

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE, UN NOUVEL INSTRUMENT POUR LA GRH ?

MEBARKI Lamine
Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 6123)
Université de la Méditerranée. Aix-Marseille II
Tel : 06.29.37.32.07
lamine.mebarki@univmed.fr

OIRY Ewan
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 6123)
Université de la Méditerranée. Aix-Marseille II
ewan.oiry@wanadoo.fr

INTRODUCTION	3
1. REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
11. Émergence et identification des Communautés de Pratique dans les organisations	4
12. Les communautés de pratique au service de la GRH ?	5
121. La CP : Une structure socialisatrice, source d'information et soutien social pour les novices	5
122. La CP : Un moyen pour remédier aux défaillances de la formation institutionnelle ?	7
123. La CP : un moyen d'enrichir l'appréciation des salariés ?	9
2. METHODOLOGIE	11
3. ANALYSE DES CAS ET PRESENTATION DES RESULTATS	12
31. Cartographie des CP dans les « front office » étudiés	12
32. GRH et Communautés de Pratiques dans les fonctions d'accueil	15
321. L'intégration des novices à travers les CP	15
322. La formation via les interactions dans les CP	17
323. L'appréciation des salariés à travers leurs contributions et engagements dans les CP	20
4. CONCLUSION	22
5. BIBLIOGRAPHIE	23

Résumé

Malgré ses profonds changements et son développement qui se poursuit, la GRH est toujours en quête de méthodes et d'outils pour améliorer ses pratiques. Cet article montre que les communautés de pratique (CP) pourrait être l'un d'entre eux. En effet, les CP constituent une source d'information et de soutien social qui facilité l'intégration des novices. Les CP permettent de combler certaines défaillances de la formation formelle et elles permettent enfin d'enrichir les processus d'appréciation des salariés. Après une revue de la littérature sur les liens – encore ténus – qui existent entre CP et GRH, cet article propose une étude de cas imbriqués (2 centres d'appels et deux guichet d'accueil physique étudiés dans deux sites différents d'une même organisation) permettant de donner un contenu concret à cette perspective. Les spécificités des CP conduisent à redéfinir la GRH dans un sens plus émergent. Elles apparaissent donc comme un outil particulièrement intéressant pour lui permettre de relever les défis de demain.

Mots clés: Communautés de pratique, front office, Intégration, Formation, Appréciation.

Abstract

Despite its changes and developments, HRM is always looking for methods and tools to improve its practices. This paper shows that communities of practice (CP) could be one of them. CP is a source of information and social support that facilitated the integration of newcomers. CP can address some issues of formal training and they can enrich the process of appraisal of employees. After a literature review on the links - still tenuous - between CP and HRM, this article offers a multiple case study (two call centers and two offices studied in two different sites of the same organization) to give substance to this perspective. The specificities of CP leads to redefine the meaning of HRM in a more emergent sense. They appear as an interesting tool to enable it to meet the challenges of tomorrow.

Key words : Communities of practice, Front office, integration learning, appraisal.

Introduction

Le terme de Communautés de Pratique (CP) est relativement récent, mais comme le souligne Roberts (2006), en particulier dans le monde anglo-saxon, il a connu un grand succès et a fortement influencé les théoriciens comme les praticiens. La notion de CP commence à être utilisée dans le vocabulaire des entreprises et les travaux théoriques dans ce domaine se sont multipliés. Par exemple, Wenger (1998), Chanal (2000), Cohendet et al., (2003), Thompson (2005) et Michaux (2005), se sont intéressés aux dimensions structurelles de ces groupes, et d'autres (Brown et Duguid (1991), Smith et Farquhar (2000), Wenger et Snyder (2000), Lesser & Stork (2001), Guérin (2005), Mebarki & Oiry (2009)), ont mis en avant leurs apports opérationnels dans les organisations.

Bien que ces recherches aient démontré que les CP constituent le cœur du fonctionnement et des interactions dans les organisations, les travaux en Gestion des Ressources Humaines (GRH) mobilisent rarement le concept de CP. Ceci s'explique sans doute par le fait que les CP sont des groupes émergents qui ne sont généralement pas gérés par les praticiens de la GRH. Néanmoins, alors que la GRH est actuellement en quête de méthodes et d'outils renouvelés pour satisfaire les différentes parties dans l'organisation, et améliorer certaines pratiques, une prise en compte plus approfondie des CP dans les travaux en GRH apparaît comme nécessaire. Cet article amorce cette réflexion en se demandant si la CP pourrait être un outil au service de la GRH. Il analyse plus particulièrement le rôle que ces communautés pourraient jouer dans les pratiques d'« Intégration », de « Formation », et d'« Appréciation¹ » qui sont au cœur de la GRH. Partant de quelques réflexions déjà amorcées, telles que le rôle des collègues dans l'*intégration* des nouvelles recrues ; la *formation* par interactions avec les pairs, et enfin, la prise en compte des connaissances produites par les membres de la CP, nous tenterons dans cet article d'améliorer le champ des connaissances dans ce domaine, en essayant de voir en premier lieu, si la CP peut jouer le rôle de structure socialisatrice des novices dans l'organisation. Puis, nous verrons comment la communauté offre un cadre potentiel et favorable à une formation informelle afin de remédier à la déficience de la formation institutionnelle. Et enfin, si l'appréciation des salariés tient compte de leurs engagements et contributions dans ces groupes. Pour analyser ces questions, nous commençons par présenter les travaux théoriques dans ces domaines, que nous compléterons par une étude empirique menée auprès de deux administrations, et nous allons essayer de discuter et analyser les résultats obtenus.

1. Revue de la littérature

Après avoir rappelé comment on définit les CP (11.), nous montrerons que ce concept est relativement peu présent en GRH alors qu'il paraît particulièrement intéressant pour améliorer les pratiques d'intégration des nouveaux embauchés, compléter la formation formelle dans les organisations et mieux évaluer les salariés (12.)

¹ Nous mobilisons le terme « appréciation » au lieu de l' « évaluation » car l'appréciation revêt, selon Thévenet (1992), une dimension plus large des processus mobilisés dans les entreprises.

11. Émergence et identification des Communautés de Pratique dans les organisations

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 (Wenger, 1998). Bien que certaines entreprises n'aient intégré que récemment cette notion dans leur vocabulaire, l'existence de ces groupes informels dans les organisations n'est pas un phénomène nouveau. Grâce à leurs interactions, les salariés parviennent à développer des pratiques communes leur permettant de faire face à des situations que le travail prescrit ne permet pas de résoudre (Mebarki & Oiry, 2009). Selon Brown & Duguid (1991), dans les organisations, aux côtés des pratiques canoniques (*Canonical practices*), il existe des pratiques non-canoniques (*Non-canonical practices*) qui représentent les pratiques réelles développées et mobilisées par les salariés. Pour Wenger (1998), ces pratiques présentent une réponse aux conditions (de travail) historiques, sociales, culturelles et institutionnelles de l'organisation au sein de laquelle elles se développent, car les membres de la CP se trouvent en permanence en train de *négoier le sens des situations vécues et/ou observées*.

À l'exception des CP intentionnellement créées (virtuelles notamment), dont le fonctionnement est similaire à celui des communautés épistémiques², l'absence d'un schéma contractuel au sein de ces groupes et le caractère fluide et informel de leurs interactions, mais aussi, la nature tacite des connaissances produites et échangées, font que leur identification dans une organisation n'est pas un exercice facile (Wenger & Snyder (2000), Thompson (2005)). Cependant, certains indicateurs (initiés par wenger, 1998) pourraient renseigner sur leurs formations, tels que :

- 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 à évaluer la pertinence de l'action et des résultats ;
- Des coutumes locales, des histoires partagées, des blagues d'initiés, etc.

À travers le temps, les interactions et les pratiques échangées offrent à ces structures des dimensions qui permettent de les caractériser. Ces dimensions sont présentées par Wenger (1998) et reprises par Chanal (2000), Cohendet et al (2003), Thompson (2005), Michaux (2005) comme les dimensions structurelles de la CP : un *Engagement Mutuel* de ses participants, appartenant à une *Entreprise Commune* qui s'autorégule, et disposant d'un *Répertoire Partagé* composé des ressources créées et utilisées par ces participants.

Bien que ces structures émergent, elles sont largement influencées par les infrastructures organisationnelles et les politiques RH de l'entreprise. Leur formation est généralement préconfigurée par les facteurs autour desquels elles se développent, à savoir le temps, l'espace et les caractéristiques démographiques des membres de l'organisation (Mebarki 2009). Ainsi, la formation de la CP coïncide avec l'environnement organisationnel dans lequel elle évolue, qui d'ailleurs, peut favoriser ou freiner son épanouissement.

Dans ses nombreux travaux, Wenger (1998) rappelle que ces groupes sont omniprésents dans les organisations, et même si ces dernières ne reconnaissent pas officiellement les communautés, elles existeront quand même, mais elles ne produiront pas les mêmes bénéfices

² D'après (Cohendet et al. (2003)), la communauté épistémique est *structurée par une autorité procédurale, et orientée délibérément* vers la production des connaissances en vue de dégager une procédure de résolution des problèmes.

que les entreprises auraient pu en tirer. En effet, plusieurs travaux de recherches ont montré que les CP sont bénéfiques pour les organisations, mais du fait de leurs caractéristiques, leur reconnaissance et utilisation restent limitées. Étant donné que ces bénéfices sont le fruit des interactions entre les salariés, nous allons donc voir si les CP peuvent être intégrées dans les pratiques de la GRH.

12. Les communautés de pratique au service de la GRH ?

Dans leur ouvrage intitulé « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* » (2000), Pichault & Nizet ont évoqué l'opposition entre pratiques informelles et formelles de la GRH. Les premières, caractérisées par une grande adaptabilité et une faible complexité, permettent une régulation continue des activités de travail ; en revanche, elles favorisent la subjectivité et augmentent les risques de discrimination et de favoritisme. Les secondes se veulent plus rigoureuses, en fonction de critères clairement définis, autorisant la planification et le contrôle des activités. Ce qui explique la tendance à la formalisation progressive des pratiques informelles. Mais certaines d'entre elles résistent à la cette formalisation du fait de la rigidité et complexité de cette dernière.

C'est ce qui peut être constaté dans le domaine des CP, dont les propriétés font qu'elles et leurs produits sont difficilement contrôlables. Cependant les CP jouent un rôle important dans la vie des salariés dans l'organisation. Cette place n'est toutefois généralement pas jugée à sa juste valeur par les managers dans les organisations.

Nous allons donc voir comment la CP peut apporter des solutions pour compléter les efforts de l'entreprise en matière d'intégration et de formation, et si leurs produits peuvent être récompensés.

121. La CP : Une structure socialisatrice, source d'information et soutien social pour les novices

L'intégration des nouvelles recrues est un processus important à la fois pour l'entreprise et le nouveau salarié, mais les méthodes utilisées semblent aujourd'hui insuffisantes pour s'assurer de sa pleine réussite. Comme le souligne Perrot, « *l'intégration des nouveaux salariés par une entreprise est un réel enjeu de gestion, face auquel on constate un déficit d'outils d'intervention pour les DRH* » (2001, p.24).

Les recherches académiques s'intéressant à l'intégration des nouvelles recrues dans les entreprises, ont inscrit ce phénomène dans un processus plus global qui est la « socialisation organisationnelle », définie comme le processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les comportements et les connaissances nécessaires afin d'assumer pleinement les rôles qui lui sont confiés au sein de l'organisation, et ainsi en devenir un membre à part entière (Louis, 1980).

Selon Lacaze & Fabre (2005), l'intégration est la première phase de la carrière organisationnelle, et ce qui se joue pendant cette période est déterminant dans la carrière de l'individu. La phase d'intégration intervient au moment où les nouvelles recrues entrent dans l'organisation (l'entrée organisationnelle), et d'après ces auteurs elle représente le stade le plus intense de la socialisation organisationnelle.

Si on se réfère aux travaux de Perrot (2001), une des principales approches pour appréhender l'entrée organisationnelle consiste dans l'« approche interactionniste », qui explique la socialisation par l'acquisition d'information, se faisant *essentiellement* à travers les interactions entre le nouveau et les anciens salariés. C'est au cours des premiers temps dans l'organisation que la recherche d'informations par les nouvelles recrues est la plus intense (Lacaze & Fabre, 2005). Reichers (1987) (in Perrot, 2001) indique que ce qui motive les nouveaux entrants pour la recherche d'information (les informations les plus recherchées sont

généralement celles qui relèvent des aspects techniques (apprentissage du travail) et l'évaluation en termes de performance et de comportement) est la quête d'un *soutien social* (social support), qu'ils trouvent, d'après Kram et Isabella (1985) auprès des collègues. Ces derniers sont présentés comme toute personne ayant un rôle similaire dans l'entreprise, donc généralement au même niveau hiérarchique. Ainsi, et d'après ces auteurs, cette source interpersonnelle en contact avec la nouvelle recrue, devient de ce fait un des agents socialisateurs effectifs ou potentiels dans l'organisation. Les interactions (donc socialisation) sont particulièrement importantes dans le processus de socialisation organisationnelle, et selon Louis (1990), elles sont favorisées notamment par certains contextes tels que les déplacements lors des voyages d'affaire et les moments informels (déjeuners, pause café, etc.).

Toutefois, ces ressources interpersonnelles ont été présentées comme tous les collègues occupant la même activité et ayant le même niveau hiérarchique, sans identifier précisément leurs caractéristiques, le mécanisme de leur fonctionnement ainsi que les frontières de cette ressource. Ainsi, nous pensons que l'une des structures qui permettent ces interactions interpersonnelles, est la Communauté de Pratique, dont la structure émerge de l'interaction de ses membres, construisant ainsi un répertoire d'informations particulièrement utiles aux novices.

Comme l'avancent les tenants de cette théorie (Lave & Wenger 1991, Brown & Duguid 1991, Wenger 1998), la Communauté de Pratique (CP) joue un rôle primordial dans le processus d'apprentissage et le transfert des connaissances, notamment pour les novices qui, d'après la théorie de *Legitimate Peripheral Participation (LPP)*³ (Lave et Wenger, 1991), s'intègrent dans la communauté par une participation périphérique et légitime aux pratiques des anciens, ce qui leur permet de se déplacer de la *périphérie vers le centre* et devenir un membre de la CP à part entière. Dans la continuité de ces idées, Wenger (1998) a enrichi la question des rencontres entre les novices et les anciens dans une CP, en mettant les *rencontres intergénérationnelles*, comme aspect essentiel à la durabilité de la CP. Grâce à leurs interactions informelles, les membres d'une CP partagent fréquemment des expériences et échangent des informations leur permettant d'être plus efficaces dans leur rôle organisationnel. De ce fait, la CP agit comme une source locale et collective de l'action, et oriente les décisions des salariés au cours de l'activité.

Ainsi, guidé et motivé par la recherche d'informations qui lui permettent de bien incarner le rôle que l'organisation attend de lui, le novice intègre progressivement une CP auprès de laquelle il trouvera les ressources et le savoir requis, non seulement pour bien mener son activité, mais aussi afin de ne pas s'éloigner de la norme du groupe.

Dans les CP, les membres sont en contact permanent, ce qui leur permet d'identifier *qui sait quoi, qui fait quoi, qui travaille avec qui, qui connaît qui, etc.* Ce sont les caractéristiques types des CP et autant d'éléments particulièrement favorables et recherchés par les nouveaux entrants, qui selon Louis (1990) et Perrot (2001), ont besoin de références communes pour comprendre, interpréter et réagir aux événements de leur environnement de travail. Cela devient plus possible si le novice s'engage avec les membres de la CP à travers les échanges informels qui s'y déroulent, lui permettant ainsi de négocier le sens des événements, de participer aux pratiques, et de s'appropriier les éléments de son répertoire partagé (jargon, style, vocabulaires, artéfacts, méthodes et outils...). Il développera également un sentiment d'appartenance à une entreprise commune, au sein de laquelle les membres s'expriment

³ C'est dans la théorie de *Legitimate Peripheral Participation* qu'apparut pour la première fois le terme de Communautés de Pratique.

librement, partagent des histoires, se consolent, se félicitent, s'écoutent et s'entraident, etc. Autant d'éléments qui offrent, d'après Guérin (2005), une contribution majeure à l'instauration d'une atmosphère non menaçante. Ce qui nous amène à comprendre que l'intégration d'une nouvelle recrue dans l'entreprise peut être facilitée et s'entreprendre par une première intégration dans la CP

Ainsi, nous pouvons dire que les savoirs et connaissances produits et diffusés par les membres de la CP constitue une source d'informations et de connaissances aidant les novices à mieux intégrer l'entreprise. D'un autre côté, les interactions sont fréquentes et ne se limitent pas à la phase d'accueil des novices, et restent permanentes même entre les membres les plus anciens et les plus compétents. Nous allons donc essayer de voir ce qui motive ces salariés à interagir fréquemment.

122. La CP : Un moyen pour remédier aux défaillances de la formation institutionnelle ?

Ce que nous développerons dans ce paragraphe consiste à rappeler certaines critiques soulignées par les chercheurs s'intéressant au contenu et à la forme de la formation institutionnelle, et voir si la CP pourrait répondre à certains de ces problèmes.

Plusieurs recherches portant sur la formation institutionnelle (initiale et continue) dans les entreprises, ont fait acte de la carence des connaissances dispensées aux salariés aux regards des pratiques observées sur le terrain⁴ (Remoussenard-Champy (1997), Moreau (2004), Bourhis et Tremblay (2004), Chanier et Cartier (2006)). En effet, certains savoirs et savoirs faire, du fait de leur caractère tacite et contextualisé, résistent à la formalisation et restent inaccessibles par la voie de la formation formelle. Dans son étude sur les limites de la formalisation des savoirs professionnels, Remoussenard-Champy (1997) met en exergue le *décalage* entre pratiques de terrain et formations institutionnelles. Cet écart est fréquemment critiqué par les agents qu'il rencontre au cours de son enquête. D'après cet auteur, les limites de la formalisation sont liées à l'occultation volontaire ou involontaire de certaines dimensions du travail réel, et à la non prise en compte du *rôle* de ces dimensions cachées dans les situations de travail. (Remoussenard-Champy, 1997, p.16).

De son côté, St Onge (*in* Bourhis & Tremblay, 2004) estime que la formation, telle qu'on la pratique encore aujourd'hui n'est plus la voie royale vers le savoir, car elle ne permet pas de répertorier les connaissances de manière dynamique, et de les rendre accessibles à l'ensemble de leur personnel.

Hormis le contenu rigide, abstrait et a-contextuel des connaissances transmises lors de la formation institutionnelle, les limites de la formation formelle peuvent aussi être liées aux caractéristiques de son organisation. En effet, la forme et les conditions d'exercice de la formation peuvent nuire à son déroulement. Ce point est particulièrement souligné par Zeitler (2007), qui souligne que la présence du formateur incarnant une autorité de conformation et d'évaluation peut parfois être un obstacle à la réussite de la formation.

Bien évidemment, d'autres formes de formation comme la formation en *situation de travail* et *formation sur le tas*⁵, viennent compléter la formation traditionnelle. Toutefois, de nombreux auteurs mettent en évidence que ces dispositifs ne rendent pas compte de toutes les

⁴ La formation est évaluée généralement en utilisant deux niveaux classiques : satisfaction des apprenants et qualité/quantité des apprentissages. Kirkpatrick a proposé une grille contenant les critères suivants: réaction, apprentissage, transfert, résultats, et retour sur investissement (Zettler, 2007).

⁵ Rappelons que la *formation en situation de travail* concerne l'ensemble des pratiques qui visent explicitement et systématiquement à maximiser le potentiel formateur des situations de travail dans les organisations. Quant à la *formation sur le tas*, c'est une formation reliée au travail et se déroulant en totalité sur le poste de travail ou sur le lieu de production.

dimensions de la formation et ils soulignent que la formation se fait avant tout par *l'interaction avec les pairs*. À titre d'exemple, Dale et Charlier (2006) (in Chanier et Cartier, 2006), dans leur étude sur la formation des enseignants, montrent qu'en plus de la formation initiale et continue, le développement professionnel des enseignants est un processus alimenté par les pairs. Ce point de vue est partagé par Moreau (2004) qui montre que, bien que les enseignants débutants ont souvent le sentiment d'être esseulé dans leur activité, la réalité du terrain témoigne du contraire, car ils n'apprennent pas leur métier seuls, mais en interaction avec les autres dans le cadre de leurs communautés de pratique.

Les raisons citées ci-dessus peuvent légitimer le point de vue de Bourhis et Tremblay (2004) qui pensent que « *la gestion des connaissances devient une nouvelle modalité de formation qui s'est imposée dans plusieurs organisations [...] et le concept de communautés de pratique est issu de cette tradition. Cependant, il se présente comme une forme particulière de développement des connaissances, en principe plus axé sur les individus et leurs échanges que sur la « gestion » par l'entreprise* » (op.cit, p 11).

Comme ces auteurs l'écrivent les interactions informelles entre les salariés constituent le cœur des communautés de pratique. Ces échanges entre les pairs qui négocient le sens des expériences vécues et des situations observées, ont pour résultat la création et la diffusion des connaissances à *caractère expérientiel*, indispensables à la réalisation des tâches. Les connaissances transférées dans une CP sont essentiellement tacites (Lave & Wenger, 1991, Brown et Duguid, 1991), ayant pour finalité le développement des compétences de ses membres dans une pratique considérée. Et contrairement aux dispositifs apprentis/maîtres d'apprentissage, où les apprentis sont invités par les maîtres d'apprentissage, parfois vertement, à mettre leurs pas dans les leurs (Olry & Cuvillier (2007)), ce qui présente selon Piaget (1974) (in Olry & Cuvillier, 2007) une caractéristique essentielle de l'apprentissage qui s'inscrit parfois dans une dialectique où le « réussir » précède parfois le « comprendre », l'apprentissage dans la CP se fait entre les pairs grâce aux échanges d'expériences et la négociation de sens des phénomènes vécus/observés. C'est ce qui leur permet de *comprendre* et d'améliorer les pratiques communes qu'ils mettent en œuvre pour réussir leurs tâches.

Quant à l'aspect « régulation », la CP est caractérisée par l'auto-organisation (Brown & Duguid, 1991) et l'autonomie (Lave & Wenger, 1991, Wenger, 1998). D'autant que leur finalité n'est aucunement définie par une autorité supérieure, c'est aussi *par son effet non-intentionnel que la formation à travers les CP se démarque des autres formes traditionnelles*⁶. Cependant, certains auteurs ont évoqué que cette régulation est marquée par les rapports de pouvoir existants entre les membres d'une CP, suivant une logique de compétence et/ou d'expérience, à l'instar du constat émis par Restler & Woolis (2007), qui pensent que le passage d'une organisation classique à une CP est marqué par le passage d'une « Authority of Position » à une « Authority of Knowledge ». Ainsi, l'autorisation de certaines pratiques informelles utilisées par les participants n'est pas l'œuvre des hiérarchiques, mais plutôt celle des membres les plus expérimentés ou les plus compétents de la CP. Blunt (2003) considère les rapports de pouvoir entre les membres comme un déséquilibre et donc une des limites des CP. Sans entrer dans ce débat, nous pensons que les pouvoirs alignés sur l'expérience et la connaissance sont légitimes et ne constituent pas une limite en soi. D'autant plus que leur existence est une nécessité, car en l'absence d'un schéma contractuel ou d'une autorité

⁶ Dont la programmation est formellement définie après recensement des besoins, et faisant l'objet d'une ingénierie, mobilisant des dispositifs délibérément et systématiquement orientés vers le développement des compétences au travail.

procédurale au sein de ces structures, la validation des connaissances ne peut être que l'œuvre des plus expérimentés.

Ces éléments nous amènent à penser que la CP, évoluant sans la présence d'autorité de conformation et d'évaluation, peut être un espace propice à une formation permanente informelle, encadrée en partie par les plus expérimentés et/ou compétents, selon des conventions tacitement admises. Ce qui explique pourquoi les membres de CP ne manquent pas de motivation pour s'engager mutuellement.

Cette motivation peut être logiquement qualifiée de motivation intrinsèque à l'activité, car comme nous le savons, la finalité des interactions consiste dans la production des connaissances et des pratiques particulièrement indispensables aux salariés pour la réalisation des tâches. Mais le savoir produit, est-il pris en compte par la direction ? Autrement dit, bien qu'il ne soit pas formalisé, les salariés ont-ils une motivation extrinsèque quant à la production de ces savoirs ? Nous allons donc tenter de savoir si les entreprises récompensent leurs salariés pour ces contributions.

123. La CP : un moyen d'enrichir l'appréciation des salariés ?

Contrairement aux parties précédentes où nous avons parlé du rôle potentiel et généralement implicite que pourrait jouer les CP en matière d'intégration et de formation des salariés, et bien qu'elle peut être utilisée comme un dispositif d'évaluation par les pairs, ici nous parlerons de la prise en compte ou non de ses effets (connaissances produites) et de son fonctionnement (interactions et échanges) dans l'appréciation des salariés qui sont à l'origine de ces pratiques. Nous commençons d'abord par présenter quelques problèmes liés à la difficulté d'incorporer la production des connaissances dans l'évaluation des salariés, puis nous verrons à travers quelques exemples comment certaines entreprises ont commencé à tenir compte des fruits des CP dans l'appréciation de leurs membres.

Parmi les définitions de l'appréciation les plus reprises dans la littérature, on retrouve celle de Thévenet (1992) la présentant comme un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions. Depuis quelques années, on assiste à l'utilisation d'un très grand nombre d'outils en matière d'appréciation dans les entreprises, mais d'après Pontier (2003), malgré la diversité de ces méthodes et la recherche d'objectivité et d'équité dans la pratique, plusieurs études montrent une insatisfaction importante vis-à-vis de l'appréciation, quel que soit l'outil sur lequel elle s'appuie. Entre l'objectivité des résultats et la potentialité des pratiques, le lien n'est pas facile à expliciter. Par exemple, peut-on évaluer les idées prometteuses d'un salarié dont les résultats ne sont observables qu'à long terme ? Ou bien, isoler la part de la performance générée par ces idées de la performance globale du système ? Bien évidemment la réponse est non. L'autre problème peut se manifester dans le fait que l'implication, la motivation et la participation des salariés sont souvent occultées par la logique chiffrée des résultats et qui ne peut rationaliser ces phénomènes.

Dans ce contexte, il est difficile d'inciter les participants d'une communauté de pratique à produire et partager des connaissances, sans prendre en considération cette contribution dans leur évaluation. De plus en plus, certains auteurs insistent sur l'importance de reconnaître les efforts des CP, et de *réinventer le système d'évaluation* (Wenger & Snyder 2000, McDermott et O'Dell, 2001, Bourhis et Tremblay, 2004). En effet, Il est important de reconnaître et de récompenser le partage d'information pour encourager la participation des membres dans les communautés de pratique. Or, si le partage des connaissances n'est pas reconnu comme bénéfique pour les employés, ceux-ci ne prendront pas le temps de participer aux

communautés de pratique (Soliman et Spooner, 2000, *in* Bourhis et Tremblay (2004)). D'après Wenger & Snyder (2000), les dirigeants doivent investir en temps et en argent dans le fonctionnement de ces communautés, c'est à dire, il faut intervenir lorsqu'une communauté se heurte à une barrière comme, par exemple, une carence de moyens informatiques, *des systèmes de promotion qui se moquent des contributions du groupe, ou des modes de récompenses qui découragent toute collaboration*. Ils soutiennent de ce fait l'idée, que l'entreprise doit trouver des moyens non conventionnels pour évaluer les l'apport de ces CP. C'est ainsi que les adeptes de ce courant, afin d'éviter le risque de voir les membres d'une CP se démotiver, plaident pour une prise en considération de leurs produits, et la nécessité de *réadapter le système d'appréciation*, afin de motiver les plus réticents à partager leurs informations, et exploiter les idées de ceux qui hésitent encore à participer aux conversations dans les CP.

Dans certaines CP (notamment les CP intentionnellement créées), on dénote que certains participants hésitent à prendre le temps pour participer à l'activité de la communauté par crainte de ne pas être reconnus pour leur contribution (Bourhis et Tremblay (2004)). Ceci explique pourquoi certains chercheurs, à l'instar de Mc Dermott et O'Dell (2001), incitent les organisations à appuyer la CP en l'intégrant à leurs activités courantes, et faire les alignements nécessaires. Par exemple, l'entreprise *Chrysler* permet à ses spécialistes techniques de consacrer aux communautés une partie de leurs heures normales de travail, et évalue par conséquent la qualité de leurs apports.

Le grand obstacle vient du fait que la plupart des dirigeants, comme l'indiquent Wenger et Snyder, ont du mal à percevoir les apports des CP car leurs effets sont souvent décalés dans le temps et se manifestent au niveau du travail des équipes et des unités, et non au niveau des communautés elles-mêmes (2000, p. 12). C'est pour ces raisons qu'il est très difficile d'estimer la valeur réelle d'une CP et récompenser leurs contributions. Mais certaines entreprises voulant exploiter ces réseaux, se sont déjà lancées dans cette aventure. D'après les exemples cités dans la littérature, les avis convergent plus ou moins quant aux critères retenus pour l'évaluation. Généralement le participant est apprécié en fonction de :

- La création, la co-construction et la diffusion des connaissances dans l'organisation ;
- La qualité de ses interventions dans la CP ;
- La participation et l'engagement (coopération) dans les activités de la communauté.

Il est clair que ces critères ne peuvent garantir l'objectivité de l'appréciation, ce qui explique pourquoi les récompenses attribuées en contre partie, restent à notre avis, un peu *floues et intrinsèques* à l'activité. On peut citer les exemples rapportés par Wenger et Snyder (2000). Chez Shell, les coordinateurs enquêtent pour recueillir les anecdotes, puis les rendent publiques (rapports journaux internes). De son côté, l'AMS⁷ (American Management Systems) organise un concours annuel de la meilleure histoire, et explore également différents moyens pour récompenser explicitement les membres des CP. Elle a mis en place un système de promotion qui reconnaît officiellement leur travail, ainsi que des avantages non financiers, tels que l'accès privilégié aux technologies innovantes et des cartes de visites qui attestent en toutes lettres l'expertise de leurs propriétaires. Bourhis et Tremblay (2004), indiquent que l'étude menée par APQC⁸, (2001) souligne que la reconnaissance intrinsèque ou symbolique se traduit par exemple par des félicitations écrites de la direction, la reconnaissance informelle les pairs ou une mention sur un tableau d'honneur.

⁷ Notons que la CP chez AMS a été plus ou moins formalisée (les candidats sont sélectionnés par la direction...)

⁸ American Productivity & Quality Center.

On voit bien que malgré la complexité de ce système, il reste tout de même prometteur, car en plus de l'objectif visé (appréciation), il permet *de facto* de détecter les pratiques exemplaires et les informations à réifier, et pourra également renseigner sur le niveau de maîtrise des salariés de leurs activités (feedback sur l'activité, détecter les besoins en formation, les potentiels, gestion des compétences, etc.).

Après avoir présenté ces éléments relatifs aux travaux de recherche dans les domaines de la GRH et des CP, dans ce qui suit, nous essayerons de montrer empiriquement comment ces éléments se manifestent dans les « front office » de deux administrations.

2. Méthodologie

Nous avons procédé à une recherche qualitative afin d'explorer et comprendre ces pratiques complexes et difficilement saisissables qui émergent des interactions entre les salariés. D'où la nécessité de réaliser des études de cas (Eisenhardt, 1989, Yin 1994). Nous avons mené celles-ci auprès des services des « front office » de deux administrations (1) et (2). Dans la première administration, nous avons étudié son *centre d'appels*, que nous désignerons dans ce qui suit par : centre d'appels (1). Dans l'administration (2), nous avons réalisé des recherches dans son centre d'appels (centre d'appel (2)), et deux espaces d'accueil physique: Guichet (A) et Guichet (B). Ainsi, notre recherche présente une étude de cas imbriqués, qui consiste à analyser des communautés de pratiques émergeant dans quatre services de front offices, chacun d'entre eux constituant de ce fait un "mini-cas" imbriqué dans l'étude d'ensemble (Eisenhardt, 1989). Ces deux administrations couvrent le même département (en France), et relèvent de la même branche d'activité, consistant à attribuer des prestations (de natures différentes) aux résidents de ce département.

Nous avons commencé par l'identification des pratiques de GRH dans ces administrations en collectant des informations formelles sur les procédures appliquées en termes d'intégration, de formation et d'évaluation. Ainsi, nous avons analysé des documents tels que les guides d'accueil des nouvelles recrues, les plans des formations initiales, et les grilles d'évaluation, etc.

Mais ces documents ne nous renseignent pas sur l'ensemble des dispositifs, et nous avons souhaité approfondir notre compréhension en réalisant des entretiens semi-directifs avec les acteurs (Miles, Huberman, 1994), respectivement : les DRH, les responsables des centres (n+2), les superviseurs (n+1). Nous avons également recueilli les avis des salariés (n) : les conseillers (guichets) et les téléconseillers (centres d'appels), notamment sur leurs *interactions avec les pairs*, et la place qu'elles tiennent dans leur activité quotidienne.

Bien que certains entretiens fournissent quelques renseignements sur la question, il semblait que le caractère informel des interactions et la nature tacite des connaissances produites limitent la pertinence de cette méthode de recueil des données. Les conseillers et téléconseillers ne parvenaient pas à expliciter les sources et les pratiques professionnelles mobilisées dans leurs quotidiens. Ainsi, nous avons recouru à l'observation de ces salariés, en situation et hors situation de travail (Arborio et Fournier, 2005). Et comme le recommandent ces auteurs, nous avons tenu un « journal de recherche » pour rendre compte de ces observations tout au long de notre étude.

Présentation des outils méthodologiques

Entretiens :

Dans ces deux administrations, nous avons réalisé une cinquantaine d'entretiens semi-directifs avec les différents acteurs, en adaptant les guides utilisés en fonction des statuts hiérarchiques et les rôles opérationnels de ces acteurs. Avec les DRH et les responsables, nous avons centré nos questions, entre autres, sur l'organisation générale des « front office », les objectifs de performance, les pratiques d'intégration des nouvelles recrues, l'élaboration des plans de formation initiale et continue, ainsi que les moyens d'évaluation des salariés.

Les superviseurs ont été questionnés sur : l'état de la relation client, les tâches réalisées par les agents et les modes opératoires prescrits, la socialisation des novices, l'exhaustivité/carences de la formation initiale et la tenue ou non des réunions d'informations, l'usage des critères d'appréciation des salariés, l'esprit d'entraide et de collaboration entre les agents, l'existence d'influences réciproques et d'une conscience de l'interdépendance entre les agents, Enfin, les salariés ont été abordés essentiellement sur les caractéristiques de leur activité, les différentes situations rencontrées, l'écart entre travail réel et travail prescrit, les difficultés et les contraintes auxquelles ils sont confrontés, la sollicitation des collègues et l'importance des interactions avec eux dans l'activité quotidienne,...

Observations : Dans le centre d'appel (1) (l'administration 1), nos observations ont été menées pendant une période de quatre semaines. Quant à l'administration 2, la durée était de trois semaines dans chacun des « front office » (le centre d'appel et les deux guichets).

Notre grille d'observation reprenait, en premier lieu les indicateurs de Wenger (1998) qui renseignent sur la formation des CP (cf. infra), afin de détecter ces groupes et identifier les membres qui y appartiennent ou non. En second lieu, nous avons étendu nos observations aux mécanismes d'échanges d'informations et aux contenus échangés, pour en évaluer l'apport à l'activité quotidienne. Ainsi, nous avons porté une attention particulière, *in situ* et hors situations de travail, aux interactions des agents à travers l'écoute, l'observation, la discussion, ... ainsi qu'aux produits de la réification (concepts, jargon, gestes, histoires, symboles, styles, anecdotes, ...). Enfin, à la mobilisation des pratiques communes et harmonisées pour mener à bien leurs activités.

3. Analyse des Cas et présentation des résultats

Nous allons d'abord identifier les CP qui se sont formées dans chaque service étudié (31.). Ceci nous permettra ensuite de montrer la place que ces CP tiennent dans les pratiques de GRH dans ces deux administrations (32.)

31. Cartographie des CP dans les « front office » étudiés

Nos recherches sur le terrain ont révélé que la relation de service est marquée par des situations délicates à gérer, car elles sont nouvelles, imprévisibles, inattendues et en décalage avec l'organisation du travail formalisée. Cet écart entre travail prescrit et travail

réel est dû en partie, à la présence du client dans le processus de servuction. (Zarifian 2002, Calderon 2006, Mebarki & Oiry 2009).

L'organisation formelle dans les « front office » étudiés est caractérisée par la prescription des modes opératoires et la fixation des objectifs et des ressources. Ces régulations structurelles sont souvent contradictoires avec le besoin en flexibilité généré par le caractère incomplet de la prescription. 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, présentent le quotidien de ces salariés et qui ne peut être géré individuellement. D'où le besoin d'interagir avec les autres, pour apprendre, développer et échanger les pratiques permettant de mener à bien le travail quotidien (Mebarki 2009).

Mais comme nous l'avons déjà souligné, l'identification des CP dans une organisation reste un exercice difficile. Nous nous sommes donc efforcés de repérer ces structures à l'aide des indicateurs initiés par Wenger (1998) (cf. infra). Et pour pouvoir les cartographier, nous avons considéré dans chacune d'entre elles, leurs caractéristiques structurantes : engagement mutuel, entreprise commune, et répertoire partagé, afin de bien cerner les participants et les ressources utilisées par chaque CP.

Ainsi, nous avons réussi à identifier dans chaque service étudié, les caractéristiques des CP en précisant les statuts des participants, ainsi que leurs configurations, influencées notamment par l'organisation spatiotemporelle qui semble être déterminante dans les cartographies relationnelles. En effet, si les CP sont naturellement différentes d'une administration à l'autre, il semble que la différence soit également remarquée à l'intérieure de chaque administration, d'un service à l'autre, voire intra-service. Avant de détailler cet aspect, nous soulignons que les statuts des salariés des « front office » étudiés sont quasiment similaires, composés de conseillers en contact téléphoniquement ou physiquement avec les clients, encadrés par des agents de maîtrise, appelés également des superviseurs (Calderon, 2006, Clergeau, 2004), l'ensemble est sous la direction d'un responsable du service⁹.

- Le centre d'appel (1) (plateforme téléphonique). L'architecture spatiale (la configuration géographique) qui consiste à regrouper quatre ou cinq agents dans des box ouverts (facilitant de ce fait l'interaction entre ses occupants en situation de travail), fait que chaque box représente une CP distincte. Mais aussi, et contrairement à ces box contenant un groupe d'agents, un box au milieu de la salle, est conçu avec des cloisons séparant les postes de travail, empêchant les téléopérateurs d'échanger des informations et/ou d'écouter les conversations téléphoniques de leurs collègues. Ainsi ces salariés se voient presque incapables d'interagir avec les autres (difficilement), ce qui nous amène à penser que ce box ne forme pas une CP en soi. Autrement dit, les salariés travaillant dans ce box ne forment pas et n'appartiennent à aucune CP sur cette plateforme téléphonique. Quant à l'organisation temporelle, elle suit de très près l'organisation spatiale, où les agents du même box prennent leurs pauses (déjeuner, café) ensemble, ce qui renforce l'intensité de leurs interactions. Par contre, ceux qui ne font partie d'aucune communauté se retrouvent souvent esseulés pendant leurs pauses¹⁰.

⁹ Cette similarité se prolonge même au niveau des modalités de recrutement, perspectives de carrière, grilles de salaires, etc.

¹⁰ Nous avons remarqué dans ce centre que, hormis quelques pratiques échangées et qui circulent à l'échelle de toute la plateforme, et bien que certains agents établissent des liens en se déplaçant occasionnellement entre certains box, et que les téléopérateurs déjeunent parfois ensemble, il apparaît néanmoins que chaque box dispose de ses propres pratiques (informelles). Ainsi, les entretiens et les observations ont démontré que cette plateforme téléphonique ne constitue pas une seule et même CP, et certains box peuvent être vus /qualifiés de CP distincte. Ce qui ne peut s'appliquer à celui du milieu de la salle où les interactions sont

- Le centre d'appels (2). L'espace est ouvert et il n'existe pas de box ou de cloisons, ce qui fait que les agents interagissent fréquemment. Cependant, on peut nuancer plus ou moins la proximité géographique qui peut être déterminante dans « *qui interagit avec qui* », mais, on peut retenir que la possibilité d'interagir est ouverte à tous les salariés. Quant à l'organisation temporelle, elle n'est pas formalisée et les agents s'autorégulent pour la prise des pauses.

En ce qui concerne l'accueil physique :

- Le guichet (A) présente un *open space*, et les agents interagissent en toute liberté en situation de travail. Derrière l'espace d'accueil, on trouve une « coulisse », un *backstage*¹¹ qui offre des opportunités de rencontres, entre les pairs et avec les agents de maîtrise, et contrairement aux centres d'appels cités ci-dessus, les superviseuses et la responsable du centre, participent à l'activité de leurs agents, en assurant l'accueil physique¹², mais aussi, elles s'engagent dans les discussions avec les agents, en situation et hors situation de travail. Ce qui fait que la CP dans ce service regroupe les conseillers, les superviseuses, et la responsable (même jargon, même style, engagement mutuel, participation, etc.). Toutefois, nous avons observé deux agents qui ne partagent pas la pratique des autres, et ne participent pas (ou rarement) à leurs discussions.

Pour cette raison nous pensons que, le fait de travailler dans le même service et malgré une configuration spatiotemporelle permettant l'interaction, ces arguments ne sont pas suffisants pour que tous les agents puissent être membres d'une communauté de pratique.

- Le guichet (B) : l'architecture spatiale de ce centre ne permet pas l'interaction en situation de travail, car l'accueil se fait dans des bureaux. Les interactions sont enregistrées pendant les pauses, c'est à dire, hors situation de travail (les coulisses). À l'instar du guichet (A), dans ce centre, la responsable¹³ assure l'accueil physique et participe aux discussions des autres agents. Nous avons appris en discutant avec les acteurs de ce centre qu'une nouvelle recrue a quitté l'agence après quelques semaines de son arrivée, mais contrairement aux autres, elle n'aimait pas participer aux activités du groupe et préférait garder ses distances par rapport aux autres agents.

Il est clair que dans ces quatre centres, les configurations des CP dépendent étroitement du facteur *spatiotemporel*, et contrairement à ce que l'on peut penser, il ne suffit pas d'évoluer dans le même service pour faire partie d'une CP. Comme nous l'avons vu, certains salariés assurant le même service ne participent pas aux échanges qui se déroulent dans leur groupe, et ne s'y identifient pas non plus. D'un autre côté, certains hiérarchiques peuvent s'avérer des membres actifs dans les CP, ce qui explique et contrairement à ce qu'annoncent Cohendet et al (2003), dans une CP les statuts ne sont pas forcément homogènes, ils peuvent être hétérogènes.

faibles et l'apprentissage ne s'y fait pas au même rythme qu'on constate dans les autres box ouverts contenant quatre ou cinq postes.

¹¹ C'est l'appellation que les membres de la CP emploient pour désigner l'espace se trouvant derrière le guichet d'accueil, et que l'on peut assimiler à des coulisses.

¹² Notons que c'est une initiative des acteurs concernés, amorcé par la responsable du centre, suivie par les agents de maîtrise, or leurs fiches de poste ne comportent pas cette activité. Donc une pratique informelle dans une perspective d'entraide.

¹³ Notons qu'au niveau de ce guichet, vu le nombre de salariés (six) il n'y a pas de superviseur, et c'est la responsable de ce centre qui assume un double rôle.

Après avoir présenté les différentes CP évoluant dans chacun des centres étudiés, nous allons voir dans ce qui suit, comment ces CP peuvent jouer un rôle potentiel, voire effectif dans les pratiques de GRH exercées dans ces « front office ».

32. GRH et Communautés de Pratiques dans les fonctions d'accueil

Les deux centres téléphoniques sont des centres d'appels entrants, ce qui ouvre la possibilité de rencontrer des cas multiples et imprévisibles. Dans les centres d'appels sortants, la relation entre le salarié et le client est pré-formatable et standardisable. Les appels entrants, aux contenus beaucoup plus variables, ne se prêtent pas facilement à l'homogénéisation des discours (Lanciano, et al (2004)). Rejoignant ainsi le quotidien vécu par les agents d'accueil physique, qui nous confient que, presque chaque client présente un cas particulier¹⁴, et nous rappellent que leur univers est marqué par une complexité des règles d'attribution des prestations. Ainsi, les difficultés se traduisent par l'incapacité des conseillers à résoudre certaines situations¹⁵, d'où l'interaction entre les pairs, en situation et hors situation de travail, afin de négocier le sens des situations vécues/observées, aboutissant au développement de pratiques communes leur permettant de mener à bien leur travail quotidien. Nous assistons ainsi à une multiplicité des interactions et à l'émergence de véritables CP.

321. L'intégration des novices à travers les CP

Dans les deux administrations, les pratiques formelles d'intégration des futurs conseillers sont quasiment similaires et surtout classiques. Elles consistent généralement en un accueil formel par les responsables hiérarchiques directes, une information orale sur l'entreprise et une remise d'un livret d'accueil, des informations sociales et des informations sécurité, du journal interne de l'entreprise et d'une invitation à la lecture des tableaux d'affichage. Ces moyens représentent, comme l'indique Bargues (2008), les sources matérielles adaptées aux besoins d'information du nouvel entrant.

Les entretiens sont également prévus, mais ils se limitent généralement à deux rencontres avec le DRH, la première après la période de formation, et la seconde à la fin de la période d'essai. D'après les deux DRH, ce sont des entretiens de suivis qui ne sont suffisants pour réellement intégrer la nouvelle recrue et suppléer l'absence d'un programme de "parrainage par un ancien". Les DRH soulignent que cette absence est liée au fait que les conseillers sont recrutés par vague. Plusieurs recrues arrivent donc simultanément et il est difficile d'affilier des parrains à tout le monde.

Pendant la période de formation dans ces deux administrations, les formateurs n'organisent que deux visites sur les espaces d'accueil (plateformes téléphoniques et guichets), que les futurs téléconseillers et conseillers intégreront dans quelques semaines. Pendant ces visites, on demande aux apprentis d'observer les anciens, et d'écouter leurs conversations avec les clients¹⁶. Mais nous avons remarqué que dans tous les cas, les apprentis ne se contentent pas d'observer et d'écouter, mais ils déclenchent des conversations avec les anciens et leurs posent beaucoup de questions. Ainsi, ils apprennent quelques astuces et pratiques bien avant leur prise de fonction officielle. Ces premiers échanges ne font qu'amorcer le processus de

¹⁴ Notons que dans le cas où la situation est très complexe, et comme la règle le stipule, les agents doivent solliciter leurs agents de maîtrise (superviseurs).

¹⁵ Parmi les situations rencontrées dans les services, Mebarki & Oiry (2009) ont recensé trois types de situations : routinières, complexes et intermédiaires.

¹⁶ Dans les centres d'appels, l'écoute des conversations est permise grâce à la fonction *haut-parleur* de l'appareil téléphonique.

Legitimate Peripheral Participation de Lave & Wenger (1991). En effet, ce premier contact avec les anciens est généralement suivi par d'autres rencontres informelles, initiées par les anciens en invitant les apprentis à les rejoindre pendant les pauses (café & déjeuner). Mais les différences des pratiques (informelles) d'intégrations se révèlent lors de l'entrée officielle dans le service.

Le centre d'appels (1) : pour aider les novices à interagir avec les anciens, les superviseuses de cette plateforme téléphonique, font en sorte que le poste attribué au nouvel entrant soit situé à l'intérieur des box ayant 4 ou 5 agents, et alignent son planning de pauses sur celui de ces mêmes agents. Elles nous confient qu'elles « essaient », car l'organisation formelle n'a pas prévue cette procédure, et parfois, il est difficile de trouver des places dans ces box vu que tous les salariés ont tendance à éviter de rester seul dans le box du milieu. L'absence de formalisation de cette procédure, fait qu'une des nouvelles recrues, s'est retrouvée livrée à elle-même seule dans le box du milieu, séparée des autres par des cloisons et nous avons remarqué également que pendant les pauses, cette personne était presque toujours seule. Après la période d'essai, la direction a mis fin à son contrat, et les superviseuses nous ont indiqué que ses résultats étaient en deçà des objectifs fixés. Mais d'après elles, la nouvelle recrue n'a pas montré de son côté qu'elle tenait à rester dans l'entreprise. Nous pensons que cet échec est dû en partie au fait qu'elle n'a pas été placée dans un box formant une CP. Ce qui fait que son intégration n'a pas vraiment eu lieu, contrairement aux autres novices qui ont tissé des liens avec les membres de leurs box, ils échangent régulièrement avec eux, en situation et hors situation de travail, et se sont même approprié certains comportements de leurs communautés respectives.

Le centre d'appels (2) : les superviseuses de cette plateforme ne se soucient pas de la nécessité de rapprocher les nouveaux des anciens. Les nouveaux sont regroupés, et non incorporés au milieu des expérimentés, et ce, même au niveau de la gestion temporelle. Mais les novices ont vite compris que les anciens salariés présentent une source d'information de laquelle il ont intérêt à se rapprocher. Ainsi, guidés par la quête d'information, nous avons remarqué que le groupe des nouveaux commençait à s'éparpiller sur la plateforme, et se mettent à côté des anciens dès que les places sont disponibles, ou encore, prennent les pauses au même moment qu'eux. Ainsi, ils se déplacent petit à petit de la périphérie au centre de la communauté, pour en devenir des membres à part entière.

Le guichet (A) : La configuration de ce guichet en *open space* fait que les nouveaux, dès leur arrivée dans le service sont *de facto* en contact permanent avec les anciens, auprès de qui ils trouvent des informations et de l'aide en situation de travail. Ces interactions continuent hors situations de travail, permises notamment par la disposition du *backstage* où les rencontres inter-générationnelles se multiplient. C'est ce qui leur permet de s'inculquer les idées de la communauté qui regroupent les agents d'accueil et leurs encadreurs : « *Les nouveaux nous posent beaucoup de questions sur le travail, mais aussi sur ce qu'il faut ou il ne faut pas faire, que ce soit avec les clients ou les hiérarchiques. Mais ils interpellent surtout les anciens, qui, reconnaissons le, la plupart n'hésitent pas à répondre à leurs questions. Je pense que les relations progressent de jour en jour entre eux. Ils leur parlent tout le temps, que ce soit au pôle (guichet d'accueil) ou au backstage. Je dirai même que certains sont devenus...amis* » (extrait d'un entretien avec une superviseuse). Cette progression dans le relationnel nous rappelle la conception de Kram et Isabella (1985), qui parle d'un continuum dans les relations avec les collègues, allant d'un simple échange d'informations aux relations privilégiées (amitié).

Le guichet (B) : Dans ce centre, nous avons observé Juliette, un nouvel agent qui assure l'accueil depuis quelques semaines. Elle sort régulièrement dans les coulisses pour solliciter les collègues qui s'y trouvent, en général, en pauses ou entrain d'imprimer des documents. Ses collègues (y compris la responsable du centre, qui rappelons le, fait de l'accueil physique et appartient à la CP), ne se contentent pas de l'informer sur les pratiques à mobiliser, mais, ils lui parlent souvent, et demandent de ses nouvelles par rapport au travail : « *alors, pas trop fatiguée aujourd'hui ?* », « *Si t'as besoin de quoi que se soit, surtout, n'hésite pas à nous solliciter, on est là pour ça, on est une famille ici...* », Juliette répond en souriant : « *merci, c'est gentil...* ». Le fait de dire « *on est une famille..., comment ça va aujourd'hui ?...* », met Juliette en position de confiance, et ses réponses sont généralement accompagnées de sourires, témoignant de son sentiment d'appartenir à un groupe uni, prêt à l'aider,... Ainsi, nous avons remarqué que ses pairs l'accompagnent presque dans toutes les démarches qu'elle entreprend, même en fin de journée, nous avons entendu à plusieurs reprises les agents lui rappellent « *n'oublie pas de badger...* ».

Dans ces agences, on voit bien que l'intégration des novices se fait également par le tissage de liens avec les anciens, auprès desquels ils trouvent les informations nécessaires pour mener à bien leur travail au quotidien. Mais aussi, un soutien social et psychologique qui leur permet de résister aux contraintes de l'activité. Bien que ces résultats affichent une proximité avec l'apport de Kram et Isabella (1985) concernant le rôle des collègues, qui rappelons le, sont présentés par ces auteurs comme « *toute personne ayant un rôle similaire dans l'entreprise, donc généralement au même niveau hiérarchique* », mais dans les agences étudiées, il semble que ce sont les membres formant une communauté qui sont les plus actifs dans ce processus. Et comme nous venons de le voir, d'un côté ces communautés ne sont pas composées de tous les salariés qui font partie du même service et se trouvant au même échelon, et d'un autre, elles peuvent englober certains hiérarchiques¹⁷ qui s'engagent mutuellement dans les échanges informels, rencontrant des problèmes proches, ayant le sentiment d'appartenir à un groupe, et qui établissent des pratiques communes pour faire face aux situations quotidiennes. Ce qui correspond de très près à la définition des CP présentée par Wenger (1998). Ainsi, nous pensons que le rôle d'agents socialisateurs est incarné plus par ceux qui font partie de la CP, procurant les informations les plus utiles en matière d'apprentissage et de comportement, ainsi qu'un soutien/support social et psychologique qui permet aux novices de faire faces aux situations difficiles auxquelles sont et seront confrontés. Ce qui fait de ce groupe informel ayant comme identité des pratiques communes, une structure socialisatrice des novices. Pour ces raisons, nous pensons que la perspective des CP peut s'inscrire parfaitement dans l'« approche interactionniste » de l'intégration organisationnelle.

322. La formation via les interactions dans les CP

Dans l'administration (1), la durée de la formation initiale des futurs conseillers après leur embauche est de six semaines. Dans la seconde, elle est d'environ cinq semaines. Les deux administrations consacrent la *quasi-totalité* de la formation aux aspects techniques des prestations attribuées et aux outils. Mais la carence est constatée dans la transmission des connaissances relevant de l'aspect relationnel : la Gestion de la Relation Client

¹⁷ Rappelons que dans les centres étudiés, certains salariés n'interagissent pas (ou rarement) avec les autres, et certains hiérarchiques quant à eux participent aux échanges entre les salariés.

(GRC) (techniques de communication, résolution des situations conflictuelles, la gestion des émotions, etc.), qui semble être négligée dans les deux administrations. Que ce soit au niveau de l'accueil téléphonique ou physique, les agents ne maîtrisent pas les techniques de la GRC, et manifestent un très fort besoin en formation. C'est une carence courante dans les « front office », comme le souligne Clergeau : « la formation à l'entrée porte principalement sur les prestations, sur l'outil, sur les procédures mais très peu sur la communication » (2004, p.9).

Dans les deux administrations, les règles stipulent que les superviseurs, en plus des tâches qui leurs sont confiées, ont pour mission d'organiser des *réunions d'information* dans le but d'actualiser les connaissances techniques des conseillers, de relever et corriger les incohérences liées à la GRC, afin de faire monter en compétence les agents. Mais, en plus de la charge de travail des superviseurs, la pression temporelle et les objectifs quantitatifs font que ces réunions ont *rarement* lieu¹⁸.

Se trouvant ainsi avec une formation incomplète, et privés de ces réunions d'information, les agents échangent en situation et hors situation de travail, sur les meilleures pratiques à mettre en place, et les techniques à mobiliser dans certaines situations, constituant ainsi un répertoire de ressources partagé, propres aux participants de la CP.

Cet extrait d'entretien réalisé avec un salarié du guichet (A) rend bien compte de ce phénomène : *« 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 côté 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, et des fois il intervient dans des situations que je n'arrive pas à gérer... »*

Dans cet entretien, on voit toute la considération qu'apporte cet agent aux échanges qu'il entretient avec ses collègues afin d'apprendre les bonnes pratiques. On rejoint ainsi le point de vue de Guérin (2005), qui pense que c'est grâce à l'élaboration de pratiques communes au sein de leur communauté que les agents d'accueil arrivent vraiment à gérer la relation client.

Dans le centre d'appel (1) : Parmi les cas observés, nous avons relevé une situation pendant une période marquée par plusieurs absences (RTT, congés, etc.). Pour renforcer la plateforme, les responsables (comme il est d'usage dans ce centre), ont fait appel à Sandra, une technicienne du service « créances ». Elle s'est mise dans un box regroupant quatre agents. Il est clair que le niveau de maîtrise (des règles d'attribution des prestations) de cette technicienne est largement supérieur à celui des téléconseillers. Mais, la durée moyenne des appels auxquels elle a répondu est significativement plus élevée par rapport à celles de ses collègues et à la moyenne requise. Pendant les pauses, elle demandait aux agents comment ils arrivent à réaliser leurs conversations en un temps si réduit, mais surtout comment ils évitent de rentrer dans des situations conflictuelles et gardent leur calme. En plus des techniques qu'on lui a appris pendant les pauses, en situation de travail, Sandra observait, écoutait et discutait avec les téléconseillers opérant dans son box et tentait même d'utiliser certaines de leurs techniques, générant ainsi plusieurs interactions avec ses collègues durant toute la journée. Le lendemain, Sandra a considérablement amélioré son score, cela étant dû en grande partie au fait qu'elle a utilisé plusieurs éléments du répertoire partagé de son box.

¹⁸ À noter que dans le centre d'appels (1), les superviseuses s'efforcent d'organiser ces réunions, mais d'après les agents, elles restent rares. Quant à l'administration (B), elles sont presque inexistantes.

Ainsi, sans expérience en terme de GRC, Sandra a réussi à améliorer sa prestation grâce aux échanges avec les membres du box dans lequel elle s'est mise, qui lui ont appris certaines pratiques développées par cette communauté, et qui sont devenues au fil du temps des pratiques incontournables dans la réalisation de la relation client.

Dans ces deux exemples, on comprend que si les membres d'une CP sont motivés à interagir et échanger, c'est parce que on assiste toujours à ce que Smith et Farquhar (2000) interprètent par : *The Right Information, to the Right People, at the Right Time*. Ce qui ne peut être observé pendant la formation initiale où l'information transmise est standardisée et non contextualisée.

Ici, on constate toute la richesse et l'importance des interactions qu'il peut y avoir en opérant à coté des pairs. Comme le remarque Clergeau (2004) dans son étude des « front office », du fait de l'incomplétude de la formation initiale, cette dernière fait l'objet d'un apprentissage *collatéral* sur les plateformes, insistant ainsi sur la nécessité de développer une mixité entre personnels jeunes/personnels anciens. D'après ses arguments, nous pensons que le mot *collatéral* peut et doit être compris dans ses deux sens, c'est à dire, situé sur le coté (les personnes proches du point de vue spatial) et au même niveau hiérarchique (les pairs).

Bien évidemment nous avons recensé plusieurs exemples montrant comment les agents échangent leurs pratiques. Mais également, des interactions portant sur les aspects techniques plus profonds, permettant aux membres de la CP d'être plus performants. Pendant les pauses, on enregistre des échanges d'expériences vécues, des histoires sur les clients qu'ils ont accueillis, qui servent de références (artefacts) pour les situations à venir. Ils se tiennent ainsi au courant des nouveautés, des derniers changements dans les procédures, ... Bref, une actualisation des connaissances, que les superviseurs n'ont pas eu le temps de transmettre, ou bien, ce sont les agents qui n'ont pas eu le temps¹⁹ de consulter leurs documents ou leur intranet. C'est ainsi que dans les centres étudiés, les réunions formelles d'information qui n'ont pas eu lieu, sont rattrapées par des réunions informelles entre les membres de la communauté de pratique, et leur formation de ce fait, continue sous forme de dialogues, questions, idées, débats, problèmes et solutions.

Il est également intéressant de souligner que pendant nos entretiens, certains salariés (notamment dans le centre d'appel 2), expliquent qu'ils hésitent parfois à poser leurs questions au formateur pendant la session de formation ou aux superviseurs lors des réunions d'information occasionnelles, et qu'il préfèrent solliciter les pairs et leurs adresser leurs questions, *non seulement parce qu'en général ils ont la réponse adéquate, mais aussi parce que le rôle des collègues n'est pas de juger les compétences des autres, ce qui est le cas des agents de maîtrise qui prennent en compte les questions posées par les salariés pour évaluer leurs connaissances*. Ce qui nous rappelle le point de vue de Zeitler (2007) concernant l'aspect autorité et évaluation qu'incarnent les formateurs, qui constituent parfois un handicap à la réussite de la formation.

On comprend bien que, apprendre des et avec les pairs est un élément important dans la vie des salariés de ces front office, qui manifestement expriment sans cesse un besoin de professionnalisation. Et que dans les CP, toutes les conditions sont réunies pour permettre aux

¹⁹ Les conseillers ne consultent pas souvent les actualités car ils ne disposent pas de temps consacré spécialement à cette tâche, et on leur indique qu'ils doivent profiter des périodes creuses pour le faire, or que ces périodes sont très rares dans les centres étudiés.

salariés de compléter leur formation, car on trouve les personnes compétentes et expertes, et les bonnes connaissances indispensables pour la tenue des services, sans aucune pression et contrainte procédurale ou d'évaluation. Ainsi, on peut dire que les CP sont des espaces propices à des formations permanentes informelles, où les connaissances sont créées et transmises sous l'égide des plus expérimentés et/ou compétents, selon des conventions tacitement admises. Ce qui explique pourquoi les membres de CP ne manquent pas de motivation pour s'engager mutuellement.

323. L'appréciation des salariés à travers leurs contributions et engagements dans les CP

Dans ces front office, l'observation des rythmes de travail, les pratiques d'écoute mobilisées (des conversations avec les clients dans les centres d'appels) la supervision, la pression ressentie et subie par les conseillers, et l'impression qu'ont ces derniers, à savoir d'être tout le temps « *fliqués* » (espionnés), nous mènent à *croire* que l'évaluation des salariés sur la base de résultats objectivés l'emporte dans le processus d'appréciation. À l'instar des autres entreprises de service, les critères d'évaluation des conseillers et téléconseillers sont d'ordre quantitatif et qualitatif, fixés par les directions comme étant les objectifs de performance requis. D'après les responsables des services, le critère quantitatif se traduit par le nombre de relations réalisées/ou temps pris pour concrétiser une relation²⁰ (le calcul est réalisé par un système informatique). Quant au critère qualitatif, il est relatif à la qualité de la prestation réalisée et la satisfaction du client. L'évaluation de la qualité concerne généralement les connaissances techniques et la qualité du relationnel avec le client. Ces compétences sont évaluées dans les deux administrations par les superviseurs (n+1) et le responsable du service (n+2).

Il est vrai que ces critères occupent une place primordiale dans le processus d'appréciation. Cependant, dans les grilles d'évaluation nous avons remarqué (dans les deux administrations) que d'autres critères sont présents, et qui ont une grande importance d'après les acteurs de l'évaluation (superviseurs et responsables des services). Ces critères renvoient au comportement²¹ du salarié en tant que *membre de groupe*. Il est vrai que le terme de Communauté de Pratique n'est pas utilisé dans le vocabulaire des deux administrations, car elles ne sont pas intentionnellement créées, et les CP que nous avons identifiées ont émergées suite aux interactions informelles entre les agents. La notion utilisée dans ces services est celle de « groupe », terme qui désigne l'ensemble des salariés évoluant dans le même service. Donc, c'est un groupe fonctionnel, dont les membres sont liés par des interactions formelles, notamment entre les conseillers et leurs superviseurs afin de réaliser le service. Par exemple, dans certaines situations, le salarié est tenu de consulter son supérieur afin que ce dernier valide l'attribution de la prestation. Ou bien, le superviseur doit répondre aux questions d'un conseiller qui l'a sollicité, voire même intervenir dans des situations complexes.

Mais les données recueillies et les entretiens réalisés avec les évaluateurs nous indiquent que le processus ne se limite pas à l'aspect formel de la collaboration, mais s'étend aux pratiques informelles que les salariés mobilisent dans une optique d'entraide, voire de contribution et d'apport à l'organisation.

²⁰ La moyenne fixée pour le temps de réaliser un appel est de 3 minutes dans le centre (1) et 3mn 20s dans le centre d'appel (2). Quant aux guichets, le temps moyen à consacrer pour l'accueil d'un client est fixé dans les deux administrations à 4mn.

²¹ Ce qui explique en partie la décentralisation de l'appréciation des conseillers dans ces deux administrations, car ces critères ne peuvent être observés et jugés que par ceux qui côtoient les conseillers et les accompagnent dans leur travail quotidien.

En effet, dans le centre d'appel (1), on peut lire dans la colonne « Rappel des compétences requises » de la grille d'évaluation des téléconseillers :

- Savoir faire relationnel (implication) : *adhésion, engagement, coopération.*
- Savoir faire relationnel (relationnel) : *communication et qualité d'expression, force de conviction, animation de groupe.*

En questionnant les superviseuses, on comprend qu'elles recensent ces qualités plus chez les salariés opérant dans les box que nous avons considérés comme constituant des CP.

La grille d'appréciation dans l'administration (2) (centre d'appels (2) et les deux guichets), définit les *compétences relationnelles* par : *capacités d'aide et d'entraide, implication dans les résolutions collective des problèmes, investissement dans le collectif, relations avec les collègues et esprit d'équipe.*

En parallèle à ces données, deux superviseuses dans le guichet (A) qui, rappelons le, participent à l'activité des salariés, nous ont indiqué que lors des entretiens annuels d'appréciation, elles ont reproché à deux agents de ne être suffisamment disponibles pour répondre aux sollicitations des collègues, et de ne pas partager leurs connaissances et informations avec les autres, en insistant qu'elles considèrent ce *non-engagement* comme une *rétenction d'information* et absence d'esprit d'équipe. Contrairement aux cas des groupes projet par exemple, les tâches réalisées par les conseillers et téléconseillers sont sensées être individuelles et non collectives, mais le fait de reprocher aux salariés le non-engagement dans les interactions avec les autres, témoignent que les superviseurs ont conscience des apports potentiels de ces échanges.

Dans le guichet (B), un élément que nous n'avons pas souligné jusqu'à présent, consiste en une *pratique informelle initiée par les conseillers et soutenue par la responsable* (qui assure l'accueil physique également), qui réside dans la transcription des informations sur un tableau placé dans les coulisses. En questionnant la responsable sur cette pratique, elle nous confie : « *Vue le nombre de clients qu'on reçoit, on n'a pas le temps de lire les notes et les nouvelles informations sur l'intranet. Les agents ont pensé à noter sur ce tableau les informations les plus indispensables. Comme ça, si une personne est au courant d'une nouvelle procédure, il l'a rend accessible pour tous, et on ne risque pas de passer à côté d'une information primordiale. Mais je vérifie souvent les informations portées afin d'éviter de transmettre des indications erronées...Et la personne qui transcrit une info indique son nom à la fin du tableau, pour savoir qui contacter et questionner si besoin...C'est aussi une façon d'assumer la responsabilité des informations portées...* ». Toujours d'après cette responsable, cette pratique lui permet d'apprécier l'implication de ses agents, et la pertinence des informations rapportées renseigne sur leurs niveaux de maîtrise, ce qui lui permet d'utiliser cet outil pour une meilleure appréciation des conseillers, car elle juge que les outils classiques ne sont pas suffisants dans cette activité, où les salariés ont besoin en permanence d'actualiser et d'approfondir leurs connaissances. Ces éléments peuvent expliquer pourquoi certains chercheurs, à l'instar de Mc Dermott et O'dell (2001), pensent que l'appréciation d'un employé doit être également fonction de la qualité de ses interventions dans la CP.

Pour finir, nous souhaitons souligner que dans les deux guichets, la participation des superviseurs et les responsables à l'activité et aux interactions dans leurs communautés de pratique respectives, fait que l'appréciation ne peut être vu uniquement sous l'angle hiérarchique (n évalué par son n+1 et n+2), mais aussi comme une appréciation par les pairs.

On voit bien que contrairement aux pratiques d'intégration et de formation où les CP ont apport potentiel, dans les pratiques d'appréciation on a plus ou moins officialisé les

contributions de ces groupes et leurs engagements, ce qui fait que la place de la CP dans le processus d'appréciation devient plus effective. Bien évidemment, il est important de rappeler que le concept de CP n'est pas utilisé en tant que tel dans ces deux administrations, contrairement aux cas des entreprises évoquées dans la revue de la littérature (AMS, Shell, etc.). Dans nos cas, bien que les managers raisonnent plus en terme d'équipe ou de service, il semble que le principe est pratiquement le même, consistant à accorder une place dans les grilles d'évaluation aux critères faisant référence à la participation et l'engagement des salariés dans les interactions, ainsi qu'à la création et diffusion des connaissances dans l'organisation. Mais un des problèmes qui peut surgir, et auquel nous n'avons pas obtenu de réponse, c'est le problème d'objectivation des critères retenus pour l'appréciation, car les évaluateurs ne nous disent pas clairement s'ils favorisent la fréquence des interactions ou bien la qualité de ces dernières.

4. Conclusion

Cette recherche révèle le bénéfice que les organisations peuvent en tirer du rôle potentiel des CP dans l'intégration et la formation des salariés, et son utilisation plus au moins effective dans le cadre de l'appréciation. Mais l'étude présente quelques limites, à savoir le fait que notre terrain concerne le secteur public uniquement et ne s'est pas étendu au secteur privé, car on y trouve, d'après Béraud et al (2008), des conditions de travail différentes de celles que l'on peut observer dans le secteur public. Ce qui peut influencer les schémas de configuration et de fonctionnement des CP dans ce secteur. L'autre limite, qui pourrait présenter des ouvertures pour des recherches à venir dans ce domaine, consiste dans le fait que l'étude ne traite pas la mesure de l'efficacité de cet outil dans les pratiques de GRH, c'est à dire, l'évaluation du niveau d'intégration, de la formation et de l'appréciation des salariés suite aux apports potentiels ou effectifs de ces CP.

Malgré ces limites, la richesse des résultats obtenus plaident pour l'idée que le recours à la CP comme outil de GRH peut être pertinente pour améliorer les pratiques dans ce domaine. D'un point de vue conceptuel, on peut dire que les mécanismes et les caractéristiques des CP permettent d'assurer un acheminement des informations utiles, et offrent un cadre de travail agréable et non-menaçant, donc un soutien social et psychologique, aux novices pendant la phase d'intégration. Ainsi, la perspective des CP vient en complément des travaux sur l'intégration et la socialisation organisationnelle mobilisant une approche interactionniste. Quant au domaine de la formation institutionnelle, dont la déficience est due essentiellement à la rigidité des connaissances transmises et leur caractère a-contextuel, et à moindre degré à la forme et les conditions de son exercice, elle est compensée en grande partie grâce aux échanges des membres de la communauté, ayant pour finalité la création et la diffusion des connaissances à caractère expérientiel, particulièrement indispensables à la réalisation des tâches. Nous pourrions ainsi considérer les interactions fréquentes et l'échange des pratiques entre les membres de la communauté, comme une forme de formation informelle continue en situation ou hors situation de travail. Enfin, nous avons vu que la qualité des interventions dans la CP et les connaissances construites et diffusées peuvent faire l'objet d'une appréciation par les hiérarchiques. Toutefois, les éléments théoriques et empiriques ne donnent pas assez de précisions sur les contreparties accordées aux membres des CP les plus actifs, ni sur la place exacte ou relative de ces critères dans le processus d'appréciation. Cela peut être expliqué par la nouveauté de ce système, qui pourrait d'ailleurs paraître vulnérable car on peut être confronté au problème d'objectivation des critères retenus. Mais aussi, rien n'indique que les avantages attribués puissent garantir l'équité entre les salariés, au risque de

voir certains démotivés estimant ne pas être récompensés équitablement, ce qui nuirait considérablement aux engagements du collectif.

Il est vrai que les caractéristiques et le mode de fonctionnement de ces groupes informels constituent une réelle difficulté pour les praticiens désirant intégrer cet outil dans les pratiques de GRH, et tenter de rendre leur rôle potentiel plus effectif. Mais certaines pistes d'action peuvent être envisagées, en insistant non sur la productivité cognitive et le contrôle stricto *sensu* de ces groupes, mais sur les facteurs qui peuvent aider leur émergence et épanouissement (Thomprson 2005, Mebarki, 2009). En effet, comme nous venons de le voir, les facteurs spatio-temporels et démographiques sont déterminants dans les cartographies des CP. On peut alors penser à concevoir une architecture des postes de travail sans cloisons « *open space* » (tout en respectant l'aspect ergonomique), et à attribuer ces postes en fonction d'une proximité géographique entre anciens et novices, compétents/moins compétents. Et de compléter cette organisation spatiale d'une organisation temporelle qui permet plus de rencontres entre les agents en situation et hors situation de travail. Une fois que les moyens sont mis en place pour offrir une bonne base à la circulation des connaissances et informations entre les salariés, il serait judicieux d'accorder de la considération à ces groupes en les invitant à des réunions occasionnelles (collectivement, les groupes de rotation par exemple), à s'exprimer par rapport à leur activité, (problèmes, commentaires, informations, suggestions, conseils ...) afin d'avoir des avis plus objectifs et profiter de cette forme de compétence collective en terme d'intégration et de formation, sans oublier d'évaluer et récompenser leurs engagements.

5. Bibliographie

- Arborio, A.M., Fournier, P. (2005). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, 2ème ed., Paris, Nathan.
- Bargues-Bourlier, E. (2008). Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances et des pratiques. *XIXème Congrès AGRH «A quoi sert la GRH* », Dakar, 9-12 novembre 2008.
- Béraud, M., Colin, T., Grasser B. (2008). La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ?, *Travail et Emploi*, 114, p. 45-58.
- Blunt, R. (2003). *Communities of practice as peer-to-peer learning networks*, iUnivers, Inc. USA .
- Bourhis, A., Tremblay, DG. (2004). Rapport de recherche *CEFRIO. juillet, Collection Recherche*.
- 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), p. 40-55.
- Calderon, J. (2006). Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels, *Formation Emploi*, n° 96, p. 11-24.
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et mangement par projet, *M@n@gement*, vol. 3 n° 1, p.1-30.
- Chanier, T., Cartier, J (2006). Communauté d'apprentissage et communauté de pratique en ligne : le processus réflexif dans la formation des formateurs. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 3.
- Clergeau, C. (2004). La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front offices purs, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 52, Avril-Mai-Juin, pp 2-15.

- Cohendet, P., Crépelet, F., Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux, *revue française de gestion*, n° 146, p. 99-121
- Dufour, L., Peretti, JM. (2008). Comportement organisationnel et conception du travail des jeunes à faible capital scolaire : proposition d'une typologie. *XIXème Congrès AGRH « A quoi sert la GRH »*, Dakar, 9-12 novembre 2008
- Eisenhardt, KM. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, p. 488-511,
- Gadrey, J., Zarifian, P. (2002). *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons, Paris.
- Guérin, F. (2005). La communauté, catégorie pertinente de l'action collective, dans *L'organisation et comportements, nouvelle approche, nouveaux enjeux'*, Paris. Dunod, p. 301-332
- Kram, KE., Isabella, LA. (1985). Mentoring alternatives: the Role of Peer relationships in Carrer development, *Academy of Management Journal*, 28, p. 110-132.
- Lacaz, D. (2004). La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise : un apprentissage interactif, dans *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*. Vuibert (Coll. AGRH), p. 65-84.
- Lacaze, D., & Fabre, C. (2005). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. Dans *Comportement organisationnel*. De Boeck, p.273-301.
- 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*, n° 40(4), p 831-841.
- Lanciano, C., Nohara, H., Tchobanian, R (2004). French Call Centre Industry Report, <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/research/upload/French-CC-report.pdf>
- Louis, MR. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers are Lay Ethnographers, dans *Schneider B., Organisational Climate and Culture*, Jossey Bass, 1990.
- McDermott, R O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowldege Management*, vol.5 (1), p. 76-85.
- Mebarki, L., Oiry, E. (2009). Comment les Communautés de Pratique améliorent-elles la performance des salariés dans les relations de service ? Le cas d'un centre d'appels entrants. À paraître dans la revue « *Gérer et Comprendre* », Juin 2009.
- Mebarki, L. (2009). 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. *XVIIIème Conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2-5 juin 2009.
- Michaux, V. (2005). Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 58, Octobre-Novembre-Décembre, p. 45-64
- Miles, M.B., Huberman, AM. (1994). *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Moreau, A. (2004). La dimension informelle de la formation des enseignants du préscolaire, *7ème Biennale Internationale de l'Éducation et de la Formation*, Lyon, 14-16 avril
- Olry,P., Cuvillier, B. (2007). Apprendre en situation : le cas des dispositifs apprentis/maîtres d'apprentissage. *Éducation permanente*, n°172/2007-3. p. 45-60.
- Perrot, S. (2001). L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés. Ed ECONOMICA. Paris.
- Pichault, F., Nizet, J. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines. Ed du Seuil. Paris.

- Pontier, M. (2003). L'adoption des outils d'appréciation du personnel dans le secteur hospitalier, *Revue du RECEMAP- Gestion et Management publics*, janvier 2003.
- Remoussenard-Champy, P. (1997). Limites de la formalisation des savoirs professionnels. *Actualité de la formation permanente*, n° 150, sep/oct 1997. p.14-18
- Restler, SG., Woolis D. (2007). Actors and Factors: Virtual Communities for Social Innovation. *Academic Conferences Ltd*.
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice, *Journal of Management Studies*, 43(3), P. 623-639.
- Smith, R.G., Farquhar A. (2000). The Road Ahead for Knowledge Management: An AI Perspective, *AI Magazine* Volume 21 Number.
- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice, *Organizational Science*, 16(2), p. 151-164
- Thévenet, M. (1992). L'appréciation du personnel, dans *Encyclopédie du management*, t.1, Paris, Vuibert, Paris, Vuibert, p.1-20.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*, NY, Cambridge University press.
- Wenger, E., Snyder, W. (2000) communities of practice: the organizational frontier, *Harvard business review*, January- February, p 139-145.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage.
- Zeitler, A. (2007). La dimension sociale des apprentissages expérientiels, *éducation permanente*. n°173/2007-4. p. 121-136.