

Complémentarité entre système d'information informatisé, communauté de pratiques et vigilance dans la haute fiabilité : le cas d'une compagnie d'assistance

Valéry MICHAUX

Docteur en Sciences de gestion

& Frantz ROWE

Professeur

CRGNA-LAGON, Université de Nantes
Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

RÉSUMÉ

L'objectif de cette article est de montrer la complémentarité entre le système d'information informatisé, une communauté de pratiques et le maintien dans le temps d'un niveau élevé de vigilance individuelle, dans la réalisation d'une performance collective fiable en situation totalement médiatisée (du fait d'interventions à des horaires différents les opérateurs ne peuvent pas se consulter au moment de prendre des décisions) et non totalement prédictible (adaptation aux besoins des clients et aux aléas). En prenant, comme cadre théorique initial, les travaux concernant les organisations hautement fiables, nous nous sommes intéressés ici aux opérations d'assistance rapatriement qui constituent des situations qui ne tolèrent pas l'échec et réclament un taux de satisfaction clientèle élevé. La description et l'analyse détaillée d'un processus de coordination interne entre différents chargés d'assistance (opérateurs de front-office) impliqués dans une même opération d'assistance nous amène à faire deux constats :

- d'une part, identifier différents rôles joués par le système d'information informatisé dans son contexte organisationnel. Ces différents rôles permettent non seulement d'assurer une coordination performante et fiable entre différents chargés d'assistance qui interviennent successivement sur la même opération d'assistance mais permettent aussi de créer les conditions de maintien dans le temps d'un niveau important de vigilance de chaque contributeur ;*

- *d'autre part, l'existence d'une communauté de pratiques, à laquelle l'ensemble des opérateurs concernés appartient, complète de façon essentielle les modes opératoires standardisés pour harmoniser les pratiques individuelles d'analyse des situations et de décision, harmonisation fondamentale pour assurer la cohérence et la continuité d'un processus itératif et distribué d'assistance rapatriement.*

Cet article aborde donc les communautés de pratiques non sous l'angle de leur construction progressive ou de leur description mais de leur contribution à la haute performance et à la fiabilité des organisations notamment en situation complexe d'adaptation aux aléas et aux besoins des clients.

Mots-clés : Fiabilité, Performance, Rôles des systèmes d'information, Communauté de pratiques, Vigilance, Système incitatif, Assistance-rapatriement, Coordination.

ABSTRACT

The purpose of this article is to point out the roles played by the electronic information system, the individual vigilance and the knowledge and know-how shared within a community of practices in the accomplishment of a reliable collective performance in a totally mediated (operators take decisions without being able to discuss with one another) but not predictable situation (adaptation to customers). With the theoretical background of highly reliable organizations, we investigate the operations concerning the repatriation-assistance which deal with situations admitting no failure and request highly satisfaction rate from the customer. The description and detailed analysis of an internal coordination process between the different employees involved in a same assistance operation leads us:

- *firstly, to identify different roles played by the processed data system within its organizational context. All of these different roles enable to secure a highly efficient and reliable coordination between individuals who work sequentially on the same assistance-operation. These roles also induce a high vigilance level of each operator;*
- *secondly, to show that the existence of a community of practices essentially complements the standardized modus operandi, thus harmonizing individual practices which is fundamental to the consistency and continuity of an iterative and distributive repatriation-assistance process.*

This article finally shows the contribution of the theory of communities of practice to the issue of performance in a context of complex adaptation to customer needs.

Key-words: Reliability, Performance, Roles of data information systems, Community of practices, Incentive system, Repatriation-assistance, Coordination.

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

L'étude de cas abordé dans cet article s'intéresse à des situations spécifiques de gestion où différents opérateurs doivent prendre successivement des décisions cohérentes sur le même objet alors qu'ils ne peuvent pas se concerter (horaires ou jours de travail différents...). Pour connaître et comprendre ce qui a été fait et décidé en amont, les opérateurs avals n'ont qu'un seul moyen : consulter le système d'information informatique. Ces situations constituent donc un exemple de coordination collective totalement médiatisée. Dans certains secteurs d'activité, ces situations sont particulièrement complexes à gérer car elles ne sont pas totalement prédictibles puisqu'elles intègrent des aléas et des besoins (clients) auxquels il est indispensable de s'adapter. L'objectif de cet article est de montrer que la haute performance et la fiabilité d'un tel processus repose sur une continuité entre les différents opérateurs qui ne peut être obtenue que par la complémentarité et la synergie entre :

- le système d'information (technologie et modes opératoires formels),
- des pratiques informelles partagées (issues de la communauté de pratiques dont font partie des différents opérateurs),
- le maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle (généralisé par une fonction du système d'information informatisé dans un contexte organisationnel précis).

Les opérations d'assistance rapatriement constituent de telles situations spé-

cifiques de gestion. En effet, la continuité du service offert implique un processus de décision distribué entre des acteurs, soit géographiquement dispersés, soit non présents en même temps dans les compagnies. De plus, ces différents acteurs doivent s'adapter en permanence à un haut niveau d'aléas de tous genres (techniques, matériels, externes ou internes), à des circonstances particulières (une opération n'est jamais exactement la même), à des arbitrages spécifiques (financiers...) et aux attentes et besoins de chaque client. Sur ce dernier point, les compagnies d'assistance rapatriement ont une position très spécifique puisqu'elles sont sous-traitantes des compagnies d'assurance. Pour le client final, s'il y a problème, c'est vers la compagnie d'assurance avec laquelle il a contracté son contrat d'assistance qu'il se retournera. Ainsi, pour les compagnies d'assistance, la satisfaction du client final est une préoccupation importante qui vient s'ajouter à une gestion distribuée des aléas. Malgré ce contexte complexe, on constate que les compagnies, notamment celle analysée dans cette recherche, réussissent à maintenir un haut niveau d'adaptabilité aux aléas, aux circonstances et aux attentes et besoins du client (y compris des besoins médicaux) avec un taux de satisfaction du client élevé (98 %), des normes de gestion respectées et aucun échec alors que l'organisation construit une solution pour chaque personne. Ainsi, il est possible de présumer que l'organisation sous-jacente présente une capacité intéressante de maintenir dans le temps un haut niveau de performance et de fiabilité.

Pour analyser cette performance fiable et identifier les facteurs qui

permettent à une compagnie d'assistance rapatriement de rapatrier ses clients quels que soient les aléas, avec un taux de satisfaction-client élevé et dans les normes de gestion prévues, nous avons choisi de partir du cadre théorique des organisations hautement fiables. En effet, ce cadre théorique nous a paru à priori intéressant pour appréhender le phénomène de la fiabilité dans des organisations susceptibles d'être exposées à des aléas.

Après avoir exposé brièvement le cadre théorique des organisations hautement fiable et la méthodologie retenue, nous rendrons compte des éléments empiriques recueillis lors de l'analyse d'un processus de coordination particulier (la coordination interne des chargés d'assistance). Puis, la mise en perspective théorique de chacun des phénomènes observés permettra d'approfondir la façon dont système d'information informatisé, pratiques informelles (issues d'une communauté de pratiques) et vigilance individuelle se complètent pour apporter fiabilité et performance à ce processus de coordination.

Cet article aborde donc les communautés de pratiques non sous l'angle de leur construction progressive ou de leur description (Wenger, 1998, 2000), mais de leur contribution à la haute performance et à la fiabilité dans la lignée des travaux précurseurs de Brown et Duguid (1991) ou

plus récemment de Lesser et Storck (2001).

I. LE CADRE THÉORIQUE DES ORGANISATIONS HAUTEMENT FIABLES

Nous avons fondé notre cadre théorique initial à partir des travaux concernant les organisations hautement fiables comme les centrales nucléaires ou les portes avions... La théorie des organisations hautement fiables (HRT : High Reliability Theory), incarnée par les travaux de Weick *et al.* (1999), est centrée sur l'analyse des facteurs de fiabilité, contrairement à la théorie des accidents (NAT : Normal Accident Theory) incarnée par les travaux de Perrow (1984) qui cherchent à identifier l'origine et le contexte des accidents dans les organisations. Les premiers montrent comment, par les interactions interindividuelles, le système de pilotage s'ajuste à la complexité du système technologique pour mieux le contrôler, tandis que pour le second certains systèmes techniques sont fondamentalement incontrôlables car ils imposent à la fois centralisation et décentralisation pour répondre aux aléas¹. Une mise en perspective récente de l'ensemble des travaux portant sur les organisations hautement fiables (Weick *et al.*, 1999) montre que la fiabilité possède deux facettes. Elle fait référence tout autant à la ca-

1. De façon très succincte, Perrow (1984) montre que tout système, notamment des systèmes à fort contenu technologique, dont les divers éléments sont à la fois couplés de façon très resserrés et en interaction de façon complexe, ne peut conduire qu'à des accidents au cours même du déroulement normal des opérations. En effet, un tel système n'est ni en mesure de contrôler ni en mesure de comprendre ce qui est en train de se produire (Journé, 2003). L'auteur plaide donc pour un couplage lâche des éléments ou un système linéaire de transformation comportant moins d'interactions complexes.

capacité à reproduire des performances constantes, certaines et prévisibles qu'à la capacité à s'adapter et à réagir à l'imprévu. Cette double capacité repose d'une part sur la variété des répertoires d'actions disponibles pour faire face avec efficacité au quotidien comme aux événements inopportuns et, d'autre part, sur un niveau de vigilance individuelle et inter-individuelle soutenue (Weick et Roberts, 1993/ Weick *et al.*, 1999). En effet, les organisations hautement fiables sont constamment préoccupées par l'évitement des erreurs, problèmes ou défaillances qui peuvent survenir. Cette préoccupation constante et la conscience du danger entraînent un état de vigilance qui permet à chaque individu, à son niveau, d'identifier et de gérer immédiatement les événements imprévus en rentrant en relation avec les autres acteurs avec lesquels il est interdépendant. C'est la façon dont ces interrelations sont effectuées qui détermine la capacité à procéder à une suite d'actions correctrices locales rapides et efficaces.

Nous avons choisi de nous inscrire dans le cadre de référence de la fiabilité développée par Weick *et al.* (1999) puisque nous ne cherchons pas à analyser un contexte d'accident mais au contraire à identifier sur quels facteurs sont fondées une fiabilité et une performance collective. Même si la santé humaine est parfois en jeu, les opérations d'assistance rapatriement ne constituent pas des situations où le danger, notamment le danger de mort, est réellement présent. C'est pourquoi, elles ne sont pas totalement assimilables à des organisations hautement fiables. Néanmoins, la capacité du sys-

tème organisationnel à maintenir un haut niveau d'adaptabilité aux aléas, aux circonstances et aux attentes et besoins du client (y compris des besoins médicaux) avec un taux de satisfaction du client élevé (98 %) et aucun échec (l'organisation construit une solution pour chaque personne) laisse présumer d'une fiabilité importante au sens où les auteurs qui se réfèrent au cadre théorique des organisations hautement fiables l'emploient : c'est-à-dire une capacité à reproduire des performances constantes tant en gérant des aspects prévisibles que les aspects imprévisibles de l'activité.

Nous nous référerons ici à une définition unifiée de la fiabilité comme « *capacité répétée de produire des résultats collectifs avec un niveau minimum de qualité ainsi que l'absence de variation non souhaitée et non attendue dans la performance* » (à partir des définitions de Hannan et Freeman, 1984 et Hollnagel, 1993 cités dans Weick *et al.*, 1999).

II. MÉTHODE DE RECHERCHE

Pour appréhender les processus de coordination sous-jacents aux opérations d'assistance rapatriement, nous avons opté ici pour une recherche qualitative notamment une étude de cas intra-site. Le cadre de référence des organisations hautement fiables n'a constitué qu'un guide pour le recueil et l'analyse des données. En effet, nous avons considéré que nous ne connaissions pas, au départ de cette recherche, tous les éléments qui allaient s'avérer significatifs pour expliquer la performance et la fiabilité de ces processus. Le caractère partielle-

ment inductif de la démarche adoptée présentait l'avantage de capter, au fur et à mesure du déroulement de la recherche, les différents aspects du phénomène étudié, de faire émerger les éléments non prévus initialement et dégager progressivement une compréhension du phénomène (Wacheux, 1996, p. 31). En adoptant à la fois une démarche descriptive de la réalité organisationnelle et de la façon dont elle est vécue par les acteurs, cette recherche s'inscrit à la croisée entre approches qualitatives positiviste et interprétative dans la lignée des travaux de Huberman et Miles (1991) qui se réclament explicitement d'un « positivisme aménagé » : « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel [...]; on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables* » (Huberman et Miles, 1991, p. 31 cité dans Giordano, 2003, p. 22). Ainsi, en partant du cadre théorique des organisations hautement fiables, nous avons laissé émerger un certain nombre de constats empiriques (approche descriptive organisationnelle, vécu des acteurs, observation des interactions en situation réelle de travail) que nous avons remis en perspective avec les théories les plus pertinentes pour les expliquer.

Pour recueillir l'information, nous avons à la fois triangulé les méthodes (entretiens, observations, documents) pour augmenter la validité empirique des données recueillies mais aussi pour mieux appréhender la complexité des phénomènes étudiés. Par exemple, sur le plateau d'assistance, nous avons procédé par séquence d'observation/entretiens. Cette méthode d'observation est

du type de l'observation-participation » où le rôle du chercheur peut se définir par l'expression « l'observateur comme participant ». Cette expression caractérise des situations où le chercheur est principalement un interviewer (Bryman, 2001, p. 299). Les observations sont fréquentes mais peu débouchent sur une participation. Bryman (2001, p. 299) décrit par exemple des travaux qui utilisent ce type de position pour analyser la police. Dans ce type de rôle, le chercheur a pu assembler deux types de données : des discussions piquées au vif entre officiers et des descriptions détaillées de la façon dont les officiers procèdent lorsqu'ils sont confrontés réellement à un incident. Ce type d'approche, même si elle n'est pas totalement assimilable à de l'observation participante, s'en rapproche puisque certaines situations observées ne peuvent l'être que grâce à l'immersion. Dans notre approche, nous avons adopté le même type de démarche, en écoutant des conversations entre divers acteurs impliqués dans le processus de coordination et en regardant concrètement quelles tâches étaient effectuées notamment lorsque les acteurs devaient faire face à des problèmes opérationnels et à des imprévus. A partir de ce type d'observations, nous les avons systématiquement interrogés sur leurs pratiques (Est-ce que cela se passe comme ça habituellement? Pourquoi faites-vous comme ça?...). Cette démarche nous a permis notamment de mieux cerner les pratiques informelles ainsi que les modes d'interactions entre le système d'information informatisé et les acteurs au cours de l'action.

De plus, nous avons cherché à croiser de façon systématique les points de vue

des acteurs entre eux et les phénomènes observés. Par exemple, la compréhension du rôle de la vigilance individuelle sur les plateaux d'assistance n'a pu être appréhendé que par l'observation des pratiques locales mais aussi par le croisement de ces pratiques locales avec les entretiens menés dans les autres services de l'entreprise.

Cette recherche a donc triangulé plusieurs sources d'informations :

- 19 entretiens semi-directifs auprès de différents types d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans le processus de coordination, ce qui a permis notamment d'identifier les contraintes exercées sur les acteurs par d'autres services périphériques au processus analysé ;
- 2 séquences d'observation/participation d'une demi-journée qui ont notamment permis d'identifier l'existence de savoirs et savoirs-faire informels communs ;
- des documents opérationnels permettant de donner un éclairage sur l'action ou la performance.

Le cadre général de recueil des données est détaillé en annexe 1.

III. LE PROCESSUS DE COORDINATION ENTRE LES CHARGÉS D'ASSISTANCE : DESCRIPTION EMPIRIQUE

La compagnie FA résulte de la fusion récente de deux petites compagnies

d'assistance adossées à des groupes importants, l'un mutualiste et l'autre d'assurance. Elle comportait en 2001, 350 salariés de façon permanente et 550 l'été.

Les opérations d'assistance sont gérées par des chargés d'assistance qui sont regroupés sur différents plateaux. Leur mission se décompose en plusieurs types d'activités : recevoir les appels des clients, compléter le dossier informatique de la personne au fur et à mesure du déroulement de l'opération, vérifier les prestations auxquelles le contrat de la personne donne droit, analyser la situation de la personne, lui proposer des solutions qui rentrent dans le cadre de son contrat et mettre en œuvre ces solutions (contacter des prestataires extérieurs, organiser et coordonner leurs interventions, suivre le déroulement des interventions et procéder aux ajustements éventuels en cas d'aléas...). L'assistance est un service offert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les clients sont donc susceptibles d'appeler à tous moments au cours d'une opération d'assistance. Certaines opérations d'assistance peuvent prendre plusieurs semaines et mobiliser un nombre relativement important de chargés d'assistance. Cela implique que de nombreux chargés d'assistance interviennent au sein d'une même opération et doivent se coordonner. C'est au processus de coordination interne entre chargés d'assistance que nous nous sommes intéressés ici. En effet, l'analyse de ce processus permet de montrer les rôles complémentaires du système d'information informatisé (III.1), d'un facteur informel² (III.2) et

2. La notion d'informelle renvoie dans cet article à la sociologie notamment à la notion de règles informelles versus règles formelles.

d'un système de rétroactions incitatives (III.3) dans la réalisation d'une performance collective fiable. Rappelons, en effet, que les opérations d'assistance rapatriement constituent des situations de gestion spécifiques caractérisées par un haut niveau d'adaptabilité (aux circonstances, aux aléas...) et un haut niveau de fiabilité (pas d'échec dans les normes de gestion de l'entreprise dont un haut niveau de satisfaction du client).

III.1. Le rôle du système d'information informatisé dans les opérations d'assistance rapatriement : l'exemple du dossier informatique concernant un accident de voiture

Lors de ce processus de coordination interne, les différents chargés d'assistance qui vont être successivement impliqués dans la même opération d'assistance ne communiquent pas directement ensemble³ mais ajustent leurs contributions via le système d'information informatisé tant au travers de rubriques pré-structurées (coordonnées clients, type contrat, type accidents...) que de rubriques moins structurées (observations qualitatives). Le système d'information informatisé constitue donc le seul fil conducteur commun qui permet à chacun de contribuer de façon cohérente à l'opération. Voici au travers d'un exemple, une illustration de ces ajustements via le système d'information entre plusieurs chargés d'assistance traitant un accident de voiture. Cet exemple montre que les chargés d'assistance gé-

rent à la fois l'aspect technique mais aussi financier des opérations.

Nous sommes en juin 2003. Un couple de personnes âgées vient d'avoir un accident de voiture sur l'autoroute. La femme semble blessée mais à première vue, pas de façon grave. C'est son conjoint qui contacte la compagnie d'assistance. L'appel arrive au standard. Il s'agit d'un plateau spécifique qui accueille tous les appels clients et les aiguille vers le bon plateau d'assistance ou le bon service (service gestion, relations clients...). L'appel est immédiatement transmis au plateau technique (plateau qui gère des dégâts matériels). Voici un extrait de ce que le système d'information informatisé enregistre au cours des deux premières heures comme informations structurées (heure, date, nom du chargé d'assistance et du plateau concerné) et qualitatives (observations courtes que saisit chaque chargé d'assistance dès qu'il fait quelque chose) qui permettent aux chargés d'assistance qui vont intervenir ultérieurement de savoir ce qui s'est réellement passé avant qu'ils interviennent.

Le dossier est ouvert par le chargé d'assistance nommé : KRF.

Observations de KRF : 10/06/2003 – 18b07 : « allo dep suite ac, send fax de pec, me tac vb a fait des tonnx avec caravane >> explosée » (j'ai appelé un dépanneur à qui j'ai envoyé un fax de prise en charge, m'a tenu au courant que le véhicule a fait des tonneaux avec une caravane qui est explosée).

3. Différentes raisons expliquent le fait que les différents chargés d'assistance ne communiquent pas directement ensemble : ils peuvent ne pas appartenir au même plateau d'assistance, avoir des horaires différents...

Observations de KRF : 10/06/2003 – 18b10 : « dossier passé de l'état 3 en cours d'assistance à l'état 2 dossier en cours de gestion ».

En effet, le remorquage du véhicule étant en cours, il n'y a en principe plus rien à faire qu'à transmettre le dossier au service concerné par le règlement financier (service gestion). Cette transmission se fait automatiquement en codant l'état du dossier. Un dossier en état 3 est en cours d'assistance ; un dossier en état 2 est un dossier terminé qui passe au règlement.

Observations de KRF : 10/06/2003 – 18b35 : « dep tac épouse soc évacuée à l'hôpital de Mougins, finalement me tac épouse passe nuit sur place ds hôpital ! soc dde notre intervention lui tac plateau mixte prend le relais » (le dépanneur vient de me tenir au courant que la femme du sociétaire a été évacuée à l'hôpital de Mougins et que finalement elle va passer la nuit sur place dans l'hôpital ! le sociétaire demande notre intervention. Je lui ai dit que le plateau mixte allait prendre le relais).

Observations de KRF : 10/06/2003 – 18b40 : « dossier passé de l'état 2 dossier en cours de gestion à l'état 3 dossier en cours assist ».

Après cette erreur d'appréciation initiale du sociétaire et de la police, le dossier est donc repassé en état 3 (opération en cours) et transmis au « plateau mixte » (qui gère les opérations qui comprennent à la fois des dégâts matériels et des blessures corporelles).

Passations de KRF : 10/06/2003 – 18b46 : « reprendre dossier »

Les passations permettent de transmettre des consignes à d'autres chargés d'assistance via le système d'information informatisé – en effet, les passations de tous les dossiers en cours sont consolidés dans des tableaux informatiques qui sont consultés en permanence par tous les chargés d'assistance – ici apparaîtra dans le tableau récapitulatif des passations en cours : la date (10/06/2003), l'heure (18h46), l'origine (le plateau technique), et le contenu de la passation : « reprendre le dossier ».

A 18h48 le dossier est repris par DEB du plateau médical. Grâce aux informations contenues dans l'historique, DEB va rappeler le conjoint.

Observations de DEB : 10/06/2003 – 18b46 : « conj est chez dépanneur, qui a été missionné par gendarmerie, me donne coord hop où se trouve ab, hop va mettre lit supp pour lui ds chambre pr cette nuit, dd rapat en amb pour ab et lui sur hop du Mans » (le conjoint est chez le dépanneur qui a été missionné par la gendarmerie. Il me donne les coordonnées de l'hôpital où se trouve son épouse. L'hôpital va mettre un lit supplémentaire pour lui dans la chambre cette nuit. Il demande un rapatriement par ambulance pour lui et sa femme sur l'hôpital du Mans⁴).

Observations de DEB : 10/06/2003 – 18b53 : « je tac que comme rmvs fait sur ordre police, notre plafond est de 122 Euros ttc » (je tiens au courant le sociétaire que comme le remorquage s'est fait sur l'ordre de la police, notre plafond est de 122 Euros ttc).

4. Car proche de son domicile.

En effet, la compagnie FA possède des grilles tarifaires. Il s'agit d'un forfait spécial autoroute. Le sociétaire qui attend chez le garagiste rappelle le plateau d'assistance.

Observations de DEB : 10/06/2003 – 19h18 : « je vois que fax pec déjà envoyé par technique donc pec a déjà été faite pour montant de 145 Euros, j'appelle le garage qui me dit que ab attend depuis 4 heures au gge pour ouverture dossier technique, je tac que plafond 122 Euros, ne comprend pas, vu avec TS erreur de notre part, mais on laisse la pec qui a déjà été faite, donc ok pour pec exceptionnelle de 145 Euros pour rmv et de 145 Euros pour caravane (plafond caravane est de 160 Euros) dossier caravane est au nom de coj Come T719875 pec a aussi déjà été faite par technique je tac garage que tout ok et tenir compte des 2 fax de pec ». (Je vois qu'un fax de prise en charge a été envoyé par le plateau technique pour un montant de 145 Euros, j'appelle le garage qui me dit que l'abonné attend depuis 4 heures au garage pour accord de prise en charge technique. Je le tiens au courant de notre plafond de 122 Euros. Je ne comprends pas. Je vois avec TS, le chef d'équipe. Il s'agit d'une erreur de notre part, mais on laisse la prise en charge qui a déjà été faire. Donc c'est OK pour une prise en charge exceptionnelle de 145 Euros pour le remorquage du véhicule et de 145 Euros pour la caravane (plafond est de 160 Euros). Le dossier caravane est au nom du conjoint sur un autre numéro de dossier. La prise en

charge a déjà été faite pour la caravane par le plateau technique. Je tiens au courant le garage que tout est OK et de bien tenir compte des deux fax de prise en charge.

Passation de DEB : 10/06/2003 – 19h31 : « dès rcm, tac conjoint sur portable ou hop (dort à hop ds chambre ab (coj souhaite être rapat ds amb avec ab » (dès que le remorquage est terminé, tenir au courant l'abonné sur son portable).

Le dossier est repris par MEB le lendemain matin.

Observations de MEB : 11/06/2003 – 9h33 : « faire ct, voir si veh est épave ou réparable » (maintenant que le véhicule est remorqué, il faut effectuer un contrôle technique⁵ et voir si il est réparable ou est une épave).

La suite du dossier comprend des échanges surtout centrés sur l'état de santé de la malade (échanges entre les médecins de l'hôpital et les médecins de la compagnie directs ou via les chargés d'assistance ainsi qu'avec le conjoint). Il s'agit en effet de déterminer le meilleur moment pour envisager le rapatriement si le malade est transportable et le moyen de transport le plus adapté (ici le souhait du client est d'être rapatrié par ambulance vers l'hôpital le plus proche de son domicile). Toute action effectuée par les uns ou les autres (explication détaillée, compte-rendu médical, résumé entretiens...) est consignée dans le système d'information informatisé avec le nom de la personne qui a effectué l'action. Toutes actions à entreprendre fait l'objet d'une passation informatisée. Ainsi,

5. Vérification avec le garagiste de l'état du véhicule.

aucune communication directe n'est indispensable entre les différents contributeurs et le dossier peut-être traité successivement par différents chargés d'assistance et médecins au hasard des heures de présence de chacun au moment des contacts téléphoniques avec l'hôpital, le garage, le dépanneur ou le sociétaire (appelé ici aussi abonné).

L'ensemble des opérations d'assistance rapatriement se déroule selon ce scénario (rubriques informatisées complétées, actions entreprises détaillées, passations informatisées des consignes aux autres contributeurs). Le système d'information informatisé constitue donc pour toute opération d'assistance un fil conducteur extrêmement structurant.

III.2. Au-delà des modes opératoires standardisés, l'existence de savoirs et savoir-faire partagés difficilement formalisables

Lors des opérations d'assistance, chaque chargé d'assistance applique les mêmes modes opératoires standardisés pour effectuer leurs contributions individuelles : lire l'historique du dossier, demander au client un certain nombre d'informations pré-établies, rechercher dans la base de données *ad hoc* un prestataire extérieur, contacter le prestataire, envoyer un fax de confirmation au prestataire, tenir informé le client, compléter le système d'information informatisé. Ces différentes tâches correspondent à des procédures formelles que tout chargé d'assistance apprend et applique sur les plateaux d'assistance.

Néanmoins, les observations empiriques montrent que certaines pratiques communes à l'ensemble des chargés d'assistance sont essentielles mais ne font l'objet d'aucune procédure formalisée. Les deux principales manifestations de ces pratiques informelles et partagées correspondent : d'une part, au jargon spécifique utilisé par tous les acteurs des plateaux d'assistance (dont nous avons un aperçu dans l'exemple), et d'autre part, à ce que plusieurs chargés d'assistance appellent : « *une certaine façon d'appréhender les problèmes* » (façon d'analyser les dossiers d'assistance et les situations, façon de prendre des décisions sur des sujets qui ne font l'objet d'aucune règle écrite), identique d'un chargé d'assistance à un autre et encore plus « visible » sur le plateau d'assistance qui gère les opérations les plus complexes et où les chargés d'assistance ont plus d'ancienneté que sur les autres plateaux.

Pour ce qui est du jargon, il faut une petite heure pour arriver à décrypter facilement toutes les informations consignées dans un dossier. En effet, les chargés d'assistance sont obligés de consigner tout ce qui est fait ou décidé. Ils le font donc de façon très synthétique. Les abréviations sont abondamment employées, avec peu de ponctuation. Ce jargon est très spécifique au domaine de l'assistance. Il dépasse d'ailleurs les frontières puisque les correspondants étrangers de FA utilisent les mêmes abréviations que les Français. Ils parlent de CT (contact technique) alors qu'en Allemagne on aurait plutôt dit KT. Ce jargon constitue un « savoir partagé » qui participe aussi de la constitution de la culture ou de l'identité de la compagnie comme l'a

bien compris l'entreprise elle-même puisqu'elle a intitulé son magazine interne « le Tac'ASAP » (Tac : « tenir au courant » – ASAP : « as soon as possible »), à partir d'une des expressions les plus couramment employées dans le système de passations. De plus, en dehors des abréviations, on constate lorsqu'on lit des observations/passations qu'il y a beaucoup de fautes d'orthographe. Quand on sait que les dossiers sont susceptibles d'être intégralement lus par les autres services de l'entreprise (service gestion, service relation clientèle...) cela indique à la fois que le jargon est connu par toute l'entreprise mais aussi que faire des fautes est tout à fait toléré par le collectif.

De plus, les dossiers complexes comprennent entre 350 et 400 lignes informatiques. Pour un non initié, il faut plusieurs heures pour prendre connaissance de tout l'historique de ce type de dossier. Lorsque le client contacte la compagnie, le chargé d'assistance qui prend l'appel n'a que quelques minutes pour « comprendre » le dossier. Un « initié » procède à un rapide repérage parmi l'ensemble des informations disponibles en passant en revue les différents écrans informatiques et en ouvrant certaines fenêtres spécifiques. Il ne s'intéresse d'abord qu'à certaines rubriques lui permettant d'appréhender le type de situation (dossier mixte ou technique...) ou correspondant aux grandes décisions prises (remorquage ou rapatriement...). Si il cherche une information spécifique (ce qu'a accordé un chargé d'assistance dans tel domaine), il consulte la décision, repère qui l'a prise et à quelle date pour identifier plus facilement dans les 350 lignes informatiques de remarques, où se trou-

ve l'information pertinente. Si la dextérité (rapidité et pertinence de l'analyse) est plutôt du domaine des compétences individuelles, le fil conducteur de l'analyse (la façon de s'y prendre) repose sur des savoirs et savoir-faire nettement partagés par l'ensemble des chargés d'assistance.

Si un « fil conducteur » informel et partagé existe dans la façon de conduire des analyses individuelles, le même type de fil conducteur tacite et partagé existe dans la façon de prendre des décisions. Les usages de dérogations aux règles en sont un exemple. Certains contrats d'assistance (adossés aux contrats d'assurance) n'offrent aucune souplesse et ne permettent pas de remplacer une prestation par une autre. En principe, toute dérogation à la règle doit passer par la hiérarchie. C'est le cas dans l'exemple détaillé dans cet article. Néanmoins, le fait d'accorder certaines dérogations est toléré de façon habituelle sur les plateaux (geste commercial...). Certains usages (prise en compte d'un contexte particulier ou de l'environnement familial pour sortir du strict cadre du contrat, être plus souple avec les clients anciens...) font partie de ces pratiques partagées qui ne sont répertoriées nulle part et qui contribuent néanmoins à la performance. En effet, d'une part, elles confèrent de la souplesse au système (gestion des aléas et adaptation aux besoins réels des clients) et d'autre part, leur caractère partagé apporte une cohérence inter-individuelle et donc renforce la fiabilité.

Ainsi, la particularité des pratiques partagées ici c'est qu'elles ne sont répertoriées nulle part, soit parce

qu'elles correspondent à des tâches complexes (comment repérer l'information pertinente dans 350 lignes informatiques) ou des tâches difficilement formalisable (les dérogations aux règles sont par nature tacites).

III.3. Un système de « rétroactions incitatives » provenant de services extérieurs au plateau d'assistance

Nous avons montré au travers d'un exemple que le système d'information informatisé mémorisait le nom de tous les chargés d'assistance qui contribuent à une opération d'assistance et sont amenés à saisir des informations. En fait, lorsque l'on observe des chargés d'assistance en train de compléter les champs du système d'information informatisé, on est frappé par deux choses : d'une part l'apparition automatique et systématique de l'abréviation de leur nom et prénom à chaque fois qu'ils consignent une information et, d'autre part le niveau de détail avec lequel ils consignent cette information. Les acteurs interrogés expliquent : « *Les gens exagèrent toujours. Il faut se protéger à l'avance, dégager sa responsabilité...* ». Même si ce n'est pas toujours clairement exprimé par tous les acteurs, l'enjeu est de conserver en mémoire des informations qui pourront éclairer le contexte « de l'éventuelle future plainte » émanant d'un client comme d'un prestataire extérieur. En effet, s'il y a plainte ou réclamation, il y aura enquête interne et reproches. C'est pourquoi, les chargés d'assistance n'hésitent pas, par exemple, à faire des commentaires tels que « *très énermé*... » qui pourront être utile le cas

échéant... Dans le cas exposé dans cet article, on observe que le chargé d'assistance qui découvre l'erreur de tarification d'un de ces collègues passe beaucoup de temps à se couvrir par écrit.

Cette fonctionnalité informatique (mémorisation automatique de la personne qui consigne l'information) s'inscrit dans un cadre organisationnel précis : les rôles des services gestions et relations clientèles ainsi que l'absence de contrôle ou de surveillance directe de l'activité par la hiérarchie.

III.3.1. L'absence de contrôle et de surveillance directe de la hiérarchie

Le rôle de la hiérarchie locale (chef de groupe, chef de plateau) est d'appuyer les chargés d'assistance lorsqu'ils ont des questions ou lorsqu'il est nécessaire de prendre des décisions dépassant le cadre strict des services pouvant être offerts dans le cadre des différents types de contrat d'assistance (en dehors des pratiques tacites de dérogations aux règles partagées). Ils n'interviennent à aucun moment dans une opération d'assistance sauf si ils sont sollicités par les chargés d'assistance. Dans tous les cas, ils n'exercent aucun contrôle ou surveillance sur la façon de faire des chargés d'assistance. Il n'existe par exemple pas de pratiques d'écoute des appels comme dans d'autres types de centres d'appels ou de critères de durée des appels... Par contre, si il s'avère qu'un dossier a été mal géré, le contributeur suivant s'en rend compte (le cas de l'exemple décrit ici), le service gestion et le service clientèle peuvent être amené à

faire par voie hiérarchique ou informelle des reproches au fautif.

III.3.2. Le service gestion

La première mission du service gestion est de vérifier la concordance entre les demandes de remboursements envoyées par les clients ou les factures des prestataires et les prestations accordées et validées par le chargé d'assistance sur le plateau d'assistance. Lorsqu'il vérifie un dossier, le rédacteur-gestionnaire commence par consulter le dossier informatique correspondant à l'intervention. Il recherche les prestations accordées dans le cadre du dossier et les tarifs négociés. Il compare ce dossier informatique avec les documents envoyés par le client (lettre d'accompagnement, factures jointes...) ou par le prestataire (factures). Si les informations sont discordantes, le rédacteur-gestionnaire procède à une recherche plus approfondie. Il consulte l'ensemble de l'historique du dossier et en particulier les observations qualitatives complétées par les différents chargés d'assistance étant intervenus dans le dossier. Il peut aussi consulter grâce au système d'information les différents fax envoyés par le chargé d'assistance au prestataire notamment les fax de prise en charge (confirmation d'une demande d'intervention). Si cela ne suffit pas à repérer ce qui a été négocié, il va procéder à une véritable enquête qui peut l'amener à prendre contact, de façon plus ou moins formelle, avec tous les services susceptibles de le renseigner. Ce qui est important pour le service gestion c'est d'identifier ce qui a été négocié entre le plateau d'assistance et le client ou le prestataire. Quoi qu'il ar-

rive, satisfaction du client oblige, c'est sur cette base que le remboursement ou le paiement de la facture sera fait même si les prestations accordées dépassent le cadre du contrat d'assistance. Néanmoins, de trop fortes « dérogations aux règles » peuvent être préjudiciables pour l'activité des plateaux, puisque le taux de dérogation constitue un indicateur d'analyse de l'activité. On comprend ainsi mieux pourquoi dans l'exemple exposé dans cet article, chaque chargé d'assistance impliqué explique clairement les conditions de prise en charge financière du dépannage et pourquoi celui qui découvre l'erreur de tarification, détaille explicitement les décisions qui vont être prises.

III.3.3. Le service relations clientèle

Il faut rappeler ici que la satisfaction du client final est un facteur important pour les compagnies d'assistance qui ont un rôle de sous-traitant des compagnies d'assurance. C'est d'ailleurs moins la satisfaction que l'absence de « remontées négatives » qui est recherchée tant au niveau des chargés d'assistance vis-à-vis de la direction de la compagnie que de la direction de la compagnie vis-à-vis de la compagnie d'assurance. Dans la compagnie d'assistance FA, le service relation clientèle a pour mission de « mesurer » le niveau de satisfaction global des clients. L'objectif que s'est fixé la compagnie est de ne jamais se situer en dessous de 92 % de personnes satisfaites. A la fin de l'année 2000, l'entreprise atteignait un taux record de satisfaction de 98,5 % (98 % en 1999) qu'elle maintient depuis. Technique-

ment, ce taux de satisfaction est un indicateur interne correspondant au résultat des questionnaires qualité remplis par les clients après chaque intervention.

C'est dans ce contexte que le service relations clientèle traite toutes les réclamations clients. Le dossier type géré par le service des relations clientèles est la lettre de réclamation. Le client écrit qu'il n'est pas d'accord ou pas content. Certains clients menacent même de résilier leur contrat d'assurance. Le service intervient pour faire une enquête approfondie du type de celle menée par le service gestion (comparaison de tarifs, recherche d'informations...). L'historique du dossier est consulté. Les observations qualitatives sont intégralement lues pour retrouver des explications. En effet, ce que le service relation clientèle cherche c'est à justifier les actions entreprises ou à expliquer pourquoi elles n'ont pas été entreprises par les chargés d'assistance. Dans l'exemple décrit ici, le chargé d'assistance se rend compte d'une erreur de tarification. Il semble déstabilisé et le client aussi. Il l'indique clairement par écrit (je « *ne comprends pas...* »), il se retourne vers sa hiérarchie locale (*vu avec TS erreur de notre part*). La satisfaction du client primant, la décision est donc de laisser le premier tarif négocié (*ok pour pec⁶ exceptionnelle*). Néanmoins, sachant que le dossier va faire l'objet d'une vérification par le service gestion, il détaille bien l'ensemble de ce qui a été accordé aux clients.

III.3.4. Un système de « *rétro-actions incitatives* »

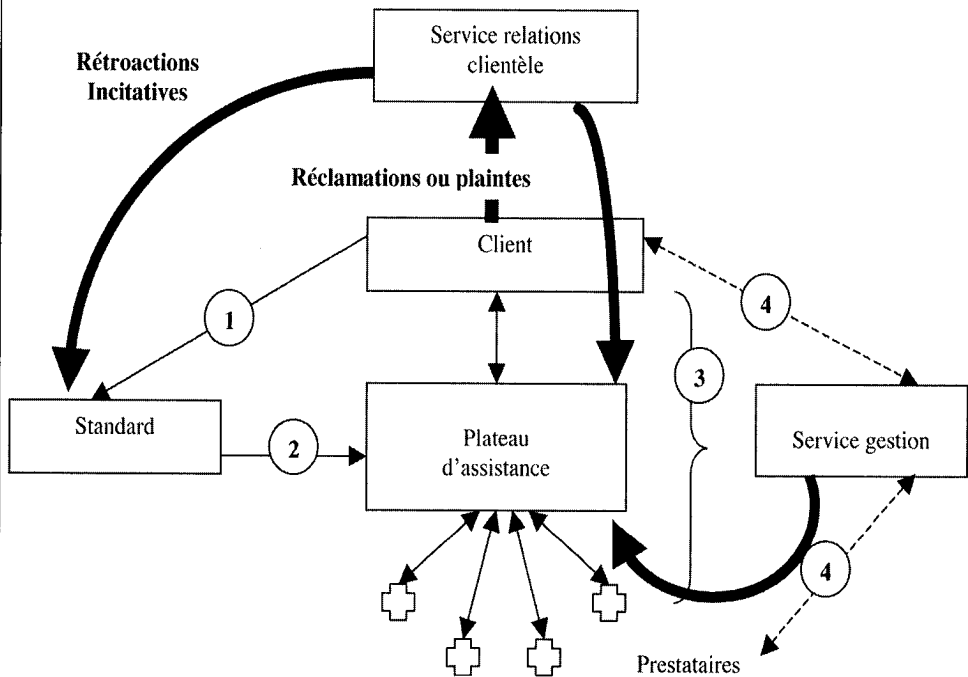
Sans avoir une fonction hiérarchique, nos observations empiriques montrent que tant le service gestion que le service relations clientèle sont amenés à faire des observations ou des « *rétroactions incitatives* » aux plateaux d'assistance. Celles-ci peuvent être informelles ou plus officielles comme nous l'avons vu mais elles ne sont jamais neutres. Ainsi, le service gestion et le service clientèle exercent une contrainte au sens systémique du terme sur les plateaux d'assistance.

Le schéma suivant (figure 1) permet d'appréhender le contexte global du processus de coordination entre les chargés d'assistance.

L'intérêt de ce système organisationnel est qu'il permet de dégager la hiérarchie locale de son rôle de surveillance⁷ et d'augmenter la qualité du dossier informatique du client. En effet, à la simple lecture des remarques qualitatives faites dans l'exemple que nous avons détaillé ici, il est possible de retracer précisément ce qui s'est passé : le mauvais aiguillage initial de l'appel dû à une mauvaise appréciation de la situation par le sociétaire lui-même (qui va conditionner son attente dans le garage), l'erreur de tarification, le fait qu'il va coucher sur place avec sa femme à l'hôpital... Cette connaissance détaillée permet aux autres chargés d'assistance qui vont prendre la suite de s'ajuster de façon importante à la fois en terme de comportements vis-à-vis du client comme de décisions (fiabilité et souplesse...).

6. Prise en charge.

7. La hiérarchie locale remplit un rôle d'appui et d'expertise auprès des chargés d'assistance.





1 : appel du client

2 : aiguillage de l'appel

3 : coordination des prestataires par le plateau d'assistance

4 : règlements des factures

Échanges téléphoniques 

Échanges de Courrier 


Rétroactions incitatives 

Figure 1 : Schéma du traitement classique d'un dossier d'assistance par les différents services concernés et rétroactions incitatives du service gestion et du service clientèle sur les autres services.

IV. ANALYSE, MISE EN PERSPECTIVE THÉORIQUE ET DISCUSSION : LES DIFFÉRENTS FACTEURS COMPLÉMENTAIRES DE PERFORMANCE ET DE FIABILITÉ DANS LA COORDINATION INTER-INDIVIDUELLE

Au-delà de cette description et des éléments comparatifs dont nous disposons sur la performance des centres d'appels en général (Clergeau *et al.*, 2002)⁸, quels sont les facteurs qui expliquent la performance et la fiabilité du processus de coordination entre les chargés d'assistance ?

IV.1. Analyse du processus de coordination

Une opération d'assistance passe par une suite – de séquences de communication entre un chargé d'assistance, les prestataires et le client – qui permet d'ajuster, au fur et à mesure des événements, les actions à mettre en œuvre. L'opération finale résulte de l'ensemble des micro-décisions prises au fur et à mesure des événements. Le chargé d'assistance n'étant en principe jamais le même, ce processus constitue donc une suite de micro-analyses et de micro-décisions prises par différents contributeurs au cours d'un processus

itératif (nouvel événement, analyse, décision / nouvel événement, analyse, décision...). Ainsi les opérations d'assistance constituent une situation spécifique de coordination : celles des contributions individuelles à un processus distribué et collectif de prise de décision sans qu'un ordre des contributeurs soit préétabli⁹.

La fiabilité de ce processus tient au contrôle de l'enchaînement non prévisible d'une suite de décisions qui doivent être cohérentes entre-elles alors qu'elles impliquent des acteurs qui ne communiquent pas directement entre eux. Le système d'information informatisé constitue le fil conducteur de ce processus et l'interface entre les différents contributeurs. C'est ce système qui va assurer une partie de la cohérence inter-individuelle en jouant un certain nombre de rôles entre les acteurs concernés (cf. paragraphe IV.2.). Parallèlement, l'harmonisation des pratiques individuelles est essentielle à la cohérence des décisions. Nos observations montrent que cette harmonisation passe tant par des modes opératoires standardisés que par des savoirs et savoir-faire formalisés nulle part, difficilement formalisables d'ailleurs, co-construits préalablement et partagés au sein du collectif des chargés d'assistance. Ce constat amène à souligner l'intérêt que présentent les communautés de pratiques pour la fiabilisation en contexte incertain des processus de

8. Ce travail a notamment montré, comme la plupart des recherches empiriques en systèmes d'information que la performance mesurée par le taux d'efficacité des appels est dépendante des choix d'organisation ; mais aussi que certaines technologies de front office – logiciels permettant de distribuer automatiquement les appels (ACD en anglais) et de faire monter automatiquement le dossier du client (solution de Convergence Téléphonie Informatique ou CTI) ont exceptionnellement une incidence directe sur la performance. Dans le cas étudié, le commutateur est un Alcatel 4003 qui comprend toutes les fonctions (CTI, Serveur Vocal Interactif, ACD + messagerie interne où chacun peut communiquer avec tout le reste de l'entreprise mais pas ouvert sur Internet).

9. A la différence de la plupart des situations de workflow, cf. par exemple (Béal, 1997).

coordination médiatisés par les systèmes d'information (cf. paragraphe IV.3). Enfin, la qualité des différents rôles joués par le système d'information et des différentes contributions, notamment en termes d'adaptation aux attentes du client et respect des normes de gestion, dépend de la vigilance de chaque contributeur. Il existe, en effet, un triple système d'injonctions sous-jacent qui pèse sur chaque chargé d'assistance et permet, en l'absence de contrôle direct et systématique de la hiérarchie, de maintenir dans le temps un haut niveau de vigilance individuelle. Le maintien de cette vigilance dans le temps permet à la fois d'encadrer la marge de manœuvre des chargés d'assistance dans leur prise de décision et d'entreprendre des actions correctrices rapides en cas d'aléas (cf. paragraphe IV.4).

IV.2. Les différents rôles joués par le système d'information informatisé pour assurer une coordination inter-individuelle

Les chargés d'assistance agissent de façon séquentielle et ne communiquent jamais oralement ensemble à propos de l'opération d'assistance à laquelle ils apportent leur contribution ou tout au moins le système est conçu de telle sorte qu'ils n'aient pas besoin de le faire. A travers différents rôles, le système d'information informatisé (technologie et modes opératoires¹⁰)

coordonne l'action collective, concourt à sa fiabilité et accélère le temps de production du service. Nous allons nous arrêter ici sur les différents rôles joués par ce système dans la coordination inter-individuelle.

IV.2.1. Un rôle de standardisation et d'intégration des contributions individuelles

La structuration des champs et des rubriques au sein du système d'information informatisé et les modes opératoires formels correspondants permettent, aux différents chargés d'assistance impliqués au cours d'une même opération, de recueillir les informations auprès des clients (nom, coordonnées, lieu de l'accident, où joindre la personne, ce qui a été fait, les imprévus...) de façon structurée et identique. Ainsi, l'intégration des différentes « contributions » des chargés d'assistance est rendue possible.

IV.2.2. Un rôle d'interface entre les différents contributeurs

Le système d'information permet de conserver l'historique complet du dossier depuis son passage au standard jusqu'à son règlement final par le service gestion. Le numéro du dossier sert de fil conducteur aux différentes phases de son traitement et facilite la recherche d'informations. Ce système permet à toute personne dans l'entre-

10. « Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires » (Reix et Rowe, 2002, p. 11).

prise de consulter l'historique des dossiers en cours ou clos à partir du numéro du dossier ou du nom et prénom de la personne. Au cours de l'opération d'assistance, ce système d'information, notamment les observations qualitatives consignées, permet au chargé d'assistance qui reprend le dossier de connaître la situation et les faits antérieurs pour prendre des décisions cohérentes avec ce qui a précédé. En effet, comme nous l'avons vu, chaque dossier comprend une suite d'observations qualitatives dont le jour, l'heure et l'identité du chargé d'assistance concerné sont indiqués. Lorsque le sociétaire rappelle, le chargé d'assistance qui reçoit l'appel consulte cet historique détaillé pour savoir ce qu'il s'est passé et prendre ses décisions en connaissance de cause. Cette fonction mémoire confère au système d'information un rôle « *d'interface* » entre chaque contributeur.

IV.2.3. Un rôle de pilotage de la coordination

Les passations informatiques des consignes permettent de transmettre des instructions à d'autres chargés d'assistance. En effet, il peut arriver qu'un dossier nécessite par exemple la relance d'un prestataire à une heure précise. Le chargé d'assistance va alors créer une « passation » qui précise qui doit être relancé et à quelle heure. Toutes les passations en cours à un moment donné sont accessibles par tous les chargés d'assistance sur un tableau informatique spécifique. Plusieurs rubriques apparaissent : n° dossier – type de contrat – date et heure à laquelle doit être faite l'action – nom du chargé qui a fait la passation – ce qui doit être

fait (contenu de la passation : des actions à effectuer ou des relances). Entre deux appels téléphoniques entrants, les chargés d'assistance consultent cet écran et traitent les passations en cours pour assurer le suivi des dossiers. Il existe un ordre de priorité. Les chargés d'assistance traitent d'abord celles stipulées urgentes puis celles qui correspondent à l'heure et au jour dit.

Ainsi, le système des passations joue un rôle particulièrement structurant dans le déroulement du processus de coordination des chargés d'assistance. Il s'agit à la fois :

- d'un signal qui permet de déclencher au bon moment l'action d'un chargé d'assistance ;
- d'une transmission de contenu (action à effectuer ou consigne).

Autrement dit, le système des passations informatiques *pilote l'intervention* des différents chargés d'assistance ou contributeurs.

IV.3. Le rôle dans la performance collective fiable des savoirs et savoir-faire informels et partagés issus de la communauté de pratiques des chargés d'assistance

Dans la suite de décisions séquentielles prises par les différents chargés d'assistance, si tous les contributeurs ne suivaient pas exactement les mêmes règles, n'avaient pas une façon identique de faire leurs choix (la même marge de manœuvre, les mêmes critères...) et ne suivaient pas les mêmes pratiques de dérogation aux règles, le processus ne pourrait

pas être cohérent d'un contributeur à l'autre. C'est pourquoi, l'harmonisation des pratiques permet d'assurer de façon efficiente la cohérence et la continuité entre les micro-décisions. Cette harmonisation est obtenue grâce à la forte standardisation des procédures appliquées par chaque chargé d'assistance. Mais nos observations nous conduisent à souligner le rôle complémentaire essentiel de savoirs et savoir-faire informels dans cette harmonisation des processus individuels d'analyse et de décision.

IV.3.1. Deux niveaux de standardisation

Nous avons déjà souligné que chaque chargé d'assistance applique les mêmes modes opératoires pour effectuer leurs contributions individuelles. Ces différentes tâches correspondent à des procédures formelles. Les procédures traduisent des décisions qui ont été prises dans le passé pour faire face à une situation (March et Simon, 1958). Elles formalisent les tâches que doivent effectuer les opérateurs dans leur propre activité et permettent de déclencher la contribution d'autres opérateurs qui agissent de façon concourante ou séquentielle. Ces procédures permettent aux opérateurs concernés de faire l'économie d'un processus collectif de réflexion et de décision et reposent sur des savoirs suffisamment stabilisés et formalisés pour « exister en dehors des opérateurs » (Reix, 1995). Elles permettent une certaine « interchangeabilité » des opérateurs et rendent possible l'intégration collective des contributions individuelles. Dans le cas analysé ici, les procédures standardisées constituent

un premier niveau de standardisation des pratiques individuelles.

Nous avons montré dans la partie descriptive de cette étude de cas comment un certain nombre de savoirs et savoir-faire non formalisés voire difficilement formalisables contribuaient à l'action comme aux prises de décisions individuelles. Les deux principales manifestations de ces savoirs et savoir-faire correspondent :

- d'une part, au jargon spécifique utilisé par tous les acteurs des plateaux d'assistance,
- et d'autre part à ce que plusieurs chargés d'assistance appellent : « *une certaine façon d'appréhender les problèmes* » (façon d'analyser les dossiers d'assistance et les situations, façon de prendre des décisions sur des sujets qui ne font l'objet d'aucune règle écrite), identique d'un chargé d'assistance à un autre et encore plus « visible » sur le plateau « Mixte Etranger » où les personnes ont un peu plus d'ancienneté que sur les autres plateaux.

A l'inverse des procédures formalisées, les savoirs ou les routines dont il s'agit ici ne sont répertoriées nulle part. Elles sont néanmoins, partagées par l'ensemble des chargés d'assistance de la compagnie d'assistance et leur hiérarchie et s'avèrent essentielles à la cohérence inter-individuelle. D'où sont issues de telles pratiques partagées ? Comme elles ne sont répertoriées nulle part, elles n'ont pu être intériorisées par les acteurs que dans l'action et le quotidien au contact des autres opérationnels (proximité, échanges informels) et au fur et à mesure du temps (ancienneté). Dans le cadre de cette

recherche, nos observations ne nous ont pas permis d'analyser comment se développent et se partagent ces pratiques. Néanmoins, un certain nombre de critères nous permette de présumer qu'elles sont issues de ce que certains auteurs ont appelé une « communauté de pratiques ».

IV.3.2. Le rôle essentiel des communautés de pratiques notamment comme support de savoirs et savoir-faire difficilement formalisables essentiels à la performance et à la fiabilité

Les travaux portant sur les communautés de pratiques sont intéressants pour resituer les pratiques partagées et informelles dont il s'agit ici. Nous rapprocherons nos constats empiriques de deux types d'approches :

- la notion de « communauté de pratiques » développée par Brown et Duguid (1991/1998) qui insiste plutôt sur le rôle essentiel de ces communautés dans la performance car elles complètent utilement les règles formelles ; cette approche insiste aussi sur les échanges informels (narration d'anecdotes...) hors du travail proprement dit comme mode de création, maintien et amélioration de ces pratiques,
- la notion de « communauté de pratiques » développée par Wenger (1998, 2000) qui insiste plutôt sur les critères permettant de caractériser un collectif comme une communauté de pratiques notamment au-delà d'un répertoire partagé (de savoirs, savoir-faire, langage, outils opéra-

tionnels communs), la présence de solidarités identitaires.

La communauté de pratiques décrite par Brown et Duguid (1991/1998) est celle de technico-commerciaux qui ne travaillent pas ensemble dans le même lieu de travail mais chez des clients. Les discussions entre opérationnels interviennent donc en dehors du travail à proprement dit, lorsque les technico-commerciaux échangent autour d'un café ou d'un repas des « histoires », des « récits » ou des anecdotes qui leur sont arrivés. Cette conception rejoint nos observations puisque les chargés d'assistance se concertent peu sur une même opération d'assistance qui peut durer plusieurs jours et plusieurs nuits dont le week-end. Néanmoins, la proximité géographique des chargés d'assistance sur les plateaux permettent leur échanges sur ce qu'ils viennent de vivre (client mécontent, réussite...) au cours des pauses ou entre les appels téléphoniques lorsque ceux-ci sont moins nombreux. C'est à cette occasion que se constitue une base commune de savoirs partagés. Le second facteur qui nous semble particulièrement intéressant dans la notion de communauté de pratiques décrite par Brown et Duguid (1991/1998), tient au fait que ces pratiques viennent compléter les procédures formelles qui ne peuvent jamais décrire tous les aspects d'une tâche. C'est tout l'enjeu de l'écart existant, entre les pratiques réelles et les pratiques prescrites, relevé depuis longtemps tant en organisation qu'en sociologie ou en psychologie du travail. Ce sont bien ces pratiques qui permettent à un collectif d'être efficace et ont la particularité de s'exprimer dans les situations imprévues. Elles jouent donc un rôle prépondérant

dans la performance. Pour finir, l'emploi du terme de communauté par les auteurs n'est pas neutre. En effet, ils montrent que les pratiques « co-construites » et « co-reconstruites » en permanence dans les échanges informels sont absolument indispensables aux technico-commerciaux pour être efficaces dans leur tâche individuelle (dépannage de photocopieuses). Ce constat est d'autant plus important qu'un individu qui serait rejeté par la communauté aurait du mal à être efficace car il ne pourrait pas s'approprier une partie de ces connaissances et des savoirs-faire indispensables à son activité. Cette notion de « communauté » correspond bien ici tant à l'état d'esprit sur les plateaux (entre-aide, existence de pratiques collectives facilitatrices, emploi du même langage...) qu'à certaines valeurs symboliques (liées à l'activité de l'entreprise) qui rassemblent les chargés d'assistance : « Contribuer à sauver des gens, c'est noble ! » (image du Saint Bernard souvent reprise par les salariés de l'entreprise). Il est donc valorisant de s'identifier à l'entreprise ce qui renforce le sentiment d'appartenir à une communauté.

La communauté de pratiques décrite par Wenger (1998, 2000) est constituée d'agents qui gèrent des dossiers de remboursement d'assurance maladie qui travaillent chacun de leur côté, côte à côte mais qui ne sont pas impliqués dans une tâche commune. Néanmoins, l'auteur montre que la frontière entre travail individuel et collectif est fine puisque au sein de cette communauté, les agents s'engagent dans des interactions informelles avec leurs collègues (entre-aide) pour traiter beaucoup des problèmes auxquels ils sont confrontés. Cet entre-aide quotidien

dépend d'un engagement mutuel (capacité et volonté des individus de connecter efficacement leurs connaissances avec celles des autres et négocier ensemble le sens des solutions) et du sentiment d'une entreprise commune (l'entre-aide a une signification pour chacun, confère des responsabilités à chacun vis-à-vis de la communauté). Cette entre-aide produit des solutions qui sont mémorisées par le collectif dans un répertoire partagé incarné tant dans des pratiques opérationnelles et un vocabulaire commun que dans les représentations communes sous-jacentes ou encore dans les documents ou outils opérationnels créés en commun (ici considérés comme des artefacts qui donnent forme et stabilisent l'expérience commune). Pour l'auteur la communauté de pratiques n'est ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau, il s'agit plutôt d'une structure sociale qui permet par exemple l'accueil et la formation des nouveaux embauchés (Chanal, 2000, p. 3). C'est pourquoi, cette approche se situe à l'articulation entre structure et action et s'inscrit dans la lignée de la théorie de la structuration de Giddens (1984). En effet, ce cadre théorique considère l'aspect dual de la structure qui constitue non seulement une ressource et une contrainte pour les acteurs dans le présent mais aussi le fruit de leurs apprentissages ou constructions passés. La communauté de pratiques constitue donc à la fois le résultat de construction ou d'apprentissages communs passés, le support de répertoires partagés qui peuvent être mobilisés dans l'action présente, le support d'une identité commune mais aussi un lieu de solidarité et d'entre-aide opérationnelles. Cette approche

plus théorique que la précédente permet néanmoins de resituer dans un contexte plus large les pratiques opérationnelles partagées par les chargés d'assistance. Nos observations empiriques rejoignent la notion d'entreprise commune (valeurs symboliques partagées), d'engagements mutuels (solidarités sur les plateaux) et de répertoires partagés (jargon et pratiques partagés) mais ne nous ont pas permis d'observer les constructions et apprentissages passés qui ont produit ces structures communes. Néanmoins, certains facteurs nous permettent de présumer de cette structure sociale commune. En effet, il semble que certaines des pratiques dont nous parlons ici correspondent à des pratiques partagées par l'ensemble des plateaux d'assistance et non pas seulement par le plateau d'assistance mixte étranger¹¹ analysé ici (exemple : fil conducteur pour aborder rapidement un dossier informatique d'assistance). En d'autres termes, la base commune de pratiques est partagée par des opérateurs qui ne se connaissent pas et qui n'ont jamais eu l'occasion même d'échanger. La communauté de pratiques devient ici un vecteur social au sein duquel ou au contact duquel les nouveaux arrivants apprennent les pratiques tacites efficaces rarement formalisables. On comprend pourquoi, Brown et Duguid (1991/1998) constate qu'un individu qui serait rejeté par la communauté aurait du mal à être efficace. Cet aspect est abordé aussi dans les travaux de Lesser et Storck (2001) qui montrent la façon dont les communautés de pra-

tiques favorisent l'apprentissage des nouveaux employés.

Ainsi définie, la notion de communauté de pratiques est intéressante car elle permet de relier le passé au présent. En effet, les communautés de pratiques se construisent dans le passé notamment dans l'entre-aide et les échanges informels. C'est aussi dans l'entre-aide et les échanges informels qu'elles sont partagées avec de nouveaux venus. C'est aussi dans l'entre-aide et les échanges informels qu'elles s'enrichissent un peu plus tous les jours. Et c'est aujourd'hui que nous pouvons constater qu'une telle communauté assure sur les plateaux d'assistance une fonction indispensable à la cohérence inter-individuelle et la continuité d'un processus où les acteurs ne peuvent que rarement se concerter sur la même opération d'assistance. En effet, cette communauté leur permet d'utiliser des pratiques identiques efficaces qui complètent les procédures standardisées et assure ainsi une cohérence et une fluidité dans les séquences d'analyse et de micro-décisions qui permettent de construire une opération d'assistance.

Cette analyse conduit donc à souligner le rôle essentiel des communautés de pratiques dans la fiabilité des processus où le système d'informations assure la coordination inter-individuelle d'acteurs impliqués dans des activités non totalement prévisibles (comme ici une prise de décision face à des circonstances particulières, à des aléas internes ou externes et à des attentes du client qui peuvent fluctuer).

11. En charge des opérations d'assistance rapatriement les plus complexes (dégâts matériels et corporels en France mais aussi à l'étranger).

IV.4. Le rôle de la vigilance individuelle dans le degré de fiabilité (maintien d'un haut niveau de performance) du processus de coordination entre chargés d'assistance

Nos constats empiriques montrent que la notion de vigilance individuelle est au centre de la performance et de la fiabilité du processus de coordination entre chargés d'assistance, ce qui nous renvoie au cadre théorique des organisations hautement fiables développé au début de cet article.

Pour Weick et Roberts (1993), les individus contribuent ou subordonnent leur action à une action collective que si ils sont conscients qu'ils appartiennent à un système d'actions interdépendantes et conscients de l'impact de leur contribution (« contribution/représentation/subordination »). Les auteurs développent ainsi le concept de « collective mind » et mettent l'accent sur la vigilance mutuelle dans la fiabilité globale d'un système. Cette vigilance mutuelle résulte d'un engagement volontaire des acteurs car ils ont conscience de leur contribution réciproque à l'ensemble du système. Plus récemment, Weick *et al.* (1999) mettent l'accent sur la centralité du concept de vigilance dans la fiabilité. Pour ces auteurs, la fiabilité provient de la capacité de ces organisations à créer un état de vigilance (« *capability mindfulness* », Weick *et al.*, 1999, p. 88) qui permet de détecter et de gérer les événements

imprévus. Pour les auteurs, c'est moins la qualité de l'attention qui est en cause que la conservation et le maintien de la vigilance dans le temps. Le concept de vigilance, ou plutôt du maintien d'un niveau de vigilance dans le temps, pose la question des **conditions**¹² qui permettent de maintenir ce niveau de vigilance, de **l'objet sur lequel s'exerce** cette vigilance (la détection immédiate de défaillances) et **son impact** au niveau micro-organisationnel (mise en œuvre d'actions correctrices immédiates) et macro-organisationnel (éviter l'accumulation de défaillances qui peuvent entraîner une catastrophe). Ainsi, toute l'argumentation des auteurs tourne autour du concept de vigilance individuelle et mutuelle mais aussi met l'accent sur l'objet principal de cette vigilance : l'évitement des erreurs, problèmes ou défaillances plutôt que sur l'atteinte d'un objectif de fiabilité préalablement défini. Pour les auteurs, c'est bien la poursuite d'un tel objectif qui caractérise les organisations hautement fiables.

Dans le cas des opérations d'assistance rapatriement, on constate aussi le maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle. Les effets de cette vigilance sont les mêmes que dans les organisations hautement fiables : en cas d'aléas, d'incidents ou d'erreurs, favoriser la mise en œuvre d'actions correctrices immédiates par les différents contributeurs. Néanmoins, même si l'objet de la vigilance est proche, les conditions de création et de maintien de cette vigilance sont

12. Les conditions qui permettent de maintenir un haut niveau de vigilance sont multiples dans le cadre des organisations hautement fiables (exemple : la conscience du danger).

différentes. Ce n'est pas l'évitement d'un danger ou l'engagement volontaire des acteurs qui va maintenir un haut niveau de vigilance permettant des actions correctrices immédiates mais c'est l'évitement des erreurs, problèmes et défaillances qui peuvent entraîner des reproches ultérieurs. En d'autres termes, les chargés d'assistance ne cherchent pas forcément à bien compléter un dossier informatique mais à éviter que leurs décisions ne soient pas comprises par la suite. Ils ne cherchent pas à atteindre un niveau de satisfaction donné mais à éviter systématiquement que le client soit insatisfait en procédant à des actions correctrices nécessaires si besoin est... Ce maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle orienté vers l'évitement des problèmes ou leur gestion par des actions correctrices immédiates est dû à une fonction du système d'information (mémorisation des responsabilités) dans un contexte organisationnel précis (rétroactions incitatives d'autres acteurs de l'entreprise situés en aval du processus) où la hiérarchie locale n'exerce aucune surveillance sur les pratiques des acteurs en présence.

IV.4.1. Intérêt d'un haut niveau de vigilance individuelle dans la fiabilité du système d'information informatisé

Dans l'exemple que nous avons développé plus haut, l'erreur d'appréciation de la gravité de l'accident par le sociétaire et l'erreur de tarification font l'objet d'un commentaire écrit très précis et d'actions correctrices immédiates

de la part des contributeurs successifs. L'intérêt d'avoir un commentaire aussi précis est de permettre aux contributeurs successifs de comprendre exactement ce qu'il s'est passé et ainsi d'adopter une réponse immédiate appropriée et cohérente. Si on avait un commentaire moins précis, on peut faire l'hypothèse que les contributeurs ultérieurs auraient plus de difficulté à comprendre et à réagir rapidement (pourquoi le client attend-il depuis 4 heures chez le garagiste, pourquoi un tarif préférentiel lui a-t-il été accordé...?). Il s'agit ici d'un cas simple, mais au cours de toutes les opérations d'assistance rapatriement, il existe de tels aléas qui si ils se cumulaient (par une mauvaise compréhension et une absence d'actions correctrices immédiates) pourraient conduire l'ensemble de l'opération à l'échec, à une satisfaction moindre des clients ou à un dépassement trop important des normes de gestion. Ainsi, la continuité, la cohérence et le niveau de qualité du processus collectif itératif de prise de décision sont largement conditionnés par le niveau de vigilance avec lequel les différents contributeurs vont compléter le dossier informatique notamment les observations qualitatives qui comportent en fait, le contexte de leurs décisions.

IV.4.2. Conditions de maintien d'un haut niveau de vigilance individuelle : une fonction du système d'information informatisé dans un contexte organisationnel précis

Nous allons chercher ici à mieux identifier les facteurs susceptibles de

créer et surtout maintenir dans le temps ce haut niveau de vigilance individuelle. En effet, si les chargés d'assistance mettent autant de soin à détailler le contexte de leurs décisions, c'est moins par solidarité que parce que ces contextes peuvent être consultés par les services gestion et clientèle en cas de problèmes (réclamations des clients, désaccord avec les prestataires...) et que ces services sont susceptibles de se tourner vers eux pour une explication. En fait, la mémorisation systématique de l'abréviation des initiales du chargé d'assistance à chaque fois qu'ils consignent une information permet, dans le contexte organisationnel que nous avons décrit (rôle des services gestion et clientèle), d'identifier ultérieurement les « responsabilités ». En effet, la personnalisation de l'information capitalisée dans un contexte où chacun sait que l'information peut être consultée, est extrêmement responsabilisante. Cette fonction de mémorisation et d'identification des responsabilités, remplie par le système d'information, oblige les chargés d'assistance à une grande vigilance dans ce qu'ils consignent par écrit. Dans ce cadre, le système d'information joue le même rôle que la tour des gardiens au milieu du Panopticon : par sa seule présence, il impose le respect des règles du jeu. Bien sûr, il ne joue ce rôle que parce qu'il est intégré dans un contexte organisationnel donné (rétroactions incitatives des services clientèles et de gestion). Néanmoins, le système d'information, dans cette fonction de surveillance, joue un rôle distinctif de l'organisation. On pourrait dire qu'il exerce une surveillance permanente pour le compte des services clientèles et gestion dans l'hypothèse

où ceux-ci en auraient besoin. Ce « rôle » est nouveau dans les organisations. En effet, ce qui est nouveau par rapport à la surveillance exercée par la hiérarchie traditionnelle, c'est son caractère permanent. Dans le cadre du processus de coordination entre chargés d'assistance analysé ici, l'acteur est « surveillé » en permanence pour le compte de l'entreprise. Craipeau parle d'intériorisation du contrôle et « d'autonomie surveillée » (2001).

IV.4.3. Un triple système d'injonctions qui oriente la vigilance individuelle dans trois directions

Ce rôle de « surveillance » du système d'information (mémorisation des responsabilités dans un contexte de rétroactions incitatives par d'autres services annexes) est intériorisé par chaque chargé d'assistance. Il leur rappelle de façon permanente que les remarques qualitatives capitalisées doivent être le plus précises possibles pour que leurs décisions soient bien comprises en cas de problèmes ultérieurs. Il permet aussi d'encadrer la marge de manœuvre que possèdent les chargés d'assistance dans les choix et la façon dont ils peuvent prendre leurs décisions. Il leur rappelle de façon permanente (au moment de prendre leurs décisions) que les différentes solutions possibles ne peuvent être envisagées que dans le cadre du contrat d'assistance, que sortir de ce cadre ne peut être fait que dans certaines conditions (dérogation aux règles) et que dans tous les cas la solution retenue doit satisfaire le client ou tout au moins éviter son insatisfaction et rester dans les

normes de gestion de la compagnie. En fait, ce rôle de surveillance permanente fonctionne comme un triple système d'injonctions : « Il est indispensable de compléter le dossier informatique du client le plus précisément possible ». « Il faut rester dans les normes de gestion prévues par l'entreprise » et « L'insatisfaction du client doit être systématiquement évitée ». Le terme d' « injonctions » nous semble plus approprié que système de contrôle pour décrire la « pression » informelle et sous-jacente qu'exerce sur les acteurs, cette fonctionnalité informatique (mémorisation des responsabilités) dans un cadre organisationnel précis.

Ce triple système d'injonctions informel et sous-jacent tend donc à créer un niveau de vigilance individuelle important tourné vers le respect des règles de gestion dans le cadre d'une marge d'autonomie pré-déterminée et vers la prise en compte des besoins et des attentes des clients (figure 2). Il pèse sur chaque

chargé d'assistance lors de l'action et de la prise de décision.

IV.4.4. Le rôle de la vigilance individuelle dans le degré de fiabilité (maintien d'un haut niveau de performance) du processus de coordination entre chargés d'assistance

Ainsi, nous avons montré comment un triple système d'injonctions maintenait une « pression » quotidienne sur les chargés d'assistance. Cette pression engendre une vigilance individuelle principalement dans trois domaines :

- la façon de compléter le système d'information notamment les observations qualitatives autrement dit de contribuer à alimenter la « mémoire » et le « système de pilotage du processus »,

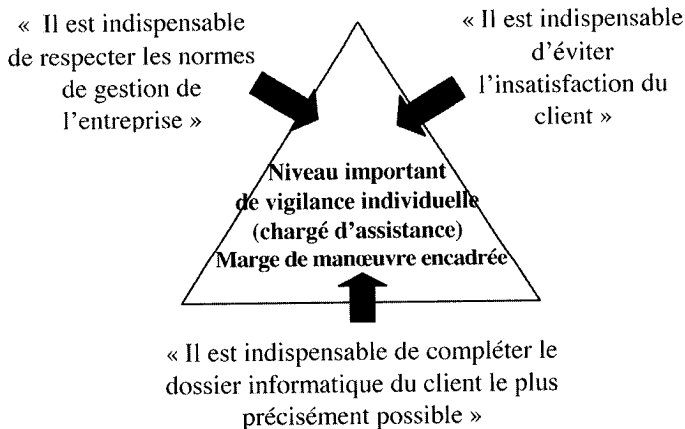


Figure 2 : Le triple système d'injonctions qui implique un haut niveau de vigilance et encadre la marge de manœuvre que possèdent les chargés d'assistance dans leur prise de décision.

- l'évitement systématique de l'insatisfaction des clients et la gestion des aléas par la mise en œuvre d'actions correctrices rapides,
- le respect des règles de gestion dans le cadre d'une marge de manœuvre préétablie.

Cette triple pression permet de maintenir un niveau, rentable et haut, d'adaptabilité aux aléas, aux circonstances et aux attentes et aux besoins des clients. Elle confère ainsi un degré important de fiabilité au processus. Elle est générée par une fonctionnalité du système d'information informatisé (mémorisation des responsabilités) dans un contexte organisationnel précis (rétroactions incitatives de la part d'autres acteurs de l'entreprise).

V. CONCLUSION

Nous avons tenté dans cette recherche d'identifier les facteurs de performance et de fiabilité d'un processus de coordination qui ne tolère ni l'échec (quels que soient les aléas le client doit être rapatrié), ni l'insatisfaction du client (enjeu tant pour les compagnies d'assistance que pour les compagnies d'assurance) et doit rester économiquement viable pour l'entreprise. Nous sommes partis du cadre théorique des organisations hautement fiables développé par Weick *et al.* (1999). A partir de ce cadre très large, nous avons laissé émerger un certain nombre de constats empiriques. Pour chacun d'eux, nous avons cherché à remettre en perspective les données issues du terrain avec les théories les plus pertinentes pour les expliquer. Cette démarche du type inductif nous

a amené à mobiliser plusieurs cadres théoriques très différents pour expliquer les différents facteurs de performance et de fiabilité du processus que nous avons identifié. Notamment, le cadre théorique des communautés de pratiques nous a aidé à mieux comprendre la nature des pratiques informelles et communes présentes sur les plateaux d'assistance.

Ainsi, quatre facteurs principaux nous sont apparus ici complémentaires et indispensables à la performance et à la fiabilité du processus de coordination interne entre les différents chargés d'assistance impliqués dans une même opération :

- une standardisation des pratiques importante due à la fois à des modes opératoires standardisés et à « une communauté de pratiques » forte (cohérence dans le processus collectif d'analyse et de décision),
- une vigilance individuelle accrue tournée vers le respect des règles de gestion dans le cadre d'une marge de manœuvre préétablie et vers la prise en compte des besoins et des souhaits du client (conformité des actions individuelles avec les objectifs de l'entreprise),
- une vigilance individuelle accrue tournée vers la qualité des informations mémorisées dans le système d'information informatisé qualité (qui assure la continuité du processus collectif d'analyse et de décision),
- différents rôles joués par le système d'information informatisé dans le cadre de la coordination inter-individuelle : rôle d'intégrateur standardisé, d'interface, de pilote et de sur-

veillance (rationalisation de la coordination inter-individuelle).

Conformément aux recherches portant sur les organisations hautement fiables, nous retrouvons ici un certain nombre de facteurs qui permettent de reproduire d'une fois sur l'autre des séquences d'actions qui ont été jugées efficaces dans le passé tant pour agir que pour coordonner les acteurs entre eux : les modes opératoires standardisés, les pratiques communautaires et les différents rôles joués par les technologies de l'information. On retrouve aussi ici l'importance d'un niveau soutenu de vigilance des acteurs dans la performance et la fiabilité. Ce niveau de vigilance accru découle d'un triple système d'injonctions sous-jacent et indirect créé par le rôle de surveillance du système d'information dans un cadre organisationnel précis (les rôles des services gestion et relations clientèle).

Au plan théorique, cette analyse permet aussi d'assimiler conceptuellement les plateaux d'assistance de cette compagnie à un système d'information – « *ensemble d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* » (Reix et Rowe, 2002, p. 11). La performance et la fiabilité de ce système dépend clairement des personnes (vigilance individuelle), de l'acteur social qu'il forment (communauté de pratiques), des outils informatisés (rôles du système informatisé) et des modes opératoires associés.

Au niveau opérationnel, cette recherche complète notre connaissance des centres d'appels en mettant en évidence les différents rôles susceptibles d'être joués par les systèmes d'infor-

mation et pas seulement les technologies de front office (Clergeau *et al.*, 2002). De plus, elle montre l'importance dans la performance et la fiabilité individuelle et collective des conditions de maintien d'un haut niveau de vigilance individuelle orientée vers l'évitement des problèmes ou leur gestion par des actions correctrices immédiates. Pour finir, cette recherche met en valeur l'intérêt des communautés de pratiques dans le cadre des processus de coordination impliquant des acteurs qui prennent des décisions sur des objets imprévisibles en ne communiquant pas directement ensemble.

Les limites de cette recherche apparaissent clairement. De façon globale, les investigations menées sont insuffisantes (durée des observations, nombre d'acteurs interrogés...) pour comprendre comment se forment les pratiques et leur caractère communautaire. La mise en évidence du rôle joué par les communautés de pratiques dans la performance et la fiabilité oblige à prendre en compte l'importance des conditions qui permettent de développer ce facteur. En effet, c'est bien dans les échanges oraux informels entre chargés d'assistance au cours des pauses (proximité géographique), c'est bien dans leur ancienneté sur les plateaux techniques (proximité culturelle, familiarité) que les communautés de pratiques se développent. Ainsi, le processus qui permet aux différents chargés d'assistance de se coordonner grâce à la technologie sans aucun processus de communication entre les individus au cours de l'action elle-même n'est possible que si, par ailleurs, la communication existe et les liens sociaux peuvent se nouer.

BIBLIOGRAPHIE

Béal, L. (1997), « Réduction des délais et organisation des équipes : le cas du crédit aux entreprises », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 2, n° 4, pp. 123-146.

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

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

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

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

Clergeau, C., Marciniak, R., Rowe, F. (2002), La performance et l'efficacité des centres d'appels : le cas des centres de réception d'appels, *Pre-International Conference in Information Systems*, Barcelona.

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

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

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

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Editions

du Renouveau Pédagogique, Bruxelles, 480 pages.

Journé, B. (2003), « Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire », in Perret V., Josserand E. (Eds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement des organisations*, Paris, Ellipses, pp. 223-252.

Lesser, E.L. et Storck, J. (2001), « Communities of practice and organizational performance », *IBM Systems Journal*, Vol. 40, n° 4 (11 pages).

Perrow, C. (1984), *Normal accidents: living with high-risk technologies*, Basic Book, New York.

Reix, R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion* (septembre, octobre), pp. 17-28.

Reix, R. et Rowe, F. (2002), « La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept », in Rowe F. (Eds.), *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, FNEGE, Paris, pp. 1-17.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection Gestion, Economica, Paris.

Weick, K.E. et Roberts, K.H. (1993), « Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 357-381.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (1999), « Organizing For High Reliability: Processes of Collective Mindfulness », in Sutton R.I., Staw B.M. (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, JAI Press Inc. Elsevier Science, Oxford, Vol. 21, pp. 81-123.

Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York.

Wenger, E. (2000), « Communities of practice and social learning systems », *Organization*, Vol. 7, n° 2, pp. 225-246.

Annexe 1 : Cadre global de la méthode de recueil des données

Cadre de recueil et de production des données	
Type d'approche	Items
<p>Approche organisationnelle du processus de coordination analysé</p> <p><i>Ce type de recueil a permis de décrire des schémas globaux ou très détaillés de fonctionnement.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qui ? (quel service ? quelle personne ? quel artéfact ?) - Fait quoi ? (quelles tâches ?) - Comment ? (description de la tâche, aspect informel /formel...) - Avec qui ou avec l'aide de quel élément extérieur ? (dossier, écran informatique, outil écrit, base de données...) - En échangeant quels types d'informations ? - A quel moment ? - Dans quel but ? (affiner le problème avec le client ? déclencher une autre action ?...) - A quelle fréquence ? (nombre d'appels, nombre de mails, pourcentage des dossiers complexes...) - Avec quelles contraintes ou objectifs quantitatifs ou qualitatifs ? - Structure et nature des échanges d'informations (échanges verbaux, transmission de documents physiques ou virtuels...) - Quels sont les critères auxquels font réellement attention les acteurs dans leur activité quotidienne (délais, quantité, qualité, éviter les réclamations des clients...)? - Qui porte la responsabilité du bon déroulement du processus de coordination ?
<p>Analyse de chaque acteur concerné (personne ou service)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Service : structure, organisation, fonction... - Personne : description des tâches, ancienneté et trajectoire dans l'entreprise, expérience antérieure, motivation, possibilités d'évolution telles que ressenties par la personne..., perception de son travail.
<p>Approche du processus en termes de type de savoirs mobilisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Type de savoirs ou de savoirs-faire mobilisés dans l'action (degré de formalisation ou caractère tacite, personnel, organisationnel, collectif, partagé... ?) - Comment s'acquièrent-ils ? (co-construit - par l'expérience personnelle - en regardant les autres agir...).
<p>Approche du processus en termes de travail collectif</p>	<p>Caractéristique du collectif (ensemble des personnes concernées par le processus de gestion) : degré de familiarité, impression d'appartenir à un groupe...</p> <p>Comment ce que fait l'individu va influencer ce que fait le prochain dans le processus ? comment ce qu'à fait le précédent agit sur lui ?</p>
<p>Rôles du système d'information au sein du processus de coordination et interaction entre les acteurs et ce système</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structure du système d'information notamment (champs et rubriques prévus, liens avec bases de données...) - Rôle du système d'information (coordinateur, mémoire, fil conducteur, informatif...) - Quelles sont les interactions entre le système d'information et les acteurs (comment les acteurs complètent les rubriques prévues ? comment les acteurs se servent des informations capitalisées dans les rubriques pour agir ?...)
<p>Le contexte du processus : tous les éléments qui peuvent influencer le processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte social, historique ou contemporain - Système de contrôle, d'incitation et d'évaluation (charte de qualité interne, normes de qualité...) - Mode de management - Politique de ressources humaines : politique de recrutement (profil, type de contrats, statut, salaire...), de mobilité interne - Conditions de travail : horaires, pause, stress, planning, turn-over - Ergonomie, organisation et situation géographique des locaux