

L'influence du contexte et des facteurs organisationnels sur l'émergence et la dynamique des Communautés de Pratique : Comparaison entre trois agences d'une administration publique.

MEBARKI Lamine

Doctorant en Sciences de Gestion

Université de la Méditerranée.

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 6123)

35, Avenue Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence cedex 1. France

e-mail : lamine.mebarki@univmed.fr

Tel : 06.29.37.32.07 / Bureau : 04.42.37.85.21.

Résumé :

Bien qu'il existe de nombreux travaux sur la notion des Communautés de Pratique (CP) (Lave et Wenger 1991, Brown et Duguid 1991, Wenger 1998), le rôle de l'environnement organisationnel dans leur émergence et leur formation n'a pas été analysé de manière concrète. Ce papier s'interroge sur le rôle du contexte et des facteurs organisationnels susceptibles de préconfigurer ces structures et leurs dynamiques.

Après avoir rappelé la définition théorique des CP, qui s'inscrit dans la perspective de l'apprentissage situé, appréhendé par la Pratique et la Négociation de sens, nous analyserons les éléments empiriques, recueillis lors d'une étude de cas imbriqués, consistant à étudier trois agences appartenant à une administration publique. Plus exactement, nous avons analysé les CP se développant dans la fonction d'accueil physique (*front office*) dans ces agences.

Dans ces centres, nous avons procédé à une analyse documentaire qui nous a permis de collecter des informations formelles sur l'organisation. Mais l'absence de légitimité juridique de ces groupes dans l'organisation, fait que les CP ne sont pas saisissables dans ces documents. Nous avons donc réalisé quelques entretiens semi-directifs auprès des acteurs (guichetiers, cadres de proximité et responsables des services). Toutefois, après quelques entretiens, il est apparu que le caractère informel des interactions et la nature tacite des connaissances produites limitent la pertinence de cette méthode de recueil des données. Il a été donc nécessaire de recourir à de l'observation des acteurs en situation et hors situation de travail.

Les principaux résultats de notre travail montrent que la CP émerge pour répondre à un besoin d'adaptabilité et de réactivité à son environnement organisationnel, ce qui permet aux salariés de mener à bien leur travail quotidien. Les différences constatées entre les agences permettent d'identifier que l'« Espace » (lieux qui permettent l'interaction entre les salariés), le « Temps » (en situation/hors situation de travail), et les « Caractéristiques Démographiques » (expérience, statuts, etc.) sont les trois principaux facteurs qui interviennent dans la configuration de l'apprentissage dans les CP. Ainsi, des pistes d'actions peuvent être envisagées afin de favoriser l'épanouissement de ces groupes dans l'organisation.

Mots clés : Communautés de pratique, Pratique, Négociation de sens, contexte, facteurs organisationnels.

L'influence du contexte et des facteurs organisationnels sur l'émergence et la dynamique des Communautés de Pratique : Comparaison entre trois agences d'une administration publique.

Résumé :

Bien qu'il existe de nombreux travaux sur la notion des Communautés de Pratique (CP) (Lave et Wenger 1991, Brown et Duguid 1991, Wenger 1998), le rôle de l'environnement organisationnel dans leur émergence et leur formation n'a pas été analysé de manière concrète. Ce papier s'interroge sur le rôle du contexte et des facteurs organisationnels susceptibles de préconfigurer ces structures et leurs dynamiques.

Après avoir rappelé la définition théorique des CP, qui s'inscrit dans la perspective de l'apprentissage situé, appréhendé par la Pratique et la Négociation de sens, nous analyserons les éléments empiriques, recueillis lors d'une étude de cas imbriqués, consistant à étudier trois agences appartenant à une administration publique. Plus exactement, nous avons analysé les CP se développant dans la fonction d'accueil physique (*front office*) dans ces agences.

Dans ces centres, nous avons procédé à une analyse documentaire qui nous a permis de collecter des informations formelles sur l'organisation. Mais l'absence de légitimité juridique de ces groupes dans l'organisation, fait que les CP ne sont pas saisissables dans ces documents. Nous avons donc réalisé quelques entretiens semi-directifs auprès des acteurs (guichetiers, cadres de proximité et responsables des services). Toutefois, après quelques entretiens, il est apparu que le caractère informel des interactions et la nature tacite des connaissances produites limitent la pertinence de cette méthode de recueil des données. Il a été donc nécessaire de recourir à de l'observation des acteurs en situation et hors situation de travail.

Les principaux résultats de notre travail montrent que la CP émerge pour répondre à un besoin d'adaptabilité et de réactivité à son environnement organisationnel, ce qui permet aux salariés de mener à bien leur travail quotidien. Les différences constatées entre les agences permettent d'identifier que l'« Espace » (lieux qui permettent l'interaction entre les salariés), le « Temps » (en situation/hors situation de travail), et les « Caractéristiques Démographiques » (expérience, statuts, etc.) sont les trois principaux facteurs qui interviennent dans la configuration de l'apprentissage dans les CP. Ainsi, des pistes d'actions peuvent être envisagées afin de favoriser l'épanouissement de ces groupes dans l'organisation.

1. INTRODUCTION

Depuis son identification comme structure favorisant l'apprentissage et le transfert de connaissances entre les membres de l'organisation (Lave & Wenger 1991, Brown & Duguid 1991, Wenger 1998), les CP ont attiré l'attention de plusieurs chercheurs et praticiens en management. Dans la littérature gestionnaire, certains se sont efforcés d'identifier leurs caractéristiques structurelles (Wenger 1998, Chanal 2000, Cohendet et al 2003, Thompson 2005, Michaux 2007), tandis que d'autres ont mis en avant leurs rôles opérationnels dans les organisations (Brown & Duguid 1991, Smith & Farquhar 2000, Snyder & Wenger 2000, Lesser & Stork 2001, Guérin 2005).

Le nombre important de travaux sur les effets des CP est tout à fait logique, car l'utilisation relativement récente du concept dans le vocabulaire des entreprises et dans les travaux de recherche, fait que les auteurs se préoccupent de vérifier si les CP peuvent être réellement bénéfiques et si l'on peut les utiliser comme approche pour l'apprentissage et le KM dans les organisations. Ce n'est qu'une fois que leur utilité est incontestable qu'il devient raisonnable de chercher à mieux comprendre leurs dynamiques et saisir leurs caractéristiques.

Bien que certains chercheurs aient déjà proposé quelques méthodes pour les cultiver (notamment, en mettant en avant les TIC), il semble que d'autres facteurs organisationnels, évoqués dans la littérature de manière secondaire, mais récurrente, jouent un rôle incontestable dans l'émergence, la formation et le rôle de ces CP dans l'organisation. Wenger (1998) pense que la CP ne requiert pas de lourdes infrastructures organisationnelles, ni un fort management, mais leurs membres ont besoin de temps et d'espace pour collaborer. Concernant ses membres, Roberts (2006) parle de pouvoir dans la CP qui peut influencer le degré d'engagement des participants, généré par les différences en terme d'expertise, d'expérience, d'âge, de personnalité et d'autorité. Ainsi, comme l'annonce Guérin (2005), les CP émergent et s'auto-organisent, mais prospèrent seulement quand leur apprentissage coïncide avec l'environnement organisationnel.

Dans cet article, notre objectif est de contribuer à améliorer les connaissances dans ce domaine, en essayant d'expliquer le rôle du contexte et des facteurs organisationnels dans l'émergence des CP. Nous pensons que ces structures émergent pour répondre à un besoin d'adaptabilité aux contextes dans lesquels elles évoluent, souvent caractérisés par des régulations structurelles contradictoires avec le besoin en flexibilité, généré par le caractère incomplet de la prescription. Quant à leurs configurations, elles sont largement influencées par les facteurs temps, espace et caractéristiques démographiques, qui caractérisent leurs

environnements organisationnels, et qui peuvent jouer un rôle déterminant dans les possibilités d'échange et l'intensité des interactions entre leurs membres.

Pour mieux comprendre ces éléments, il semble indispensable de recourir aux notions fondatrices de la théorie des CP, afin d'appréhender le contexte dans lequel elles émergent et évoluent. Nous allons d'abord rappeler la définition des CP pour la distinguer des autres formes de groupes, et revenir sur les notions expliquant la perception de l'apprentissage dans cette théorie (la pratique et la négociation de sens) (2). Nous présenterons ensuite les caractéristiques de l'environnement organisationnel dans lequel les CP émergent, et les facteurs qui influencent (favorisent ou entravent) leur formation, leur dynamique et leur rôle dans l'organisation (3). Nous entamerons notre étude empirique par la présentation du terrain étudié (4), et nous tenterons d'analyser nos résultats empiriques pour dégager les éléments du contexte et les facteurs organisationnels qui peuvent agir sur les CP (5). Nous conclurons cette étude en présentant les principaux résultats de notre recherche, en incitant les managers à porter une attention particulière aux éléments qui favorisent l'émergence et l'épanouissement de ces groupes informels, car il suffit d'une modification dans la configuration de l'un des facteurs organisationnels et/ou dans leurs combinaison, pour qu'une CP se crée, se transforme ou disparaisse - avec les conséquences sur son rôle (6.).

2. COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE : UNE APPROCHE DE L'APPRENTISSAGE SITUÉ

Dans la théorie des CP, les auteurs insistent sur le fait de ne pas dissocier « faire » et « contexte », ce qui amène les chercheurs (Chanal 2000, Collard & Raulet-Croset 2006, etc.) à inscrire cette théorie dans la perspective de « l'apprentissage situé ».

Pour commencer, nous allons rappeler la définition de la CP afin de la distinguer des autres formes organisationnelles (2.1), puis analyser les deux notions présentées comme piliers de l'apprentissage situé (2.2), la Pratique (2.2.1) et la Négociation de sens (2.2.2).

2.1 DÉFINITION DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE (CP)

Bien qu'il existe plusieurs définitions de la CP dans la littérature, généralement, les auteurs ont pris comme point de départ la définition initiée et rappelée par Wenger (1998) : Les CP sont des groupes informels d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances, et rencontrent des problèmes proches au sein d'une même organisation. D'après cet auteur, la CP est identifiée à travers ses trois

dimensions structurantes : un Engagement Mutuel à *travers une participation active de ses membres*, une Entreprise Commune *localement négociée par ses membres*, et un Répertoire Partagé *composé des ressources réifiées*.

Cette définition permet de comprendre certains aspects de la CP, que l'on peut trouver d'ailleurs dans d'autres formes de groupes. Ce qui explique pourquoi elle est souvent confondue avec le groupe fonctionnel, groupe projet et surtout avec la communauté épistémique. Ainsi, on reconnaît que la distinction et le repérage d'une communauté de pratique dans une organisation restent un exercice difficile (Thompson 2005).

Afin de nous aider dans cet exercice, et avant d'aborder le processus d'apprentissage dans les CP, nous rappellerons d'abord ce que la CP n'est pas.

- Ce n'est pas un groupe fonctionnel ou un groupe projet, dans le sens où ces derniers appartiennent à la catégorie des « communautés hiérarchiques » dont la caractéristique principale réside dans le fait qu'elles nécessitent une organisation formelle, *contrôlée* par les instances hiérarchiques.

- Ce n'est pas une « communauté d'intérêts » car, cette dernière n'est pas liée au travail, et peut réunir les individus autour des hobbies et d'autres intérêts, or la CP émerge avec le « travail réel » des personnes dans leur fonction (Blunt 2003).

- Enfin, elle ne doit pas être confondue avec une « communauté épistémique » qui, *a priori*, est *structurée et orientée délibérément* vers la production des connaissances, en vue de dégager une procédure de résolution des problèmes. Mais surtout, ce qui définit la communauté épistémique, c'est l'existence d'une autorité procédurale, jugée essentielle pour fixer les objectifs ainsi que les règles et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. De ce fait, la finalité de cette communauté se trouve placée au dessus des membres de la communauté (Cohendet et al 2003).

Bien que des nuances aient été relevées, on voit bien que les frontières fonctionnelles et opérationnelles qui séparent la CP des autres groupes restent fines. Pour étayer ces nuances, le point de vue conceptuel, et plus globalement l'approche théorique des CP peuvent être pertinents pour compléter notre compréhension de la dynamique de ces structures.

Comme l'indique Thompson (2005), le terme de CP a émergé de *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*¹ de Lave & Wenger (1991). Ici les précurseurs ont relevé le constat de l'écart existant entre les pratiques réelles et les procédures prescrivant le travail.

¹ Dans cet ouvrage, les auteurs parlent de la manière dont les novices deviennent des membres intégrés dans une CP.

Et pensent que la pratique compétente est un processus social consistant à *restituer le savoir dans un contexte où il a une signification* (Duboc, 2005, p. 296).

En effet, les avis des auteurs convergent vers l'idée que la théorie des CP s'inscrit dans la *perspective de l'apprentissage situé*. L'apprentissage est perçu comme une **pratique** qui se déroule dans un *contexte historique et social*², car l'être humain est en permanence en train de **négoier le sens** des situations vécues et des phénomènes observés.

2.2. LA PRATIQUE ET LA NÉGOCIATION DE SENS : PILIERS DE L'APPRENTISSAGE SITUÉ

2.2.1 La pratique

Dans le concept « *communauté de pratique* », on comprend que ce qui donne un caractère communautaire à cette structure ce sont les pratiques communes que les membres ont développées au fil du temps.

Dans son ouvrage de 1998 *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Wenger présente la pratique comme une quête de sens, ou encore, comme une production sociale de sens. C'est une vision partagée par Brown et Duguid (2001) qui parlent de perspective sociale de la pratique, car les individus dans leur apprentissage, reflètent inévitablement le contexte social dans lequel ils apprennent et exercent leur pratique. Ainsi, la pratique constitue un support à la création des connaissances collectives et contribue à créer des cadres d'interprétations nécessaires à l'accomplissement des tâches (Oubrich, 2005).

Le concept de pratique inclut à la fois le champ de l'explicite et le registre du tacite, mais contrairement à Nonaka, Wenger ne creuse pas la question de l'opposition entre les dimensions tacites et explicites de la pratique, en considérant que les deux sont présentes dans toute forme de connaissance (Chanal, 2000). Cette idée est très proche de celle qu'on trouve dans la réflexion de Brown et Duguid (2001) qui considèrent la connaissance et la pratique comme formant un couple qui ne doit pas être séparé.

Ces auteurs (Brown et Duguid), en parlant des travaux de ces théoriciens de l'apprentissage (Lave 1988, Lave & Wenger 1991), indiquent qu'ils refusent d'isoler la connaissance (le savoir) de la pratique, et développent une vision de l'apprentissage comme une construction sociale, en introduisant la connaissance dans le contexte dans lequel elle peut avoir un sens.

En effet, la pratique est très dépendante des conditions dans lesquelles elle est constituée, et le raisonnement humain ne peut être appréhendé hors contexte. Ils soutiennent ainsi l'argument

² Il s'agit de faire dans un contexte historique et social (Wenger 1998).

selon lequel, les salariés sont en permanence en train de négocier le sens des situations vécues et les phénomènes observés. Mais, en quoi consiste cette négociation de sens ?

2.2.2. La négociation de sens

Que nous parlions, agissions, pensions, résolvions des problèmes ou rêvassions, il y a toujours la construction d'une signification (Wenger, 1998, p.59). La « négociation de sens » est considérée comme un engagement dans un processus fécond et continu à travers une interaction soutenue, un accomplissement graduel, et un échange mutuel (Wenger 1998). L'auteur pense que malgré le *caractère routinier* de certaines situations, interprétées selon ce qui est dit et fait dans le passé, nous inventons de nouvelles interprétations, qui permettent de modifier ou confirmer les anciennes, ainsi, nous créons de nouvelles significations.

Se rapportant en général à des situations que l'on ne peut pas généraliser, on peut penser que la quête de sens s'explique à la fois par la divergence et la convergence des points de vue. Mais aussi, l'aspect imparfait ou insuffisant des interprétations antérieures (voire actuelles et ultérieures), qui peuvent s'avérer étroitement liées au contexte dans lequel elles se sont produites, ainsi qu'au but poursuivi par les acteurs.

Pour comprendre la finalité et le but visé par cette notion, Wenger utilise l'expression de négociation de sens à travers les deux dimensions: *sociale*, comme « négocier un prix » qui présume **la conclusion d'un accord entre des individus**, et la dimension *pratique* relevant *du savoir faire*, comme « négocier un virage » qui exige **une adaptation aux situations**.

Enfin, le mécanisme par lequel l'expérience et sa signification se négocient, repose sur la complémentarité de deux processus : Participation & Réification.

La participation est un processus qui consiste à prendre partie à quelque chose avec d'autres, elle suggère à la fois une action et une connexion. La participation se réfère à un engagement dynamique de l'individu au sein de la communauté à laquelle il appartient. Elle implique plusieurs actions : parler, penser, faire, ressentir et appartenir, etc.

La Réification est à la fois un processus et son produit. 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.

Après avoir rappelé ces deux dimensions qui expliquent la configuration de l'apprentissage situé, nous allons essayer de montrer comment l'environnement organisationnel incite à l'émergence des CP et d'identifier les facteurs organisationnels pouvant influencer leurs configurations.

3. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL SUR L'ÉMERGENCE DES CP

Comme nous l'avons souligné, la théorie de l'apprentissage situé insiste sur le fait de ne pas dissocier la pratique du contexte où elle se déroule. Ainsi, il serait judicieux d'analyser ce contexte pour mieux comprendre les raisons et les facteurs qui favorisent la négociation de sens des situations vécues par les acteurs.

La pratique constitue d'après Wenger (1998) une *réponse aux conditions* (de travail) historiques, sociales, culturelles et institutionnelles de l'organisation au sein de laquelle elle se développe. De leur côté, Brown & Duguid (1991, 2001), insistent sur la distinction entre pratique canonique (*Canonical practice*) et pratique non-canonique (*Non-canonical practice*) pour expliquer les pratiques réelles développées par les salariés au sein des organisations.

Ainsi, nous allons essayer d'expliquer en premier lieu comment la CP émerge pour répondre au besoin d'adaptabilité à son environnement organisationnel (3.1), et quels sont les facteurs organisationnels qui favorisent (ou entravent) le processus d'apprentissage qui se déroule entre les membres de la CP (3.2).

3.1 LES CP ÉMERGENT POUR RÉPONDRE À UN BESOIN D'ADAPTABILITÉ À L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

Les CP ne sont pas des entités autonomes, car elles se développent au sein de contextes plus généraux (Wenger 1998). L'organisation formelle dans laquelle la CP émerge est caractérisée par la prescription des modes opératoires et la fixation des objectifs et des ressources. Ces régulations structurelles du travail sont souvent contradictoires avec le besoin en flexibilité généré par le caractère incomplet de la prescription. Comme le souligne Baret (2006), la densité du réseau est d'autant plus forte que les postes de travail sont faiblement prescrits.

Ainsi, les contraintes et pressions auxquelles les salariés sont exposés dans leur travail, mais aussi, le besoin en apprentissage et l'acquisition de compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs, ne peuvent être gérées individuellement. D'où le besoin d'interagir avec les autres, pour développer et échanger des pratiques permettant de mener à bien le travail quotidien. Hanique & Jobert (2002) indiquent que l'échange des pratiques permet aux employés de trouver l'équilibre dynamique avec les régulations auxquelles ils sont confrontés en permanence. Michaux (2005) pense 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.

Selon Smith & Farquhar (2000), le rôle opérationnel des CP consiste dans le fait que dans ces groupes, on fournit 'la bonne information aux bonnes personnes au bon moment'. C'est ainsi que l'échange des connaissances et des savoirs au sein du groupe s'est avéré bénéfique en terme de performance pour les salariés et pour l'organisation. À ce niveau, Lesser & Storck (2001) pensent que la CP crée le Capital Social qui permet d'améliorer la performance en accélérant la courbe d'apprentissage et en évitant la répétition des tâches. Mc Dermott (2002) renforce cette idée en parlant de la réduction des coûts opérationnels et de l'accroissement de la qualité des produits et services dans la CP.

3. 2. L'ÉMERGENCE DES CP EST FAVORISÉE PAR DES FACTEURS ORGANISATIONNELS EXISTANTS

Bien que la littérature gestionnaire se soit beaucoup intéressée au concept des CP et ses dimensions endogènes, le lien avec les facteurs organisationnels qui favorisent leur émergence n'est pas bien explicité. Wenger (1998) évoque l'idée que la CP ne requière pas de lourdes infrastructures organisationnelles, ni un fort management, mais leurs membres ont besoin de **temps et d'espace pour collaborer**³. Il reconnaît ainsi que **la proximité géographique**, bien qu'elle ne soit pas un élément suffisant pour créer un engagement mutuel, a un impact déterminant pour l'interaction des salariés.

Dans son article « limits to communities of practice », Roberts (2006) met en avant la notion de *pouvoir* au sein des CP, engendré par **les différences en termes d'expertise, d'expérience, d'âge et de personnalité, que l'on peut trouver parmi les membres de l'organisation** dans laquelle la CP émerge. Ceci peut influencer le degré de participation et d'engagement mutuel. En ce qui concerne son entreprise commune, en plus de la dimension relationnelle, la fonction et le lieu de la pratique sont très importants dans sa continuité. En effet, Wenger ne considère pas la compagnie « Alinsu⁴ » dans sa globalité comme une communauté de pratique, mais chaque service peut en constituer une séparément. Chaque service est suffisamment indépendant pour créer ses propres pratiques, et on peut y apprécier une certaine auto-organisation pour répondre aux conditions de travail, et atteindre des objectifs communs. Ainsi, il semble que cette entreprise commune **est une entité étroitement liée à un réseau déjà existant tels que le service ou le département**. Enfin, les ressources du répertoire partagé, bien qu'elles soient adoptées et intégrées dans leurs pratiques, ne sont

³ Pour les communautés virtuelles, l'espace et le temps s'articulent autour de l'utilisation du web pour interconnecter les personnes, notamment lorsque elles sont dispersés géographiquement.

⁴ La compagnie Alinsu est l'entreprise de traitement des dossiers des réclamations où Wenger a effectué son étude, à travers laquelle il a développé sa théorie dans son ouvrage de 1998

pas exclusives aux membres d'une seule CP. En effet, ses artefacts voyagent à travers les frontières des CP, véhiculés par les membres, que Wenger qualifie de courtiers, qui peuvent appartenir à plusieurs CP.

Ainsi, à travers ces éléments, on peut dire que dans les CP, la négociation de sens et les pratiques développées sont essentiellement dépendantes de trois facteurs, et plus généralement de leurs combinaisons : l'« Espace », le « Temps » et les « Caractéristiques démographiques » des membres de l'organisation.

- **L'espace** : nous entendons par Espace, tous les lieux qui permettent l'observation, l'écoute et les discussions entre les salariés. Les espaces créent des opportunités pour que les membres de la CP puissent négocier le sens de leurs expériences et pratiques en confrontant leurs idées.
- **Le temps** : le paramètre temps inclut tous les instants où les situations sont négociées et les pratiques sont développées et actionnées, que se soit pendant qu'ils effectuent leurs tâches (en situation de travail) ou pendant les pauses (hors situations de travail).
- **Les caractéristiques démographiques** : ici, on parle des différences de caractéristiques que l'on peut trouver chez les membres de la CP, qui sont avant tout les salariés de l'entreprise dans laquelle elle émerge (différence de statuts, d'expérience, d'expertise, etc.). Ainsi, la négociation de sens et les pratiques développées peuvent être dominées et affectées par ces différences.

4. MÉTHODOLOGIE

Comme nous l'avons évoqué auparavant, les frontières théoriques et opérationnelles de ces phénomènes (les CP, la pratique, la négociation de sens, etc.) ne sont pas immédiatement perceptibles. Elles sont largement dépendantes du contexte dans lequel le phénomène étudié a lieu. Cette caractéristique rend impérative le recours à l'étude de cas (Yin, 1994). Nous avons réalisé notre étude auprès d'une administration, plus précisément dans trois agences (A, B et C) que nous a conseillées notre interlocuteur, en pensant qu'on y trouverait des dispositions organisationnelles différentes. Nous avons donc intégré les trois agences afin de comparer l'impact sur les CP qui peuvent y émerger des différents facteurs organisationnels propres à chacune d'entre elles. Notre recherche présente une étude de cas imbriqués, consistant à analyser trois communautés de pratique appartenant à trois agences, chacune d'entre elles constituant de ce fait un cas imbriqué dans l'étude d'ensemble (Eisenhardt, 1989).

Ces agences ont comme activité l'attribution de prestations aux résidants d'un département français. Chacune de ces trois agences couvre un arrondissement de ce département. Plus exactement, nous avons étudié les CP se développant dans la fonction d'accueil de ces agences. Donc, on s'intéresse aux agents travaillant dans les « *front office* » de ces agences.

D'un côté, la même administration signifie que les trois agences accomplissent la même fonction et ont la même mission. Ce qui nous permettrait de cerner le contexte et les caractéristiques de la relation de service, *a priori*, similaires dans les trois agences. D'un autre côté, l'étude comparative de trois agences permettrait d'apprécier la différence des facteurs organisationnels propres à chaque agence.

Dans ces centres, seuls les responsables étaient véritablement informés de nos hypothèses de recherche. Concernant les salariés, nous nous sommes limités à dire qu'on s'intéressait à leurs méthodes de travail en général parce que nous souhaitions éviter un éventuel biais qui consisterait dans le fait que les salariés pourraient ajuster leurs discours ou changer leurs modes opératoires en fonction de nos hypothèses, que ce soit pour les confirmer ou les infirmer.

Nous avons commencé par une étude documentaire qui nous a permis de collecter des informations formelles sur l'organisation. Comme il est d'usage pour les études de cas, nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs (Miles, Huberman, 1994). Toutefois, après une dizaine d'entretiens que nous avons réalisés auprès des acteurs (guichetiers, cadres de proximité et responsables des services), il est apparu que le caractère informel des interactions et la nature tacite des connaissances produites limitent la pertinence de cette méthode de recueil des données. Les guichetiers n'arrivaient pas à expliquer de manière claire l'origine des pratiques professionnelles qu'ils mettent en œuvre. Il a donc été nécessaire de recourir à de l'observation. La durée de nos observations a été de deux semaines dans chaque agence, où nous avons observé *in situ*, mais aussi *hors situation de travail* les échanges et les interactions entre les acteurs. Comme il est recommandé dans cette méthode, tout au long de notre séjour, nous avons rendu compte de ces observations dans un « cahier de recherche » (Arborio, Fournier, 1999) et les conversations entre les agents ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone.

5. CONTEXTE, FACTEURS ORGANISATIONNELS, ET ÉMERGENCE DES CP : RÉSULTATS EMPIRIQUES.

Notre étude centrée sur « la fonction similaire » réalisée par les salariés des trois agences permet de comprendre le contexte dans lequel ils évoluent et de dégager les caractéristiques de leur travail et les conditions de sa réalisation (5.1). Ce qui nous a permis dans un premier temps de synthétiser les éléments incitant les agents à négocier le sens de leurs actions et développer leurs propres pratiques (5.2). Bien qu'elles fassent partie de la même administration, chaque agence dispose de facteurs organisationnels relativement différents. Grâce à cela, nous sommes parvenus à mettre en évidence l'impact des facteurs organisationnels sur les différentes configurations des négociations de sens dans les CP et les pratiques que leurs membres ont développé (5.3).

Avant d'aller plus loin, il convient de souligner que pour identifier et caractériser ces communautés dans chaque agence, nous avons procédé d'abord par la recherche des indicateurs (initiés par Wenger (1998)) qui renseignent sur la formation de ces groupes :

- Des relations soutenues, harmonieuses ou conflictuelles.
- Des manières communes de s'engager à faire les choses ensemble.
- La circulation rapide de l'information et de la diffusion de l'innovation.
- L'absence de préambules.
- L'habilité d'évaluer la pertinence de l'action et des résultats.
- Des coutumes locales, des histoires partagées, des blagues d'initiés, ...

Ensuite, nous avons vérifié à chaque fois la présence de leurs dimensions structurantes : engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé pour pouvoir qualifier les groupes observés de communautés de pratique.

5.1. L'ACCUEIL PHYSIQUE : DES SITUATIONS MULTIPLES ET IMPRÉVUES

Les relations de service sont caractérisées par la « coproduction » avec le client. La coproduction signifie la *co-construction* avec le client l'offre de solution qui correspond à ses attentes (Zarifian 2002). Cette approche « dialogique » qui place le client au cœur de la relation s'appuie sur les travaux de Goffman (1968) qui avait modélisé les interactions entre l'opérateur et son client sous forme de communications techniques, contractuelles et relationnelles (op.cit p, 383).

L'activité de l'administration étudiée concerne plusieurs catégories de clients : des salariés, des demandeurs d'emplois, des retraités, (ces catégories incluent également leurs conjoints et enfants), des employeurs, des assistantes sociales, etc.⁵

La multiplicité des catégories des clients, leurs statuts sociaux d'un côté et la complexité de la législation régissant les prestations de l'autre, font que la relation de service n'est pas évidente à gérer. Comme témoigne un agent de l'agence A :

« J'aimerais bien dire que mon travail consiste à renseigner les gens sur leurs droits, en fournissant une réponse claire et juste. Malheureusement, il n'y a pas que ça à faire, certains clients ne comprennent pas vraiment ce qu'on leur dit [...]. Des fois, on a affaire à des gens qui ont un certain âge, qui ne maîtrisent pas la langue française ou qui ont un niveau d'éducation qui ne leur permet pas d'assimiler la complexité des procédures, ...en vérité, je qualifierais mon travail de ' limite social' ».

Un agent de l'agence B s'interroge sur son rôle dans l'établissement : *« Sincèrement, je ne sais pas si on peut appeler notre activité : renseignements / conseils, ou bien Gestion des réclamations... J'ai l'impression que les gens viennent plus pour contester que pour avoir les informations ».*

Enfin, un agent expérimenté de l'agence C évoque les limites de la prescription : *« Dans ce travail, on ne peut pas suivre les consignes à la lettre, il existe 36000 cas, la situation n'est pas toujours la même (nombre de clients en attente, agressivité...). De toutes façons, si le respect des consignes pouvait se faire de manière stricte, on aurait été remplacés facilement par les bornes interactives ».*

Ces témoignages mettent en exergue la multiplicité et la diversité des situations rencontrés dans la fonction d'accueil, mais aussi, l'incapacité de prévoir des modes opératoires permettant de gérer tous les cas de la même manière. Ainsi, la fonction d'accueil ne se réduit pas à l'application des procédures pour renseigner les personnes sur les prestations et les suivis des dossiers. En plus de la complexité des règles d'attribution, les agents doivent s'adapter aux cas rencontrés. L'adaptation se fait en fonction des caractéristiques des clients (âge, niveau d'éducation, etc.), de la nature du contact avec ces derniers (comportements difficiles à gérer, agressivité, mécontentement, etc.) et des spécificités de leurs demandes (difficulté à cerner l'objet de la demande, demandes peu fréquentes, etc.).

⁵ Catégories des clients telles qu'elles sont recensées par les responsables des services d'accueil.

⁶ Toutefois, il convient de souligner que ce centre est un peu spécifique. Il se trouve dans une zone peuplée et cosmopolite. Le nombre et les caractéristiques de cette population font que le travail des agents de ce centre dépasse largement la simple activité de renseignements.

Ainsi, on peut comprendre que dans l'univers de l'accueil physique, les agents se trouvent dans un contexte non routinier et contraignant, car ils sont amenés à réaliser des relations diversifiées, imprévues, voire imprévisibles.

5.2 UN CONTEXTE INCITANT LES AGENTS À UN APPRENTISSAGE CONTINU ET INTENSE À L'AIDE DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Comme nous venons de le constater, le contexte de la relation de service est marqué par des situations 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. Or, « il n'entre pas dans les capacités humaines durables de devoir réinventer sans cesse, cas par cas, des comportements efficaces face à des situations changeantes et peu prévisibles » (Hanique, Jobert, 2002, p. 256). C'est ce qui incite les agents à interagir pour échanger leurs expériences et négocier le sens des situations vécues, cherchant ainsi les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

Nous allons commencer par présenter des exemples de situations que nous avons observées, montrant comment les agents mobilisent leurs pratiques et négocient le sens des situations auxquelles ils sont confrontés⁷ :

Exemple 1. Agence C.

Mardi 15 juillet 2008. Au guichet (en situation de travail).

Juliette, un nouvel agent qui assure l'accueil physique depuis quelques semaines, vient d'avoir un cas qu'elle n'arrive pas à gérer. Elle se lève et se dirige vers l'espace qui se trouve derrière son poste d'accueil. Cet espace représente « le back office » du centre. Elle sollicite une collègue et lui demande un renseignement.

Juliette : Dis-moi Sabine, on peut faire une attestation en remontant à 2004 ou bien je dois faire une demande par mail au service ?

Sabine : Tu peux la faire sur ton ordi, je crois que *média* te marque 'erreur'. En fait, c'est parce qu'il est programmé sur un an maximum. Donc, t'es obligée d'aller d'abord sur « édit », et là tu verras une fenêtre qui te demande les dates ; tu les notes, et c'est bon.

Juliette : Ah bon, on peut faire ça alors, merci Sabine.

Éric (qui était assis à côté de Sabine, a entendu la conversation et intervient) : viens Juliette je te montre sur mon ordi.

⁷ Tout au long de ces exemples, nous retranscrivons les phrases et les mots tels qu'ils sont utilisés par les acteurs.

Dans cette discussion, Sabine apprend à Juliette une pratique qui lui permet d'établir un document et lui évite de solliciter un centre par mail. La confirmation par Éric lui permet d'être d'autant plus confiante dans cette procédure. Notons qu'ici la discussion s'est déroulée entre les agents qui ne font pas partie du même service.

Exemple 2. Agence A

Vendredi 27 06 2008, 12h30. Pause déjeuner dans le réfectoire (hors situation de travail).

Nadine parlait à ses collègues autour de la table.

- Nadine : tout à l'heure j'ai reçu un avocat. Il voulait des renseignements sur un client. Et quand je lui ai dit que je ne pouvais pas lui fournir ces renseignements, il m'a pris de haut, en me disant qu'il est avocat et tout ... Il était super agressif.

- Lynda : Qu'est ce qu'il est bête, il pense qu'on ne connaît rien et qu'on doit obéir ou quoi ?! En plus je t'ai entendu dire que t'es tenue au secret professionnel.

- Nadine : ouais, mais quand il a commencé à m'agresser, je lui ai dit que normalement, il est bien placé pour comprendre le secret professionnel.

- Lynda : Il t'a répondu quoi ? *Elle pose la question en souriant, comme si elle été surprise par cette réplique, et cherche à connaître la suite. On remarque ici le déclenchement de la négociation de sens pour évaluer la pratique de Nadine.*

- Nadine : Dès que j'ai dit ça, il m'a dit, oui, excusez-moi, c'est juste l'affaire qui m'embarrasse. Il s'est excusé une seconde fois puis il est parti.

Christophe : oui t'as raison, c'est un juriste, et le secret professionnel ne doit pas être un nouveau mot pour lui... *Christophe apporte des éléments qui peuvent appuyer cette pratique.*

Alain: Si c'était moi, même pas me casser la tête, je lui dirais bonne journée et... ! *Manifestement, Alain a un point de vue différent, et infirme en quelque sorte la réponse utilisée par Nadine.*

Christophe : J'suis pas d'accord avec toi. C'est bien de lui faire comprendre que ce n'est pas possible de donner les infos, sinon, il repassera une seconde fois. Nadine l'a remis à sa place, non seulement il a compris pourquoi, en plus c'est presque sûr qu'il ne va pas revenir.

- Alain : ouais, je pense que t'as raison. Puis, il a compris aussi qu'on n'est pas nul... Tu sais, les gens n'attendent que ce genre d'erreur pour te mettre dans le journal. Et dire qu'au guichet ils sont nuls *Il nous semble qu'en plus des explications de Christophe, ce retour d'Alain est véhiculé par la volonté de préserver une bonne image de leur guichet.*

- Lynda : de toute façon, qu'ils soient juristes ou pas, les gens doivent savoir qu'on est tenu au secret professionnel, donc, si quelqu'un cherche à comprendre, on lui rappelle ça. Ils seront plus compréhensifs, je pense.

Dans cette discussion, on voit bien que chacun a participé en apportant son point de vue. Finalement, la négociation de sens de l'expérience de Nadine a abouti à la confirmation et la réification de cette pratique, qui vraisemblablement, sera mobilisée à nouveau dans des cas similaires.

Bien que l'étude ait été faite dans trois agences différentes, il semble que le déclenchement du processus de négociation de sens et le développement de pratiques communes soient influencés par les caractéristiques du métier et les conditions de travail dans lesquelles les agents évoluent. En effet, en observant les agents dans leur activité quotidienne, nous avons relevé plusieurs situations ressemblant très fortement aux exemples que nous avons retranscrits. Ceci nous a permis de comprendre que grâce à leurs interactions informelles, les membres d'une CP partagent fréquemment des connaissances et des expériences qui leur permettant d'être plus efficaces. De ce fait, on peut dire 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.

Ainsi, la CP représente un espace où les savoirs et savoir-faire s'échangent par la négociation de sens des pratiques qu'ils mettent en œuvre pour répondre au besoin d'adaptabilité et de réactivité requis dans les relations de service.

Nous pouvons résumer le rapport entre le contexte et les concepts de Pratique et de Négociation de sens comme suit :

Caractéristiques du travail

Écart entre travail réel et travail prescrit,
Tendance à harmoniser les actions (ne pas s'éloigner de la norme du groupe),
Besoin en apprentissage et transfert des connaissances
Développement des best practices,
Implication du collectif dans le travail d'un salarié.

**Développement des pratiques
(Best practices)**

Caractéristiques de la fonction d'accueil physique

Multiplicité des cas et des expériences
Situations imprévisibles,
Partage de problèmes proches,
Besoin d'adaptabilité et de réactivité du système,
Poursuite d'objectifs communs (performance, intérêts. etc.)

Négociation de sens

5.3 DES CP PRÉCONFIGURÉES PAR LES FACTEURS ORGANISATIONNELS EXISTANTS

Dans cette section, nous allons présenter les rapports existant entre les facteurs organisationnels et les CP en essayant de montrer comment chaque facteur favorise ou entrave les interactions entre les agents dans les trois centres. Ainsi, nous allons voir comment les facteurs organisationnels cités dans la première partie (espace, temps et caractéristiques démographiques)⁸ influencent la configuration de l'apprentissage dans les différentes CP.

Avant d'analyser ces éléments, nous souhaitons préciser que :

- 1. Les trois facteurs sont interdépendants, notamment le temps et l'espace que l'ont pourrait également regrouper dans une seule dimension « spatiotemporelle ». Mais pour le besoin de notre recherche et afin de comprendre l'impact de chaque dimension, nous avons préféré de les séparer l'une de l'autre. Toutefois, il faut garder en tête que l'aboutissement des CP est influencé par l'articulation et la combinaison de ces trois dimensions.*
- 2. Certains savoirs et pratiques sont échangés et actionnés immédiatement en situation de travail (pendant la réception du client). Tandis que d'autres, sont échangés hors situations de travail (pendant des pauses, dans les coulisses⁹, etc.), pour approfondir les connaissances en vue d'une réutilisation ultérieure. Ainsi, pour ce qui suit, nous utilisons les expressions « en situation de travail » pour désigner le moment où l'agent reçoit le client, et « hors situation de travail » pour désigner des situations qui se déroulent en l'absence des clients.*

Nous vous proposons d'abord ces témoignages de deux agents du centre A.

«Avant, je travaillais dans le service traitement. On m'a transféré ici sans formation sur la gestion de la relation client [...]. C'est grâce à mes collègues qu'aujourd'hui je maîtrise bien mon travail, notamment Greg, qui a fait l'accueil depuis des années. Je m'assois à coté de lui au guichet, je lui pose des questions régulièrement, et j'observe comment il gère les situations conflictuelles... En plus, il m'apprend des astuces pour rester calme avec les clients. Des fois il intervient dans des situations que je n'arrive pas à gérer... »

Dans cet entretien, l'agent reconnaît l'importance d'interagir avec ses collègues expérimentés, en travaillant à côté d'eux au guichet.

Un autre agent met en avant l'intérêt, la commodité et l'usage des coulisses dans son travail et son processus d'apprentissage : *« heureusement, il y a le backstage, sinon, on ne peut pas*

⁸ Nous nous focalisons sur ces trois paramètres que nous jugeons les plus significatifs mais d'autres facteurs organisationnels peuvent intervenir dans la configuration de la CP de manière plus ou moins importante.

⁹ Par extension de sens, les *coulisses* désignent habituellement la partie de la scène qui n'est pas visible par les spectateurs. Source de la définition : Wikipedia.org.

vraiment gérer de manière individuelle. C'est là-bas que ça se passe. Y a toujours quelqu'un pour t'aider à résoudre un problème ou te filer une info ou te raconter une anecdote pour te déstresser. C'est très important dans notre métier »

D'après ces témoignages, ainsi que les observations et les exemples recueillis, nous avons constaté la présence des trois facteurs organisationnels que nous avons cités ci dessus dans les trois agences, mais avec des différences dans leurs configurations et leurs combinaisons. Ce qui a influencé les schémas d'interactions dans les différentes CP

5.3.1 Le facteur « Espace »

- **Agence A :**

Dans ce centre, l'espace qui permet l'interaction regroupe trois sous-espaces : le guichet d'accueil est conçu sans cloisons entre les postes de travail. Cela permet l'observation directe, l'écoute et les discussions entre les agents en situation de travail. Derrière ce guichet, il y a un grand espace appelé le *backstage*. Ça représente *les coulisses*, où les agents se croisent et échangent régulièrement des informations, des anecdotes, des histoires, etc. Enfin, le réfectoire permet aux agents de se rassembler pour déjeuner ou pour des pauses café.

Dans l'exemple 2, nous avons vu que le réfectoire a permis de réunir les agents, le déclenchement de la négociation de sens et la réification d'une pratique. Nos observations et entretiens (cf. l'extrait de l'entretien ci dessus), ont révélé également des interactions très fréquentes entre les agents en situation de travail, permises par la configuration du guichet d'accueil.

Ainsi, la négociation de sens et les pratiques générées ont lieu au guichet, dans les coulisses et au réfectoire. Ce qui fait que dans ce centre, les possibilités de rencontres en face-à-face sont multipliées grâce à son infrastructure spatiale.

- **Agence B¹⁰ :**

Dans ce centre, la configuration spatiale est différente de l'agence A. On y trouve un réfectoire qui pourrait permettre aux agents de se réunir pendant leurs pauses mais, du fait de facteurs démographiques, ceci est peu courant. Le guichet d'accueil est lui composé de bureaux fermés, donc, les agents n'ont pas d'opportunités d'interagir pendant les situations de travail. Derrière ces bureaux, il y a un espace (coulisses), où on peut observer que les agents discutent, échangent et partagent leurs informations au moyen d'un tableau. C'est un tableau où sont notées diverses informations. Tout le monde a le droit et le devoir [mais ça reste une

¹⁰ Notons que ce centre est adapté exclusivement à l'accueil physique qu'il ne comprend pas de service de back office dans ces locaux.

pratique informelle, car il n'y a pas de consigne formelle à ce propos] de noter une information, afin que cette dernière soit à la portée de tous¹¹.

La négociation de sens dans ce cas se fait dans les coulisses. Elle se traduit par la lecture et la discussion des agents à propos des notes retranscrites. Ils confrontent leurs interprétations pour mieux comprendre le sens de l'information. Bien que les échanges portent sur tous les aspects de la relation avec le client, leurs pratiques sont centrées sur l'approfondissement et l'échange des connaissances techniques. Nous pensons que cette pratique permet combler l'inexistence du « back office » dans les locaux¹². Car, malgré l'utilisation des TIC pour les échanges avec ce service, l'impossibilité d'interagir en face-à-face avec le back-office constitue un handicap pour une meilleure compréhension des informations.

Il est clair que dans ce centre, comparé au premier, la configuration spatiale ne permet pas les négociations des situations au guichet. Ces pratiques se développent donc dans les coulisses.

- **Agence C :**

Il existe également au sein de ce centre un réfectoire mais les agents du front office s'y croisent rarement. L'accueil des clients se fait dans des boxes. On peut observer deux boxes de chaque côté de l'espace d'accueil : boxes A et B à gauche de la salle, séparés par leurs murs de cloisonnement et les boxes C et D (même configuration que A et B) du côté droit de la salle. On a constaté que la forme des boxes présente un obstacle pour l'interaction des agents en situation de travail. Par contre, comme nous l'avons illustré dans l'exemple 1, les boxes s'ouvrent vers l'espace du back office. Ce qui fait qu'il y a des interactions régulières entre les agents des deux services.

Ainsi, on peut dire que cette configuration spatiale est marquée par la proximité géographique entre « front office » et « back office ». Les négociations de sens et les pratiques développées portent sur des problématiques communes aux deux services.

Comme nous pouvons le constater, la configuration des guichets d'accueil dans les agences A et B n'offrent pas aux salariés du front office l'opportunité d'interagir en situation de travail.

¹¹ La responsable du centre à propos du tableau : « C'est Émilie qui en a eu l'idée. Elle a été reçue favorablement par tous les agents. Ils estiment aujourd'hui que c'est quelque chose d'indispensable (...). Vu l'intensité du travail, tout le monde n'a pas le temps de lire les notes et les nouvelles informations sur l'intranet. Donc, les agents ont pensé à noter sur ce tableau les informations les plus indispensables. Tout le monde sera au courant de l'info et, vu que le tableau est implanté au milieu de la salle, personne ne peut le rater. J'ai accepté une telle pratique mais je vérifie la pertinence de ces informations pour qu'on ne risque pas de transmettre des informations erronées. La personne qui note une info marque son nom à la fin de l'info, pour savoir qui contacter et questionner si besoin de plus d'info. C'est aussi une façon d'assumer la responsabilité des informations portées... »

¹² La présence ou l'absence du back office peut être considéré comme un autre facteur organisationnel à part entière mais l'idée ici est de le considérer en terme d'espace, c'est-à-dire en terme de proximité géographique avec le front office.

Ceci ralentit leurs processus d'apprentissage des techniques d'accueil par rapport au rythme de celui des salariés de l'agence A, où la disposition spatiale semble être plus propice à la multiplication des interactions en situation et hors situation de travail.

5.3.2 Le facteur « temps »

- **Agence A :**

En situation de travail, comme l'indique l'entretien au début de cette section, les agents s'observent, discutent et essaient de détecter les meilleures pratiques. Mais ce sont aussi des moments où la participation des collègues est incontournable pour résoudre des situations difficiles. Donc, des négociations de sens des situations qui se déroulent pendant la réception du client permettant ainsi l'utilisation *ad hoc* des pratiques qui en découlent.

Hors situation de travail, le savoir échangé n'a pas d'effet immédiat sur la relation avec le client, mais l'échange des histoires et des expériences permettent de négocier le sens des actions pour la réutilisation des pratiques dans des situations similaires qui peuvent se produire ultérieurement.

- **Agence B :**

Comme nous l'avons déjà souligné, la dimension temporelle est très liée à l'espace. Puisque la configuration spatiale de cette agence ne permet pas l'interaction des agents en situation de travail, il en résulte que les moments de l'interaction sont permis seulement hors situation de travail, c'est-à-dire pendant les pauses. Les connaissances échangées sont donc uniquement répertoriées pour des utilisations ultérieures. Dans ce sens, pour développer les pratiques qui seront mobilisées dans les relations à venir, les négociations de sens se rapportent à la fois aux informations transcrites au tableau et aux situations antérieures.

- **Agence C :**

Subséquentement à ce que nous avons avancé sur la disposition géographique dans cette agence, et comme l'indique l'exemple 1, en situation de travail, on peut observer essentiellement des interactions entre les agents du front office et le back office. Ainsi, en situation de travail, les agents du back office sont sollicités par leurs collègues de l'accueil soit pour avoir une information technique afin de répondre à un client soit pour essayer de résoudre un problème que le client a soulevé suite au traitement de son dossier par les agents du back office. Hors situations de travail, bien qu'il existe un réfectoire, nous n'avons pas constaté d'importantes interactions entre les agents du front office pendant les pauses. Celles-ci ont plutôt lieu avec les agents du back office. Les négociations de sens (entre des agents appartenant aux deux services) qui se déroulent en situation de travail permettent une

application *ad hoc* des pratiques qui en résultent. Les négociations dans le réfectoire donnent lieu à des pratiques qui sont mobilisées ultérieurement.

Ces exemples permettent de comprendre que le facteur « Temps » informe sur les instants où les connaissances sont échangées mais aussi sur l'opérationnalité des pratiques développées. Celle-ci peut être instantanée (lorsqu'il s'agit de trouver une solution immédiate à un problème rencontré en situation de travail) ou future (lorsqu'elle permet d'appréhender et d'anticiper des solutions à des cas potentiels). Mais comme nous venons de le constater, ce facteur (fortement corrélé à l'agencement spatial) est davantage présent dans l'agence A que dans les autres agences.

5.3.3 Le facteur « Caractéristiques Démographiques »

- **Agence A :**

Les salariés assurant l'accueil dans ce centre sont au nombre de dix. Mais les cadres de proximité (agents de maîtrise) et les responsables du service participent également à l'activité d'accueil physique. Cette communauté est donc composée de personnes ayant des statuts hiérarchiques différents. Mais, nous ne considérons pas tous les salariés comme appartenant à la CP, car nous avons observé deux agents qui ne partageant pas (ou peu) les pratiques des autres et ne participant pas (ou rarement) aux négociations des situations vécues. Nous avons remarqué également dans ce centre que les novices ne contredisent pas (ou rarement) les avis de leurs collègues et hésitent parfois à dévoiler leurs idées. Mais surtout, l'autorisation de certaines pratiques informelles n'est pas l'œuvre des hiérarchiques participant à l'activité, mais plutôt celle des plus expérimentés (anciens dans la fonction d'accueil). Ces constats rejoignent l'idée de Restler & Woolis (2007) qui indiquent que le passage d'une organisation classique à une CP est marqué par le passage de « "Authority of Position" to "Authority of Knowledge" ». La négociation de sens dans cette CP, qui comprend des agents ayant des expériences et statuts différents, porte en grande partie (mais pas exclusivement) sur l'activité d'accueil (pratiques liées au comportement) et semble relativement dominée par les anciens dont les pratiques sont reprises presque systématiquement par les moins expérimentés.

- **Agence B :**

Le nombre d'agents dans ce centre (sept en comptant leur responsable) est relativement faible¹³. Cette faiblesse se répercute sur l'intensité des interactions pendant les pauses car,

¹³ La faiblesse du nombre est relative par rapport à l'agence A, mais aussi par rapport au nombre de clients que le centre couvre.

pour assurer un accueil sans interruption, les agents s'organisent pour être à deux au maximum pendant les pauses. Nos observations montrent que tous les salariés sont membres de la CP. Comme ses homologues de l'agence A, la responsable participe également à l'activité d'accueil¹⁴. Comme nous l'avons montré dans l'exemple 2, la vérification des informations transcrites sur le tableau est faite par cette responsable. Ceci indique que la place du statut demeure importante même dans une CP. Mais ce n'est pas seulement le statut qui confère à la responsable ce pouvoir, c'est aussi son expérience et sa maîtrise des éléments techniques.

- **Agence C :**

Dans ce centre, la responsable du service ne participe pas à l'activité des agents. Ceux-ci ne sont que quatre. Ce qui explique en partie pourquoi les gents du front office ne se réunissent pas pendant les pauses. Toutefois, bien que les pauses soient prises individuellement par chaque agent de ce service, ils croisent souvent les agents du back office. Ceci permet donc les négociations de sens portant sur des situations communes aux deux services. Ainsi, contrairement aux deux autres agences, ici, les salariés composant la CP appartiennent à deux services différents. Nous avons appris que la quasi-totalité des agents du back office ont déjà exercé le métier d'accueil physique. Sur le plan technique, ils ont des connaissances très approfondies concernant les règles régissant les prestations. Ce sont donc les agents du front office qui sollicitent l'aide de leurs collègues du back office. Ces derniers ont une certaine autorité (Authority of Knowledge), même nuancée, qui apparaît lors de l'élaboration des pratiques.

Le fait que les CP dans les agences A et B soient composées de membres ayant différents statuts (rassemblant les guichetiers et leurs supérieurs) instaure un cadre de travail agréable et une atmosphère non-menaçante qui permet de prévenir et réduire les conflits entre ces deux catégories hiérarchiques. A l'inverse dans l'agence C, les relations entre les deux catégories sont limitées à des rapports hiérarchico-fonctionnels. La situation de mixité entre les salariés du front office et ceux du back office, que l'on constate essentiellement dans l'agence C, se traduit par un transfert des informations plutôt dominé par les agents du back office mais aussi par des connaissances plus diversifiées des agents de cette agence (en comparaison de celles de leurs homologues de l'agence A et B).

¹⁴ Notons que la participation des responsables à l'activité d'accueil (dans les deux agences) ne relève pas de leur fiche de poste. C'est une pratique informelle basée sur le volontariat et l'esprit d'entraide.

6. CONCLUSION, LIMITES ET APPORTS

Comme nous pouvons le constater dans les résultats obtenus, cette analyse est riche en apports, mais comporte également certaines limites. Notamment, ces études de cas concernent le secteur des relations de service qui, à bien des égards, sont spécifiques. Nous avons également rencontré quelques difficultés, inhérentes à l'interdépendance des facteurs organisationnels. Comme nous l'avons souligné, même si nous avons séparé les facteurs pour montrer les effets de chacun, nous devons garder en tête qu'il existe une forte corrélation entre eux, notamment entre le temps et l'espace.

Malgré ces difficultés, notre étude a révélé plusieurs résultats qui contribuent à améliorer les connaissances dans le champ de la recherche, mais qui sont aussi des apports pour les praticiens souhaitant cultiver ces réseaux informels. En effet, en plus du résultat révélant le lien étroit entre les caractéristiques du contexte et l'émergence des CP, notre recherche a montré que cette émergence est préconfigurée par les facteurs de l'organisation dans laquelle elle émerge. Ainsi, on peut dire que, le facteur « Espace » représenté par la configuration des postes de travail, les salles de pauses, etc., et le facteur « Temps » distinguant les temps de réception des clients et les temps hors situation de travail, jouent un rôle primordial dans la multiplicité des négociations en face à face entre les salariés et l'opérationnalité immédiate ou ultérieure des pratiques développées (en situation de travail et/ou hors situation). Quant au facteur « démographique », indiquant 'qui parle avec qui' ou 'qui renseigne sur quoi', montre qu'en plus de la nature des connaissances transmises (comportementales, techniques, etc.), les rapports entre les membres ayant des statuts hétérogènes, mais appartenant à une même CP, peuvent être plus harmonieux que ceux qu'on peut constater dans une organisation classique (hiérarchico-fonctionnelle).

Ainsi, bien que les relations et les interactions informelles des membres de la CP soient présentées comme étant structurantes de ce groupe, elles restent tout de même considérablement dépendantes du contexte et des facteurs de l'organisation dans laquelle elle émerge. Donc, sans vouloir établir des règles de structuration ou de contrôle, on peut agir sur les facteurs organisationnels qui peuvent les influencer. Comme l'avance Thompson (2005), il vaut alors mieux pratiquer l'ensemencement que le contrôle et éviter de leur imposer la production. Dans cette perspective, il est évident que le succès des CP repose sur la configuration des facteurs organisationnels, mais surtout, sur la bonne articulation entre eux.

BIBLIOGRAPHIE

- Arborio A.M., Fournier P. (2005); « L'enquête et ses méthodes : l'observation directe », 2ème ed., Paris, Nathan.
- Argyris C., Schön D.A. (1978); « Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique », Traduction française : Aussanaire M & Garcia-melgares P. Deboeck 2002.
- Baret C., (2006) ; « Capital social et gestion des ressources humaines ». Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines. 2^{ème} édition, J. Allouche coord, Vuibert, Paris.
- Blunt R., (2003); « Communities of practice as peer-to-peer learning networks », *Univers*, Inc. USA.
- Brown J.S., Duguid P. (1991); « Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organizational Science*, 2(1), pp 40-55.
- Brown J.S., Duguid P. (2001); « Knowledge and Organization: A Social-Practice perspective», *Organizational Science*, 12(2), March-April, pp 198-213.
- Chanal V. (2000) ; « Communautés de pratique et mangement par projet », *M@n@gement*, 3(1), pp.1-30.
- Cohendet P., Crépelet F. et Dupouët O. (2003) ; « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *revue française de gestion*, 146, pp 99-121.
- Collard D., Raulet-Croset N. (2006) ; « La dynamique de l'apprentissage *situé*, l'exemple des compétences dites de médiation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*,59, Janvier-Fevrier-Mars, pp 17-29.
- Duboc F.C. (2005) ; « Typologie des formes d'apprentissage », 'Organisation et Comportements, nouvelle approche, nouveaux enjeux'. Paris. Dunod. pp 280-298.
- Eisenhardt K.M. (1989); « Building thories from case study research». *Academy of Management Review*, 14, pp 488-511.
- Goffman E. (1968) ; « Asiles », Éditions de Minuit. Paris
- Guérin F. (2005) ; « La communauté, catégorie pertinente de l'action collective » dans 'organisation et comportements, nouvelle approche, nouveaux enjeux', Paris. Dunod, pp 301-332.
- Hanique F., Jobert G. (2002) ; « Au guichet, le genre fait loi, mais comment l'observer ? » dans ' La relation de service, quels enjeux pour l'ergonomie', Toulouse, Octarès, pp 252-272.
- Lave J & Wenger E; (1991) « Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation ». Cambridge University Press.

Lesser E., Storck J. (2001); «Communities of practice and organizational performance », IBM Systems Journal, 40(4), pp 831-841.

Mc Dermott R. (2002); « Measuring the impact of communities. How to draw meaning from measures of Communities of Practice », Knowledge Management review, 5(2), pp 26-29.

Michaux V ; (2005) « Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels », Revue de gestion des ressources humaines, 58, Octobre-Novembre-Décembre, pp 45-64.

Michaux V. (2007) ; « Intérêt pour la notion de compétence collective des travaux fondateurs sur les communautés de pratiques de Brown et Duguid et de Wenger : discussion à partir d'une étude de cas », Actes du XVIII^{ème} Congrès de l'AGRH, Fribourg.

Miles M.B., Huberman A.M. (1994) ; «Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes », Bruxelles, De Boeck Université.

Oubrich M. (2005) ; « La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique », Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille II.

Restler, SG., Woolis D. (2007); « Actors and Factors: Virtual Communities for Social Innovation». The Electronic Journal of Knowledge Management, 5(1), pp 89- 96.

Roberts J. (2006); « Limits to Communities of Practice », Journal of Management Studies, 43(3), pp 623-639.

Smith R.G., Farquhar A. (2000); « The Road Ahead for Knowledge Management: An AI Perspective», AI Magazine, 21, Number.

Snyder W., Wenger E. (2000); « communities of practice: the organizational frontier », Harvard business review, January- February, pp 139-145.

Thompson M. (2005); « Structural and epistemic parameters in communities of practice », Organizational Science, 16(2), pp 151-164

Wenger E. (1998); «Communities of practice: learning, meaning and identity», NY, Cambridge University press.

Wenger E. (1998); « Communities of practice: learning as Social System », Systems Thinker, June.

Yin R.K. (1994); «Case Study Research: Design and Methods», London, Sage.

Zarifian P., GADREY J. (2002); « L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités », PARIS, Liaisons, Collection Entreprises et carrières