travaux de Brown et Duguid (1991) mettent l'accent sur le processus collectif de recherche de nouvelles solutions pour maintenir la performance face à l'incomplétude des procédures. Ils mobilisent la notion de pratique « non canonique » (*non-*

canonical practices) pour exprimer le fait que les individus dans les organisations travaillent rarement comme le voudraient les manuels de procédures. « *The reps develop sophisticated non-canonical practices to bridge the gulf between their corporation's canonical approach and successful work practices, laden with the dilemmas, inconsistencies, and unpredictability of everyday life* » (Brown et Duguid, 1991, p. 42). Pour ces auteurs, les notions de « *canonical practices* » et de « *espoused practices* » se rejoignent. Ils empruntent ainsi une notion développée par Argyris et Schön (1978) qui montrent tout l'écart entre « *the espoused theory* » (la théorie à laquelle on se réfère et qui est légitime, celle que les individus auront tendance à exposer quand on les interroge) et « *the theory in use* » qui est la théorie en usage, c'est-à-dire celle qui est utilisée réellement par les individus dans leur activité.

Pour Brown et Duguid, les pratiques « non canoniques » émergent de l'activité réelle, de la gestion des aléas et des problèmes qui apparaissent quotidiennement et que les procédures, même très précises, ne peuvent pas prévoir à l'avance. Ils décrivent un cercle vertueux qui complète les liens récursifs entre phénomènes coopératifs et phénomènes cognitifs décrits précédemment. La gestion des imprévus (cas de dépannages difficiles chez Brown et Duguid ; cas de traitement des dossiers d'assurance maladie inhabituels chez Wenger) va induire des phénomènes d'entre-aide et de coopération permettant de trouver de nouvelles solutions puisqu'elles n'existent pas dans les procédures formelles. Ces phénomènes coopératifs permettent de gérer les situations difficiles et d'être plus performant individuellement et collectivement. Ces phénomènes coopératifs, tant chez Brown et Duguid que chez Wenger, aboutissent à un phénomène cognitif partagé avec la construction d'un répertoire de solutions pérennes (savoirs, savoir-faire, pratiques partagées...) qui sera progressivement être intériorisé par chacun des individus. Même si les chargés d'assistance ne peuvent pas souvent communiquer sur la même opération, on observe que des phénomènes d'entre-aide entre les chargés d'assistance présents au même moment (proximité géographique).

Les pratiques « canoniques », qui suivent les procédures, tendent à camoufler les pratiques « non canoniques », c'est-à-dire « déviantes » par rapport aux « canons légitimes », mais qui permettent aux individus et aux collectifs d'être réellement performants. Ces pratiques « non canoniques », si elles sont perçues comme efficaces par le collectif, peuvent être intériorisées progressivement par les individus, intégrer dans les routines organisationnelles et devenir une part du répertoire partagée par le collectif. Cette conception rejoint les postulats bien connus de la sociologie du travail et de l'ergonomie. Elle rejoint aussi la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1989, 1995). Les règles ne sont pas données dans une organisation mais résulteraient d'un construit collectif qui reflètent les oppositions de

plusieurs régulations. Deux modes de formation des règles peuvent être distingués : l'imposition de règles par la hiérarchie ou le centre décisionnel (type « top-down ») appelé régulation de contrôle et la production de règles par les acteurs (type « bottom-up ») appelé régulation autonome. Au travers de ces régulations, deux logiques sont en fait à l'œuvre dans les organisations. D'une part, la logique de la direction qui cherche à réduire au maximum l'incertitude inhérente à une activité productrice complexe, en créant des prescriptions propres à contraindre et contrôler l'exécutant. D'autre part, la logique de cet exécutant qui veut qu'il y ait en permanence création d'une référence normative autonome. Ces deux types de régulations paraissent, par nature, opposés. Alors qu'un l'une cherche à contrôler, l'autre tente d'échapper au contrôle et de restaurer la marge de manœuvre de l'exécutant. Néanmoins, à une époque où l'incertitude et la complexité de l'environnement progressent en permanence, cette notion d'exécutant n'a plus vraiment de sens puisqu'on recherche aujourd'hui une capacité d'autonomie et d'initiative chez des individus face aux règles qui ne peuvent jamais prendre en compte tous les cas de figures (principe de la « logique compétence »). La régulation autonome n'est donc plus vécue aujourd'hui comme une lutte systématique de l'exécutant contre l'intérêt de l'entreprise mais est reconnue comme un moyen de maintenir la performance. Néanmoins, dans l'activité, les deux types de régulation s'ajoutent et s'opposent. Les individus doivent en effet tenir compte des prescriptions formelles mais aussi des règles informelles adoptées par le groupe.

La notion de régulation de contrôle tend à rejoindre celle de pratiques « canoniques » et celle de régulation autonome semble rejoindre celle de pratiques « non canoniques » particulièrement performantes adoptées progressivement par les communautés de pratiques comme un capital cognitif spécifique commun.

Dans la présente étude de cas, nous avons montré qu'il existe des pratiques communes dans l'analyse, les arbitrages et les décisions prises par les chargés d'assistance. Ces pratiques ne sont répertoriées nulle part et sont trop complexes pour être réellement formalisées. Leur existence est donc dépendante des individus formant le collectif des chargés d'assistance. Polanyi (1966) avaient déjà montré comment certaines connaissances partagées dites « tacites » sont enchâssés dans les phénomènes sociaux et culturels. Il montre aussi comment ces connaissances sont peu codifiables et peu diffusables en dehors des entités sociales. De la même façon, les pratiques partagées au sein des communautés de pratique sont le plus souvent tacites et peu séparables de l'entité sociale dans lesquels elles sont construites, maintenues et renouvelées. Ces communautés représentent donc un capital important pour les organisations.

Le croisement des approches de Wenger et de Brown et Duguid souligne le caractère inséparable existant entre la présence d'entités sociales spécifiques comme les communautés de pratique et l'existence de ces pratiques professionnelles particulièrement efficaces qui contribuent à la performance. Cette étude de cas montre que ces pratiques complexes tacites existent de façon complémentaire aux procédures et constituent, comme les procédures, des déterminants de la performance. Dans la perspective de la cognition distribuée Hutchins considère que *“many tasks in the world of navigation are described by written procedures. When a person uses a written procedure in the performance of a task, the procedure is a mediating artifact. In ordinary usage, a mediating artifact stands between the person and the task. It mediates the relationship between the performer and the task. On closer inspection, however, the situation becomes more complex. The stand-between reading of mediation assumes that the task and the performer can be bounded independently. Rather than focus on the mediating artifact as something that ‘stands between’, I will view it as one of many structural elements that are brought into coordination in the performance of the task. Any of the structures that are brought into coordination in the performance of the task can be seen as mediating structure”* (1995, p. 290).

Parallèlement, on constate que des chargés d'assistance, issus d'équipes de jour, de nuit et de week-end, qui en principe n'ont pas l'occasion de se rencontrer, partagent néanmoins des pratiques aussi spécifiques que les dérogations aux règles qui par nature ne sont répertoriés nulle part. En effet, il existe, par exemple, des usages qui favorisent les femmes seules avec enfants en leur accordant une prestation plus large si cela s'avère nécessaire. Rentrent aussi dans cette catégorie, les « gestes commerciaux » que font les chargés d'assistance. En effet, si des erreurs sont commises entraînant des retards ou des problèmes de coordination au cours d'une opération d'assistance, les ajustements trouvés au fur et à mesure des événements, notamment les « dérogations » en usage au sein des plateaux techniques permettent dans la très grande majorité des cas de rapatrier les clients d'une façon qui les satisfait (taux de satisfaction : 98 %). Ces pratiques de dérogation aux règles partagées par les chargés d'assistance sont d'une autre nature que celles qui complètent les procédures. Elles tendent à les transgresser dans des usages opérationnels admis. Cette étude de cas montre que ces pratiques tacites communes dérogoires constituent aussi un déterminant de la performance collective.

4. CONCLUSION, ENSEIGNEMENTS ET LIMITES

L'originalité du cadre théorique de la cognition distribuée est de considérer que la performance collective ne peut se comprendre que si on dépasse l'analyse des seuls acteurs et de leurs interactions. Cette recherche visait donc à analyser une situation collective particulièrement complexe et performante (type opération d'assistance rapatriement), en prenant en compte un système fonctionnel global comprenant non seulement les acteurs, leurs interactions mais aussi l'ensemble des éléments artefactuels qui les entourent dans le contexte physique de leur action et dans le contexte organisationnel plus global qui les influence. Malgré toutes les limites liées à la méthodologie de l'étude de cas, les deux discussions théoriques que nous avons développées permettent trois principaux enseignements.

Cette recherche permet de confirmer l'intérêt de la cognition distribuée comme grille d'analyse des déterminants de la performance collective, c'est-à-dire non seulement comme cadre théorique mais aussi comme cadre méthodologique.

Comme cadre théorique, il permet de mettre en évidence la complémentarité dans l'action de déterminants tels que : la vigilance des individus, certaines procédures et structures organisationnelles (marge d'autonomie des chargés d'assistance, préoccupation de la satisfaction client qui s'incarne dans le rôle indirect de contrôle du service client...), certaines fonctionnalités du système d'information qui confèrent à cet artefact technique des rôles très spécifiques et un ensemble de pratiques tacites partagées particulièrement efficaces qui permettent de compléter les procédures ou d'y déroger de façon légitime et non décalée par rapport aux autres acteurs. La performance collective (réactivité, capacité très forte d'adaptation, fiabilité et cohérence inter-individuelle) apparaît bien ici comme une configuration spécifique d'un ensemble de déterminants ayant des liens directs et/ou récursifs entre eux.

Comme cadre méthodologique, la cognition distribuée conduit à prendre en considération une unité fonctionnelle plus large que celle que l'on a l'habitude de considérer pour analyser la performance collective. Au cours de cette recherche nous avons montré qu'il est nécessaire de prendre en considération au minimum deux autres services de l'entreprise pour bien comprendre les déterminants de la performance sur les plateaux d'assistance ainsi que le contenu informationnel du système d'information.

Enfin, le cadre théorique des communautés de pratique permet de compléter le cadre théorique de la cognition distribuée en montrant les liens récursifs entre les phénomènes cognitifs partagés et les phénomènes coopératifs mais aussi entre les failles du dispositif

organisationnel formel et les phénomènes cognitifs partagés. Cette recherche contribue à enrichir ce cadre théorique en approfondissant la nature des pratiques partagées (notamment leur caractère dérogatoire et transgressif) et leur lien avec la performance.

Dans le cadre du prolongement de cette recherche, il serait intéressant de montrer en quoi la configuration spécifique qui génère un état opérationnel de vigilance individuelle et collective spécifique peut être liée au maintien du cercle vertueux qui caractérise les communautés de pratique.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris C. and Schon (1978) *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Cie, Reading.

Bryman A. (2001) *Social Research Methods*, Oxford University Press, New-York.

Brown J.S. et Duguid P. (1991) « Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organizational Science*, Vol.2, n°1, pp.40-57.

Brown J.S. et Duguid P. (1998) « Organizing Knowledge », *California Management Review*, Col.40, n°3, pp.90-111 (Spring).

Brown J.S. et Duguid P. (2000) *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.

Cardon D. (1997) « Les sciences sociales et les machines à coopérer, une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work », in Cardon D. et Quéré L. *La coopération dans les situations de travail, Réseaux*, CNET, n° 85, 38 p.

Chanal V. (2000), Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : *Communities practice : learning, meaning and identity*. *M@n@gement*, Vol.3, n°1, 30 p.

Chwe M. S. Y. (2001) *Rational Ritual, Culture, Coordination and Common Knowledge*,.

Craipeau S. (2001) *L'entreprise commutante, travailler ensemble séparément*, Hermes Science, Lavoisier, Paris.

Dubuisson S. (1998) « Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 491-502.

Giddens A. (1984) *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, Traduction française (1987) *La constitution de la société*, Coll. Sociologies, PUF.

Giordano (2003) « Les spécificités des recherches qualitatives » in Giordano Y. (Eds) *Construire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Les essentiels de la gestion, Management et Société, Editions EMS, Colombelles, pp.11-39.

Glaser B. G. (1978) *Theoretical sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, University of California Press, Mill Valley

Groleau C. (2002) « Structuration, Situated Action and Distributed Cognition : Rethinking the Computerization of Organizations », *Systèmes d'Information et Management*,

- Heath C. et Luff P. (1994) « Activité distribuée et organisation de l'interaction », *Sociologie du travail*, numéro thématique Travail et Cognition, n° 4, pp. 523-545.
- Heath C. and Luff P. (1991) « Collaborative Activity and Technological Design: Task Coordination in London Underground Control Rooms », *Proceedings of the second European conference on Computer Supported Cooperative Work*, pp. 65-80.
- Huberman A. M. and Miles M. B. (1991) *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Editions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles.
- Hutchins E. (1994) « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail*, numéro thématique Travail et Cognition, n° 4, pp. 451-473.
- Hutchins E. (1995a) *Cognition in the Wild*, Bradford Books-MIT Press., Cambridge.
- Hutchins E. (1995b) "How a Cockpit Remembers its Speeds", *Cognitive Science*, Issue 19, pp. 265-288.
- Jick T. D. (1983) « Mixing Qualitative et Quantitative Methods, Triangulation in Action » in MAANEN J. V. (Ed) *Qualitative Methodology*, Sage Publication, Beverly Hills, pp. 135-148.
- Journé B. (2003) « Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire », in Perret V., Josserand E. (Eds) *Le paradoxe : penser et gérer autrement des organisations*, Paris, Ellipses, pp. 223-252.
- Lave J. and Wenger E. (1991) *Situated Learning ; Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lesser E.L. et Storck J. (2001) « Communities of practice and organizational performance », *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4 (11 pages)
- Marshall C. et Rossman (1995) *Designing Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks (second edition).
- Mucchielli A. (1996) *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Collin, Paris.
- Nelson R.R. and Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Orr J. (1990) *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Ph.D. Thesis, Cornell University.
- Paillé P. (1994) « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, pp. 147-181.
- Polanyi M. E. (1966) *The tacit dimension*, Routledge & Keagan, London. Re-edition (1983) *The tacit dimension*, Gloucester Mass., Peter Smith.
- Quéré L. (1997) « La situation toujours négligée », in Cardon D. et Quéré L. *La coopération dans les situations de travail, Réseaux (CNET)*, n° 85 (29 pages).
- Reynaud J.D. (1997) *Les règles du jeu, L'action collective et la regulation sociale*, Collection U, série Sociologie, Collin, Paris.
- Suchman, L (1987) *Plans ans Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press., Cambridge, MA.
- Yin R.K (1981) « The Case Study Crisis: Some Answers », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n° 1, pp. 58-65 (March).
- Yin R.K (1984/1989) *Case Study Research :Design and Methods*. Sage, Newbury Park, Ca.

- Yin R. K. (1993) *Applications Of Case Study Research*, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Vol. 34, Newbury Park.
- Wacheux F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection Gestion, Economica, Paris.
- Weick K.E. et Roberts K. H. (1993) « Collective Mind in Organizations: Heedfull Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quaterly*, n°38, pp.357-381.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (1999) « Organizing For High Reliability : Processes of Collective Mindfulness » in Sutton R. I., Staw B. M. (Eds) *Research In Organizational Behavior*, JAI Press Inc. Elsevier Science, Oxford, Vol.21, pp.81-123.
- Wenger E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York.
- Wenger E. (2000) « Communities of practice and social learning systems », *Organization*, vol.7, n°2, pp.225-246.