

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

FREINS ET LEVIERS DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES AU SEIN
DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE SOUTENUES EN CONTEXTE DE
GESTION DE PROJET : LE CAS D'UNE ORGANISATION PUBLIQUE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA
GESTION

PAR
SONIA BENHALLOU

MARS 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit d'un travail de longue haleine qui n'aurait pu aboutir sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes. Tout d'abord, j'aimerais remercier Kerstin Kuyken, pour la confiance témoignée à mon égard. Avoir eu l'opportunité de travailler sur un tel projet fut effectivement pour moi une riche opportunité qui a contribué à mon développement académique, professionnel et personnel. Merci pour l'encadrement de qualité et pour le temps consacré ces dernières semaines malgré les circonstances.

Je remercie également Alejandro Romero-Torres pour avoir accepté de m'intégrer à ce projet de recherche. Merci de m'avoir permis d'approfondir le champ disciplinaire de la gestion de projet et d'avoir susciter de nouveaux intérêts. Merci pour le soutien, les précieux commentaires et l'implication soutenue qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Je remercie également les deux autres membres du jury, Caroline Coulombe et Monique Aubry, pour l'intérêt porté à cette recherche, merci d'avoir accepté de prendre le temps d'évaluer mon travail.

Aussi, j'aimerais remercier l'organisation partenaire qui m'a permis de réaliser ce projet de recherche. Votre générosité et votre profonde volonté d'amélioration continue ont fortement contribué à la réalisation de ce projet. J'espère sincèrement que ce travail aboutira à des réflexions prometteuses.

Je remercie aussi mon acolyte, Zahya, pour m'avoir accompagné avec joie dans ce périple qu'est la vie universitaire. Enfin, j'aimerais témoigner ma gratitude envers toute ma famille et plus particulièrement envers mes parents qui n'ont cessé de me soutenir et de m'encourager tout le long de ce périple et malgré la distance. Je vous remercie pour votre amour inconditionnel.

DÉDICACE

Je dédie l'achèvement de ce mémoire à
mon père qui a été ma source de
motivation et à mon neveu, Nael, qui est
né pendant que je l'écrivais.

AVANT-PROPOS

La présente recherche est le fruit d'un projet de recherche conduit par la chaire de gestion de projet de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) en partenariat avec une organisation projet soucieuse d'améliorer ses pratiques de gestion des connaissances. Ce projet vise ainsi à améliorer l'utilisation de communautés de pratique au sein d'environnements projets. Plus précisément, notre recherche a pour ambition de comprendre et de cibler les freins et leviers existants en matière de participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues en contexte de gestion de projet.

De cette façon, la recherche se veut exploratoire et s'appuie ainsi sur des objectifs de recherche visant à l'exploration et la compréhension d'un phénomène dans une situation donnée. Pour mener à bien ce projet, l'étude de cas unique enchâssée fut la stratégie de recherche mobilisée. Celle-ci nous a permis de focaliser notre recherche sur deux communautés de pratique, faisant l'objet de nos deux unités d'analyse, tout en tenant compte des éléments contextuels et organisationnels propres à notre cas global.

Cette recherche aspire ainsi à enrichir la littérature à deux niveaux. En explorant l'environnement projet, nous aimerions, tout d'abord, montrer les influences que pourrait générer ce contexte organisationnel sur la participation des membres au sein de communautés de pratique. À ce jour, aucun écrit n'aborde cette thématique précise. Par ailleurs, en illustrant deux exemples de communautés de pratiques soutenues, notre ambition est de proposer des cas concrets décrivant le fonctionnement de ce type de communautés de pratique qui est très peu abordé dans la littérature. En effet, ceux sont principalement les communautés de pratique informelles qui font l'objet de nombreux écrits. D'ailleurs Cohendet et al. (2011) affirment que les caractéristiques, les modes de mises en œuvre et les limites des

communautés de pratique formelles restent quant à eux largement à préciser, analyser et catégoriser (Cohendet et al., 2011).

Le manque d'informations lié à notre problématique de recherche fut ainsi autant une contrainte qu'une opportunité. En effet, l'absence de documentation a parfois complexifié notre collecte et analyse des données. Toutefois, celle-ci nous a aussi permis de rester ouverts aux occasions de séréndipité. Ce travail de recherche fut ainsi une aventure riche en découvertes et ce sont celles-ci que nous aimerions partager avec nos lecteurs. En espérant que celles-ci seront non seulement le fruit d'un enrichissement des champs disciplinaires que sont la gestion de projet et le management, mais aussi d'une amélioration des réflexions stratégiques de toute organisation projet aspirant à devenir une organisation apprenante.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	iii
RÉSUMÉ	iv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 FONDEMENTS THÉORIQUES	4
1.1 Un environnement propice à la gestion des connaissances	5
1.1.1 L'économie collaborative.....	5
1.1.2 La prégnance de valeurs sociétales qui influence les organisations contemporaines	6
1.1.3 L'économie de la connaissance, une nouvelle priorité.	8
1.1.4 La connaissance, des bénéfices, mais des défis avant tout	11
1.1.5 La gestion des connaissances, de nouveaux défis pour une nouvelle conception de l'organisation	13
1.2 La gestion de projet et ses enjeux en matière de gestion des connaissances.....	16
1.2.1 La gestion de projet, ses enjeux et ses objectifs.....	17
1.2.2 L'approche dynamique de la gestion de projet	19
1.2.3 De la gestion de projet au projet : retour sur les concepts clés	19
1.2.4 Les structures organisationnelles en gestion de projet.....	22
1.2.5 Les structures organisationnelles et le défi identitaire	31
1.2.6 Le bureau de projet, moyen de partage et de transfert des connaissances	32
1.2.7 Les acteurs clés de la gestion de projet : le chef de projet et le gestionnaire de programme.....	35
1.3 Les communautés de pratique comme moyen de transfert et de partage des connaissances	42

1.3.1	La communauté de pratique : retour sur le concept	43
1.3.2	Les trois principes clés de la communauté de pratique	46
1.3.3	Le cycle de vie de la communauté de pratique	48
1.3.4	Les variables structurantes de la communauté de pratique	51
1.3.5	Les types de communautés de pratique	53
1.3.6	Le rôle des intervenants	56
1.3.7	Les bénéfices générés par la communauté de pratique	59
1.3.8	Les défis de la communauté de pratique	61
1.3.9	La participation comme défi central de la communauté de pratique	65
1.4	Synthèse de la revue de littérature	83
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL.....		85
2.1	Schématisation du cadre conceptuel	86
2.2	Explication des catégories et des interrelations	86
2.2.1	La participation	86
2.2.2	Le contexte organisationnel	88
2.2.3	La gestion de projet.....	90
2.2.4	Les communautés de pratique soutenues	92
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		94
3.1	Présentation de la recherche.....	95
3.1.1	Le cadre de la recherche.....	95
3.1.2	La nature de la recherche	97
3.1.3	Les contraintes, les opportunités et la sérendipité.....	98
3.2	Approche méthodologique.....	100
3.2.1	La recherche qualitative	100
3.2.2	Le paradigme épistémologique	102
3.2.3	La posture du chercheur	105

3.3	Stratégie de recherche	107
3.3.1	L'étude de cas descriptive	107
3.3.2	L'étude de cas descriptive enchâssée	109
3.4	Collecte de données	115
3.4.1	La collecte de données et les sources d'évidence	115
3.4.2	Le processus de collecte de données	118
3.4.3	L'échantillon ciblé	123
3.5	Analyse des données	125
3.5.1	L'analyse qualitative	126
3.5.2	L'analyse inter-unités, sur la base d'un cadre conceptuel.....	127
3.6	Vérification	129
3.6.1	Les critères de validité de la recherche	129
CHAPITRE 4 RÉSULTATS		133
4.1	Présentation du cas global.....	134
4.1.1	Le contexte organisationnel	134
4.1.2	La gestion de projet.....	137
4.1.2.3.1	La structurelle matricielle forte.....	142
4.1.2.3.2	Les identités	144
4.2	Présentation des deux unités d'analyse.....	145
4.2.1	Première unité d'analyse : la communauté de pratique des chefs de projet	145
Bilan première unité d'analyse.....		156
4.2.2	Deuxième unité d'analyse : la communauté de pratique des gestionnaires de programme	170
Bilan deuxième unité d'analyse		185
4.3	Similitudes et différences entre les deux unités d'analyse.....	197
4.3.1	Similitudes entre les deux unités d'analyse	197
4.3.2	Différences entre les deux unités d'analyse	199
CHAPITRE 5 DISCUSSION.....		203

5.1	Le contexte organisationnel et son influence sur la participation des membres.....	204
5.2	L'organisation projet et son influence sur la participation des membres.....	208
5.3	La communauté de pratique soutenue et son influence sur la participation.....	215
	CHAPITRE 6 CONCLUSION	226
6.1	Conclusion	227
6.2	Contributions.....	230
6.3	Implications managériales	233
6.4	Limites de la recherche	234
	ANNEXE A CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	238
	ANNEXE B GRILLE D'OBSERVATION	239
	ANNEXE C GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX LEADERS	240
	ANNEXE D GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX FACILITATEURS	242
	ANNEXE E GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX PARRAINS	244
	ANNEXE F GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX MEMBRES	246
	ANNEXE G GRILLE DE CODAGE ANALYSE PRÉLIMINAIRE	248
	ANNEXE H GRILLE DE CODAGE : FREINS ET LEVIERS DE LA PARTICIPATION	249
	BIBLIOGRAPHIE	251

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Schématisation du cadre conceptuel.....	86
3.1 L'étude de cas unique enchâssée : critères de sélection des deux unités d'analyse.....	115

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Synthèse des avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle	23
1.2 Synthèse des avantages et inconvénients de la structure projet «pure»	25
1.3 Synthèse des avantages et inconvénients de la structure matricielle	27
1.4 Comparaison de la structure fonctionnelle, matricielle et projet «pure» en fonction des caractéristiques du projet.....	28
1.5 Synthèse des bénéfices individuels, communautaires et organisationnels de la communauté de pratique	61
1.6 Synthèse des freins et leviers de la participation des membres	81
3.1 Synthèse des implications du paradigme épistémologique retenu	105
3.2 Synthèse du processus de collecte et d'analyse de données	122
3.3 Échantillon retenu : rôles au sein des communautés de pratique et de l'organisation formelle	124
3.4 Échantillon retenu : les différents profils de participation	125
4.1 Synthèse des caractéristiques de la communauté de pratique : première unité d'analyse.....	155
4.2 Synthèse des freins et leviers de la participation : première unité d'analyse.....	167
4.3 Synthèse des caractéristiques de la communauté de pratique : deuxième unité d'analyse.....	184
4.4 Synthèse des freins et leviers de la participation des membres : deuxième unité d'analyse.....	194
5.1 Synthèse des freins et leviers de la participation des membres en lien avec le contexte organisationnel	204
5.2 Synthèse des freins et leviers de la participation en lien avec l'organisation projet	208
5.3 Synthèse des freins et leviers de la participation en lien avec la communauté de pratique soutenue	216

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CdP	Communauté de pratique
CdPs	Communautés de pratique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
RD	Recherche et Développement
TI	Technologie de l'Information

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour but de comprendre et d'identifier les freins et leviers de la participation des membres lorsqu'ils sont impliqués dans des communautés de pratique soutenues instaurées dans un environnement organisationnel de gestion de projet. Pour ce faire, nous avons conduit une collecte de données auprès d'une organisation publique, soucieuse de développer les meilleures pratiques en gestion de projet et comptabilisant près de cinq communautés de pratique en son sein. Suite aux observations et entrevues semi-dirigées que nous avons menées, nous avons été en mesure de concevoir une étude de cas unique enchâssée se focalisant sur deux des cinq communautés de pratique, toutes deux confrontées à un enjeu de participation. En plus d'en avoir conclu que le contexte organisationnel peut largement influencer la participation des membres au sein d'une communauté de pratique intraorganisationnelle, car il influence leurs perceptions et expériences de participation, nous nous sommes rendu compte que certaines caractéristiques de la communauté de pratique soutenue tels que le processus d'adhésion, les outils et les intervenants sont parfois responsables de la dynamique de participation. Enfin, les résultats majeurs de cette recherche reposent sur l'influence de l'organisation projet sur la participation des membres. En effet, nous avons pu constater que la contrainte de temps et que la prégnance de la logique projets qui est favorisée par la structure matricielle ont amené certains membres des communautés de pratique à éprouver de la difficulté à prendre part à cette expérience sociale d'apprentissage. En effet, si le temps s'est avéré être un frein au processus d'apprentissage, la logique projets semble avoir quant à elle généré un défi identitaire empêchant les membres d'accéder à des échanges permettant le développement des connaissances tacites et le chevauchement des identités. Notre étude valide ainsi le paradoxe dont fait état la littérature. Effectivement, bien que les environnements projets font face à un réel enjeu de gestion des connaissances, les initiatives allant en ce sens pourraient toutefois être confrontées à des contraintes complexifiant leur essor.

Mots clés : organisation par projet, structure matricielle, gestion des connaissances, communauté de pratique formelle, communauté de pratique soutenue, freins, leviers, participation, membres.

INTRODUCTION

« Contrairement aux organisations permanentes, les organisations par projet manquent de mécanismes naturels d'apprentissage. » (Linder et Wald, 2011, p.2). En effet, les caractères unique et temporaire des projets entravent à l'émergence et au développement de routines et mémoires organisationnelles et empêchent ainsi l'apprentissage organisationnel (Linder et Wald, 2011). Pourtant, bien plus que tout autre environnement organisationnel, les environnements projets gagneraient beaucoup à concevoir et à mettre en place des processus, pratiques ou outils permettant de renforcer leur capacité de gestion et de transfert du savoir. En effet, la mise en place de solides institutions qui facilitent le transfert des connaissances au sein des environnements projets permet de créer des liens entre les projets et de renforcer le partage du savoir au sein des organisations (Linder et Wald, 2011) à tel point que le déploiement d'un management de gestion du savoir influence positivement la performance des projets (Reich et al., 2013). La littérature semble ainsi rendre compte d'un paradoxe propre aux environnements projets. En effet, bien que la mise en place d'un management de gestion du savoir pourrait être riche en bénéfices pour les organisations projets, il semblerait toutefois que ces environnements organisationnels ne facilitent que très peu toutes initiatives allant en ce sens.

Compte tenu de cet état de la littérature, il nous a alors semblé intéressant de pouvoir approfondir ce paradoxe. Ainsi, en focalisant notre recherche sur l'exemple de communautés de pratique soutenues comme solutions possibles au renforcement d'un management du savoir au sein d'une organisation projet, nous avons pour objectif d'explorer et de comprendre les éléments contextuels et organisationnels qui pourraient avoir une influence sur ces initiatives de gestion du savoir. Par ailleurs, l'exploration de communautés de pratique va nous permettre de mettre en lumière un mode d'apprentissage collaboratif qui existe depuis années. Depuis l'âge des cavernes lorsque les gens s'asseyaient autour d'un feu pour discuter des

stratégies liées à la chasse ou à l'agriculture, ou encore à travers les corporations de la Rome ancienne. (Wenger et al., 2002). Wenger et al. (2002) affirment que la communauté de pratique a été notre première structure sociale fondée sur l'apprentissage à l'âge des cavernes lorsque les gens se rassemblaient autour d'un feu pour discuter des stratégies liées à la chasse ou à l'agriculture. C'est ainsi à partir de ces constats que les auteurs (Wenger et al., 2002) définiront les communautés de pratique comme étant des réseaux informels de personnes partageant passion et expertise dans un même domaine professionnel.

Le concept de communauté de pratique soutenue, plus précisément, se réfère à une communauté de pratique qui a été créée intentionnellement pour le développement des connaissances et des compétences. Elle dispose d'un soutien organisationnel lui permettant de disposer de certaines ressources pour faciliter son fonctionnement (Saint-Onge et Wallace, 2003). De surcroît, le choix de communautés de pratique soutenues n'est pas un choix anodin. En effet, à l'heure de l'immatériel et de l'économie de la connaissance, les communautés de pratique ont fleuri de façon exponentielle dans tous les milieux et ont ainsi fait l'objet de nombreuses critiques et controverses tant par rapport aux motifs qui motivent les organisations à les mettre en place que par rapport à leurs modes de fonctionnement. Reconnues pour les bénéfices qu'elles procurent, nous souhaiterions également par le biais de cette recherche, souligner les spécificités que celles-ci présentent lorsqu'elles sont implantées dans des environnements projets. De cette façon, notre volonté est d'améliorer l'utilisation des communautés de pratique, car la littérature reste très timide à cet égard et elle l'est d'autant plus lorsqu'il s'agit de traiter de communautés de pratique soutenues. En effet, à ce jour, la littérature traite principalement de communautés de pratique spontanées (Cohendet et al, 2011), car elles sont les formes les plus « naturelles », se rapprochant effectivement le plus de celles présentées dans la populaire théorie des communautés de pratique proposée par Wenger en 1991. En ciblant ce type de communautés de pratique, nous aimerions ainsi offrir un cas empirique concret d'opérationnalisation de communautés de pratique soutenues d'une part. D'autre part, nous aimerions souligner les caractéristiques propres à ces communautés et évaluer leur influence

sur la participation. D'un point de vue pratique, notre étude de cas permettra de doter les acteurs de la gestion de projet d'une grille d'analyse leur permettant de mieux aborder les communautés de pratique, car à ce jour aucun écrit ne relate des défis propres aux communautés de pratique en contexte de gestion de projet.

De ce fait, notre problématique de recherche vise plus précisément, à cibler les leviers et les freins de la participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues dans un contexte de gestion de projet. Le concept de participation se référant ici, non pas seulement à l'acte de présence, mais surtout à l'engagement et à l'implication des membres au sein des communautés de pratique.

Axer notre recherche sur les freins et leviers en matière de participation des membres a pour but d'enrichir la littérature à ce niveau, car très peu sont les articles scientifiques qui traitent en profondeur de ce point, pourtant, la participation des membres reste l'enjeu principal rencontré par les communautés de pratique. Ainsi, tel un ethnologue qui tente de comprendre les phénomènes humains dans leur milieu donné, nous avons pour ambition, par le biais de notre problématique de recherche, d'explorer et de comprendre l'expérience de participation des membres au sein de communautés de pratiques soutenues dans un milieu organisationnel donné.

Nous comprenons donc que cette recherche est axée sur des individus et que nous ne pouvons rendre compte le plus justement possible de notre objet de recherche sans privilégier un paradigme épistémologique interprétativiste, capable de rendre compte des perceptions et des interprétations qui sont à l'œuvre.

CHAPITRE 1

FONDEMENTS THÉORIQUES

La présente revue de littérature a pour objectif de circonscrire notre recherche dans un cadre théorique. Ce dernier va nous permettre de prendre connaissance des apports que nous offre la littérature à propos de notre sujet de recherche. De plus, la revue de littérature va nous permettre de mettre en lumière l'objet de notre recherche afin de comprendre les motivations qui nous ont poussées à explorer ces champs de discipline que sont la gestion de projet et le management (gestion des connaissances). Nous débiterons ainsi en explorant le cadre contextuel dans lequel s'inscrit notre recherche, à savoir celui de l'économie collaborative, plus particulièrement, au niveau des initiatives collaboratives en matière de transfert et de partage des connaissances. Pour poursuivre, nous présenterons certains aspects de la gestion de projet en vue de mettre en relief les défis qu'ils peuvent susciter en matière de gestion des connaissances. Enfin, nous aboutirons sur la présentation des communautés de pratique comme réponses possibles aux défis de la gestion de projet. Dans cette troisième partie, notre réflexion a pour but premier celle de mettre de l'avant les défis de la participation. Nous verrons que la participation est un enjeu central de la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998) et que bien que les communautés de pratique puissent apporter beaucoup à la gestion de projet, leurs défis en matière de participation devraient faire l'objet d'une attention rigoureuse, car ils semblent pouvoir être renforcés dans ces environnements projets. Dans cette perspective, la présente revue de littérature a ainsi pour objectif de mettre en relief les freins et les leviers inhérents à la participation des membres dans des communautés de pratique soutenues évoluant dans un contexte de gestion de projet.

1.1 Un environnement propice à la gestion des connaissances

Dans cette première section, nous allons voir comment l'essor de l'économie collaborative a contribué à l'émergence de valeurs fortes qui ont favorisé l'économie du partage. Nous allons voir que ce contexte a largement influencé l'évolution et le devenir des organisations contemporaines. En effet, face à ce nouveau paradigme qui priorise la création de valeur commune à tous les niveaux (Jeremy Rifkin, 2014), de nouvelles formes d'organisation du travail et d'échanges ont émergé. Dans ce cadre, nous allons voir que l'essor de la gestion des connaissances peut, entre autres, s'expliquer par la nouvelle priorité qui est dorénavant donnée à la mutualisation des ressources tangibles et intangibles.

1.1.1 L'économie collaborative

Nombreux sont ceux qui sont aujourd'hui très familiers avec la notion d'économie collaborative. En effet, les initiatives en matière d'économie collaborative foisonnent autour de nous. Ainsi que cela soit dans le milieu éducatif avec, par exemple, la populaire encyclopédie collective Wikipédia qui est ouverte à tout contributeur souhaitant partager ses connaissances, ou dans le secteur privé, où l'économie collaborative a généré de nouveaux modèles d'affaires, comme cela fut le cas avec Airbnb, nombreux sont ceux qui ont été séduits par les bénéfices que pouvait apporter le partage. Par ailleurs, l'essor des NTIC y a largement contribué. De cette façon, l'innovation a été favorisée et de nouvelles façons de faire, de produire, d'échanger et de vivre ont émergé (Rifkin, 2014).

Ainsi, compte tenu de la résonance qui lui est allouée de nos jours, la notion d'économie collaborative n'a cessé d'évoluer dans le temps, au point d'en devenir populaire aujourd'hui. En effet, initialement, le terme employé par Felson et Spaeth en 1978 était celui de « consommation collaborative ». D'après les auteurs (Felson et Spaeth, 1978), il désigne les événements dans lesquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans un processus qui consiste à se livrer à des activités communes. En 2010, le terme d'économie collaborative a été popularisé par Botsman et Rogers dans leur ouvrage intitulé

What's Mine is Yours : The Rise of Collaborative Consumption, considéré comme étant l'ouvrage pionnier du mouvement collaboratif contemporain. Dans celui-ci, les auteurs vont présenter l'économie collaborative comme étant un phénomène dépassant la consommation collaborative. Ils y incluent les modes de vie collaboratifs, la finance collaborative et la production contributive. En 2014, le prospectiviste américain Jeremy Rifkin continue de creuser le sillon d'un avenir où l'économie collaborative serait propulsée par les nouvelles technologies et où celles-ci permettront d'intensifier les activités de ce qu'il appelle les communaux collaboratifs. Selon lui (Rifkin, 2014), les communaux collaboratifs sont le nouveau paradigme, car ils sont le fruit du nouveau système économique mondial. Au sein de ceux-ci, « les marchés commencent à céder la place aux réseaux, la propriété devient moins importante que l'accès, la quête de l'intérêt personnel est tempérée par l'attrait des intérêts collaboratifs. » Les gens y partagent autant leurs biens intangibles tels que leurs propres informations que leurs biens tangibles (Rifkin, 2014).

L'économie collaborative semble ainsi être une notion qui prend de plus en plus d'ampleur au sein des sociétés. Comme nous avons pu le voir, elle est un phénomène global qui a eu une influence au niveau de l'économie, de la production et de la société de façon générale. De ce fait, de nos jours, les sociétés contemporaines affichent de nombreux intérêts allant en ce sens. Ce mouvement a amené certaines organisations à repenser leurs modes de fonctionnement, leurs façons de faire et leurs priorités, pour d'autres, ce contexte en pleine mutation s'est avéré être le foyer de riches opportunités à saisir.

1.1.2 La prégnance de valeurs sociétales qui influence les organisations contemporaines

L'engouement pour l'économie collaborative a généré l'émergence de valeurs fortes qui sont aujourd'hui partagées par la communauté internationale. Ceci peut en partie s'expliquer par les périodes phares et les événements significatifs qui ont ponctué l'histoire de nos sociétés industrielles.

Le mouvement collaboratif contemporain existe depuis la « société civile ». À cette période, la classe moyenne et la classe ouvrière décident de rassembler leurs efforts pour construire des écoles, des hôpitaux et d'autres institutions sociales et culturelles dans le but d'accroître la qualité de vie de la population. Au XXe siècle, les bienfaits de la société civile sont reconnus par les États et institutionnalisés en tant que secteur à but non lucratif de l'économie (Rifkin, 2014).

Conjointement à cela, les crises économiques et écologiques mondiales ont largement renforcé le mouvement. En effet, suite à l'effondrement planétaire de l'économie en 2008, des millions de personnes ont perdu leur emploi, leur pouvoir d'achat et surtout leur confiance dans le système capitaliste traditionnel (Rifkin, 2014). Cette crise économique a mené les sociétés à s'interroger quant à leur façon de consommer (Botsman, 2011). De cette situation a émergé une vague d'initiatives proposant des moyens de consommation alternatifs qui s'affichent comme des solutions potentielles à la crise économique et aux problèmes de la surconsommation (Botsman, 2011). Ces initiatives se basent principalement sur des principes de partage et d'accès à la propriété dans un monde où un grand nombre de biens et de services sont sous-utilisés, voire même, inutilisés (Rifkin, 2014).

Suite à ces événements, les valeurs de bien-être général, de confiance et de partage ont été amplifiées, elles se sont avérées être une façon de répondre au nouveau projet des sociétés contemporaines, celui de réduire le gaspillage, la surconsommation, l'endettement et de favoriser l'équité, l'efficacité et l'efficience (Rifkin, 2014). Dans ce contexte, Rifkin (2014) qualifiera de société contemporaine pérenne celle qui « exige moins de capital financier et davantage de capital social, qui intègre latéralement et non verticalement » et qui n'est pas centralisée, mais gérée en réseau, car « c'est lorsqu'on la gère par des communaux qu'elle semble le mieux fonctionner. »

Dans ce contexte, l'économie de partage est née et a été grandement légitimée. Celle-ci a contribué à l'essor de modes d'innovation et de gestion collaboratifs qui connaissent aujourd'hui une forte effervescence. La mutualisation des ressources tangibles et intangibles est dès lors devenue une priorité à tous les niveaux. L'essor

de l'innovation ouverte comme modèle d'affaires en est un exemple probant. En effet, l'innovation ouverte, concept qui a été proposé par Henri Chesbrough, en 2003, est venue légitimer des modes d'innovation fondés sur le partage et la collaboration. Selon l'auteur (Chesbrough, 2003), l'innovation ouverte est l'utilisation délibérée de connaissances internes et externes pour accélérer l'innovation à l'interne et élargir les marchés. Elle est un paradigme qui suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes ainsi que des idées internes, et des voies internes et externes au marché, dans la mesure où elles cherchent à faire avancer leur technologie (Chesbrough, 2003). En ce sens, nous pouvons clairement affirmer que l'essor de l'innovation ouverte souligne le changement de paradigme qui se produit. En effet, jusqu'aux années 1970, les entreprises n'y voyaient pas d'intérêt et la priorité était donnée à la protection et à la confidentialité (Chesbrough, 2003). Par ailleurs, l'innovation ouverte semble aussi mettre en relief l'avantage stratégique que procure le partage de connaissances.

L'influence de l'économie collaborative semble donc être profonde, car elle est le symbole d'événements historiques significatifs et c'est ce qui fait que les valeurs qu'elle prône sont aujourd'hui universellement reconnues et légitimées. Ce contexte a effectivement renforcé l'innovation et l'intérêt pour les organisations contemporaines de se tourner vers les bienfaits de l'économie du partage. Dans ce cadre, l'innovation ouverte montre à juste titre l'importance donnée au partage et donc à la collaboration, mais elle souligne aussi les riches bénéfices que la gestion des connaissances suscite.

1.1.3 L'économie de la connaissance, une nouvelle priorité.

L'essor de l'économie de la connaissance semble avoir largement été facilité par le mouvement collaboratif. En effet, si l'immatériel s'est imposé comme étant le moteur déterminant de la croissance des économies (Lévy et Jouyet, 2007), cela n'aurait pas été possible sans un contexte favorable. En effet, les valeurs prônées, les nouveaux rapports à la propriété et au droit à l'usage et l'avènement de l'ère

numérique ont largement remis l'emphase sur l'innovation et le rôle du capital immatériel au sein de celle-ci. Selon Lehmans (2015), le numérique et les réseaux ainsi que le renouvellement de la pensée des écosystèmes réinterrogent la gestion de la connaissance dans l'organisation et entre les organisations à travers le développement d'une culture participative de l'information.

Le modèle capitaliste de l'économie de la connaissance, qui repose largement sur l'appropriation privée des idées et de la création, est interrogé depuis longtemps par la société civile et par des chercheurs dans plusieurs disciplines qui observent l'émergence de nouvelles dynamiques territoriales, autour des thèmes de l'innovation ouverte, du financement participatif, de l'économie ou de la gestion collaborative (Lehmans, 2015 ; De Corbière, Durand et Rowe, 2010).

L'économie de la connaissance s'est développée en tant que discipline au moment de l'avènement de la grande industrie en France vers 1820 (Foray, 2000, p.3). À cette période, les économies fondées sur la connaissance se développent de plus en plus, elles se réfèrent aux économies dans lesquelles la part des emplois intensifs en connaissance s'est considérablement accrue, le poids économique des secteurs d'information est devenu déterminant et la part du capital intangible a dépassé celle du capital tangible dans le stock réel de capital (Foray, 2000, p.3). Ces économies reposent sur un phénomène double. À savoir d'une part, la tendance longue relative à l'augmentation des ressources dédiées à la production et à la transmission des connaissances (Foray, 2000, p.3). D'autre part, à l'avènement des NTIC (Foray, 2000, p.3). Elles permettent ainsi la réduction significative des coûts en matière de codification, de transmission et d'acquisition des connaissances (Foray, 2000, p.3), mais aussi de répondre au régime de l'innovation permanente considérant la place de plus en plus importante occupée par le changement en tant qu'activité économique (Foray, 2000, p.29).

L'économie de la connaissance est différente de l'économie de la recherche et de l'économie de l'innovation. Son objet est la connaissance en tant que bien économique et son domaine d'analyse est celui des propriétés de celle-ci, des conditions historiques, des technologies et des institutions qui en déterminent le

traitement et la manipulation dans une économie décentralisée (Foray, 2000, p.6). Elle se focalise, au sens donné par Manoury, sur les « savoirs », c'est-à-dire les connaissances, dont la propriété essentielle est de pouvoir par elles-mêmes engendrer de nouvelles connaissances. En ce sens, la connaissance est donc avant tout cognitive et c'est ce qui la distingue nettement de l'information (Foray, 2000, p.7). Selon Foray (2000, p.8), l'économie des savoirs doit intégrer, non seulement les formes délibérées de production et d'acquisition, correspondant aux grandes institutions de l'éducation et de la recherche, mais aussi le vaste domaine des processus d'apprentissage qui décrivent les situations de plus en plus nombreuses où les savoirs sont produits dans le cadre d'activités régulières de production et d'usage des biens et des services. Elle engloberait donc la compétence et la capacité à apprendre (Foray, 2000).

L'essor de l'économie de la connaissance a ainsi redonné à la connaissance la place de choix qu'elle occupe depuis le XXe siècle. En effet, de nombreux auteurs affirment que les connaissances sont l'une des ressources les plus importantes, car elles représentent l'avantage concurrentiel d'une organisation (Lucas, 1988 ; Demarest, 1997 ; Dunford, 2000). L'essor des activités-conseils témoigne grandement de l'importance dorénavant donnée aux connaissances. Selon Dunford (2000), la connaissance se réfère à la compétence stratégique permettant à toute organisation de rester durablement compétitive. D'ailleurs, en 1998, la Banque mondiale a montré qu'il existait un lien étroit entre la connaissance et le développement économique et c'est ainsi dans cette perspective que l'institution a décidé de développer sa capacité en matière de connaissance pour soutenir le développement (Hulme, 1999). Dans le même ordre d'idée, on considère encore que le « Miracle de l'Asie de l'Est » est largement dû aux connaissances qui ont été utilisées pour mettre au point la stratégie de développement (Khan, 2010 ; King et McGrath, 2000). En 1999, Pan et Scarbrough ajoutent que la connaissance organisationnelle est une source majeure d'avantages concurrentiels en raison de son caractère inimitable et immobile. Elle s'avère ainsi être un rempart face à la réduction des cycles de vie des produits et l'imitation croissante des technologies. Selon Dunford (2000), la ressource pour laquelle les entreprises sont de plus en plus

en concurrence est davantage la connaissance plutôt que l'expansion géographique et le capital, car contrairement à certains biens qui succombent à la loi des rendements décroissants, la connaissance, elle, a une utilité marginale croissante (Khan, 2010). De nos jours, la connaissance est devenue la principale source de rentabilité soutenue, ce qui fait qu'elle est un enjeu actuel de taille autant pour les entreprises du secteur privé, que pour les organisations publiques qui doivent également devenir des organisations apprenantes, et ce, malgré les contraintes qui leur sont propres (Khan, 2010).

Ces apports que nous offre la littérature soulignent donc, sans équivoque, la primauté de la connaissance en tant que compétence fondamentale et son expansion rapide au cours de la dernière décennie considérant le contexte en présence. Dans ce cadre, l'acquisition de connaissances et le développement d'un système intégré de gestion des connaissances sont devenus des conditions préalables à l'innovation et à l'imitation créative et sont les moteurs de toute entreprise durable (Kim et Lee, 2006).

1.1.4 La connaissance, des bénéfices, mais des défis avant tout

Selon Foray (2000, p.45), les connaissances sont divisées et dispersées. La division de la connaissance est engendrée par la division du travail dans le domaine de la production de connaissances. La dispersion est quant à elle liée aux situations locales dans lesquelles les connaissances sont produites. Ces deux phénomènes rendent donc de plus en plus difficiles la localisation et l'accès à un élément de connaissance (Foray, 2000). Ainsi, bien que la connaissance semble être une source de retombés positives pour toute organisation, la capitalisation de celle-ci s'avère parfois être une tâche laborieuse, car de par leur nature les connaissances sont difficiles d'accès, de transport, de stockage, d'échange et il en va de même pour leur transaction (Foray, 2000, p.46).

La complexité de la connaissance repose en premier lieu sur la propriété individuelle de la connaissance ce qui la rend difficilement indissociable de l'acteur qui la détient (Foray, 2000). De ce fait, en général le détenteur ignore ou néglige les

connaissances qu'il possède. (Foray, 2000, p.47). Ce point-là nous permet de mettre en lumière les enjeux liés à la dimension tacite de la connaissance. En effet, il existe deux types de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.59). D'une part, il y a les connaissances tacites qui sont personnelles, car elles sont liées à un contexte spécifique. Les connaissances tacites sont non exprimables hors de l'action de celui qui les détient (Foray, 2000, p.47), elles sont donc difficilement formalisables et communicables (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.59). D'autre part, il y a les connaissances explicites ou codifiées qui se réfèrent au savoir qui est formellement transférable, au langage systématique (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.60).

De ce fait, les enjeux de transfert et de codification se retrouvent principalement au niveau de la connaissance tacite. Contrairement à la connaissance explicite qui est objective, rationnelle et qui se réfère à des événements passés ou des objets, ce qui la rend indépendante de tout contexte (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.61). La connaissance tacite est physique, subjective et a lieu au moment présent dans la mesure où elle accompagne l'action qui se produit à un moment précis et dans un contexte spécifique (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.61). C'est ainsi pour ce faire qu'elle est pratique, car rattachée à une expérience vécue (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.61). Toutefois, malgré sa complexité, la connaissance tacite est la plus enrichissante, car elle intègre des éléments techniques et cognitifs (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.60). Ainsi, la codification des connaissances tacites permet à des individus isolés possédant des connaissances singulières de passer au stade de collectif qui partage des interactions permettant le transfert, le partage et la codification des connaissances. Dans ce cadre, la conversion est perçue tel un processus social entre individus où des interactions sociales entre savoir tacite et savoir explicite prennent place (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.61). C'est à ce moment-là que se produit l'acte d'apprentissage (Baujard, 2014).

Ainsi, bien que le partage des connaissances puisse être riche en bénéfices, nous avons aussi pu constater que le partage des connaissances est un processus complexe compte tenu de la nature des connaissances. Dans ce cadre, il semble donc nécessaire que toute organisation souhaitant tirer des bénéfices des

connaissances qu'elle détient mette en place des processus allant en ce sens. Comme nous avons pu le voir, la codification des connaissances n'est pas un processus simple et la collaboration entre différents acteurs est souvent privilégiée, car comme nous l'avons vu la conversion des connaissances est avant tout un processus social (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.61). Effectivement, tel que le souligne Foray (2000, p.45), l'invention collective dans toutes ses formes est un mécanisme qui permet de réduire les problèmes que posent les tendances croissantes à la division et à la dispersion des connaissances.

La connaissance produite pour l'innovation ne provient donc pas uniquement de processus de création qui seraient le fait d'individus isolés et même d'organisations fermées (Foray, 2000). Ces processus sont le plus souvent collectivement organisés par les industries et les réseaux de relations entre les firmes ainsi qu'entre les industries de la puissance publique (Foray, 2000, p.44). En d'autres termes, la connaissance produite est ainsi souvent le fruit d'une communauté.

1.1.5 La gestion des connaissances, de nouveaux défis pour une nouvelle conception de l'organisation

Au Québec, le partage et transfert des connaissances est une préoccupation datant de 1982 (Mouvement québécois de la qualité, 2020). C'est à cette date que s'est formé le premier réseau regroupant 720 organisations membres ayant pour but la promotion et la diffusion des meilleures pratiques d'affaires (Mouvement québécois de la qualité, 2020). Grâce à ce réseau, les gestionnaires explorent et approfondissent les façons de faire et connaissances en gestion (Mouvement québécois de la qualité, 2020).

En 2003, le Baldrige National Quality Program, dont la réputation est internationale, a témoigné de l'importance de la gestion des connaissances en l'incluant dans ses critères d'obtention d'une prestigieuse reconnaissance, le *Malcolm Baldrige Award for Performance Excellence* (CEFRIQ, 2005). La gestion des connaissances y est décrite comme suit :

La gestion du savoir d'une organisation se concentre sur les connaissances dont les employés ont besoin pour faire leur travail, améliorer les processus, les produits et les services, être à jour sur l'évolution des besoins et les changements de cap, et développer des solutions originales qui procurent une valeur pour le client et l'organisation (CEFRIO, 2005, p.18).

La gestion des connaissances est ainsi devenue une nouvelle exigence, que cela soit pour le milieu académique ou professionnel. La gestion des connaissances a effectivement fait l'objet d'une nouvelle discipline et les publications dans les revues académiques prestigieuses se sont alors succédé (Antoine et Blum, 2014). Cette approche multidisciplinaire s'intéresse aussi bien à l'individu connaissant qu'aux connaissances organisationnelles. Elle s'intéresse également au niveau intermédiaire que sont les équipes de travail et aux différents types de communautés de pratiques (Antoine et Blum, 2014). Au sein des organisations, la gestion des connaissances est devenue une fonction fortement évolutive. Toutefois, étant donné que la gestion des connaissances est une discipline qui est encore en émergence, son cadre conceptuel reste encore à stabiliser (Antoine et Blum, 2014).

Ce contexte qui favorise alors la gestion des connaissances semble générer certaines pressions au niveau des organisations qui tentent dorénavant de trouver des moyens et des façons de faire pour exploiter les connaissances existantes et en créer de nouvelles. Les organisations visent ainsi à devenir des organisations apprenantes flexibles et adaptatives afin de maximiser l'innovation et la créativité, mais aussi, et avant tout, afin de pouvoir survivre au sein d'un environnement d'affaires turbulent (Quin Mills et Friesen, 1992). La notion d'organisation apprenante a été introduite dans les années 90 par Peter, M. Senge, un des auteurs phares ayant défini le concept. Selon lui :

L'organisation apprenante est une organisation qui développe continuellement sa capacité à créer son futur. Pour une telle organisation, il ne suffit pas simplement de survivre. « L'apprentissage de survie » ou ce qu'on appelle plus souvent « l'apprentissage adaptatif » est important, en effet il est nécessaire. Mais pour une organisation apprenante, « l'apprentissage adaptatif » doit être rejoint

par « l'apprentissage génératif », l'apprentissage qui accroît notre capacité de créer. (Senge, 1990, p.14)

Pour permettre ces apprentissages, les organisations semblent ainsi devoir effectuer un changement de paradigme qui s'avère être complexe. En effet, le problème de la « surcharge » d'information est un exemple de difficulté rencontrée. Face au développement des Nouvelles Technologies de l'information, les organisations doivent effectivement faire face à une quantité d'informations à traiter. Ce travail est nécessaire, car il permettra aux organisations de se forger une représentation de leur environnement interne et externe, mais aussi d'en préserver le sens (Antoine et Blum, 2014). Amin et Cohendet (2004) nous exposent très clairement les interrogations majeures qui se posent aux organisations contemporaines :

Devraient-ils se concentrer sur les compétences de base, en développer de nouvelles, faire évoluer les routines existantes ? Devraient-ils créer de nouvelles connaissances ou appliquer ce qui est déjà connu ? Devraient-ils investir dans la RD, les TIC, les connaissances codifiées, les équipes de nouveaux projets ? Devraient-ils se concentrer sur les connaissances tacites, les compétences ancrées, l'apprentissage et la formation continue ? Devraient-ils se concentrer sur l'alignement et la coordination des connaissances distribuées autour et au-delà de l'entreprise dans les chaînes d'approvisionnement ? Devraient-ils gérer le savoir de manière plus centralisée, ou expérimenter des coalitions temporaires, des structures hiérarchiques et une gestion décentralisée des connaissances ? (Amin et Cohendet, 2004, p.1)

Nous retiendrons de ces propos qu'il semble exister une multitude de façons d'appréhender la gestion des connaissances et que l'essor de la gestion des connaissances a créé des défis conséquents considérant la nouvelle conception de l'organisation qu'elle sous-tend. En effet, selon Standards Australia :

La gestion des connaissances est une approche multidisciplinaire permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs par le meilleur usage possible du savoir. Cela implique la mise en œuvre, la révision et l'implantation de processus sociaux et technologiques (CEFRIO, 2005, p.18).

Dans cette perspective, les organisations ne sont plus considérées simplement comme des machines d'efficacité transactionnelle, d'ordre bureaucratique ou d'exploitation du travail. Elles sont considérées comme des référentiels de compétences, de connaissances et de créativité, telles étant des sites d'invention, d'innovation et d'apprentissage (Amin et Cohendet, 2004, p.2). Contrairement à une perspective basée sur le défaut d'alignement des motivations dans un marché comme explication de l'entreprise, les entreprises sont dorénavant considérées comme des référentiels de capacités, déterminés par les connaissances sociales ancrées dans des relations individuelles durables structurées par des principes organisationnels (Amin et Cohendet, 2004, p.2).

Fransman (1994) interprète ce changement critique comme un passage d'entreprises conçues comme de purs transformateurs d'information à des entreprises conçues comme des transformateurs de la connaissance. Le fait de considérer l'entreprise comme un processeur de l'information a permis de comprendre la constitution et le comportement de l'entreprise comme une réaction optimale aux signes extérieurs et aux facteurs détectés par l'entreprise. L'accent est mis sur le processus d'allocation des ressources nécessaires pour faire face à une telle adaptation. Considérer l'entreprise comme un lieu de construction, de sélection, d'utilisation et de développement des connaissances, conduit à reconnaître que les mécanismes cognitifs sont essentiels et que les routines jouent un rôle central dans les processus de création des connaissances.

1.2 La gestion de projet et ses enjeux en matière de gestion des connaissances

Comme nous avons pu le voir, l'environnement est en constante mutation et celui-ci influence grandement les organisations. Dans ce contexte, les organisations n'ont d'autre alternative que celle d'être continuellement attentive à cet environnement changeant (Stephanou et Obradovitch, 2010). La gestion de projet s'est avérée être une façon permettant de répondre à ce besoin de flexibilité et d'adaptabilité continue. En effet, le facteur déterminant permettant aux organisations de rester

compétitives sur leurs marchés nationaux et internationaux repose principalement sur leur capacité à développer et concevoir des produits et systèmes toujours plus performants (Stephanou et Obradovitch, 2010). Toutefois, ces organisations sont confrontées à des conditions d'exploitation généralement caractérisées par des coûts substantiellement élevés, de la complexité, une pénurie de ressources et un flot continu d'améliorations technologiques et de percées technologiques majeures (Stephanou, Obradovitch, 2010).

Dans cette seconde section, nous allons chercher à mieux comprendre les spécificités de la gestion de projet pour cibler les enjeux que celles-ci pourraient poser en matière de gestion des connaissances. L'objectif étant de mieux comprendre cet univers organisationnel pour faciliter l'essor de la gestion des connaissances dans ce contexte.

1.2.1 La gestion de projet, ses enjeux et ses objectifs

Le défi que pose les hautes technologies a amené les gestionnaires et le personnel projet à reconsidérer leurs techniques de management. Dans cette perspective, la gestion de projet s'est avérée être un moyen facilitant la mise au point de techniques et d'approches systématiques ayant pour objectif celui d'améliorer le développement de nouveaux produits et processus et le développement de la technologie (Ayas, 1996). Selon Froese (2010), les Technologies de l'Information et de la Communication n'ont pas seulement amené des changements techniques, elles ont aussi impliqué un changement dans les techniques de management et de gestion de projet.

La complexité des projets a effectivement amené les organisations projet à réfléchir à la mise en place de systèmes et processus. Ainsi, bien que certaines organisations ne jugent pas nécessaire d'instituer des structures et procédures formelles de gestion de projet, cela est devenu une exigence pour la majeure partie des organisations impliquées dans le développement de produits et services à haute complexité technologique (Kezbom, Schilling et Edward, 1989). En effet, la réduction du temps

entre le lancement d'un projet et son achèvement, le capital investi avant même que le produit soit développé et le risque d'échec du projet, la hausse de la compétitivité sont toutes des contraintes qui pèsent sur les organisations projet (Kezbom, Schilling et Edward, 1989). De plus, l'essor des technologies et de la compétitivité exigent des organisations une certaine rigidité en termes de temps et de ressources.

Par ailleurs, les technologies avancées forcent les organisations projet à se munir d'équipes projet intégrées et très spécialisées. Cette spécialisation requise exige ainsi la mise au point de procédures d'interface entre les projets et donc entre de nombreux éléments organisationnels (Kezbom, Schilling et Edward, 1989). Dans ce contexte, la mise au point d'approches plus systématiques et efficaces est nécessaire, car elles vont permettre aux équipes projet de s'adapter à l'environnement dynamique et changeant propre aux projets et programmes de hautes technologies (Kezbom, Schilling et Edward, 1989).

En effet, l'utilisation de techniques de management improvisées ou de pratiques de management traditionnelles ne permet pas de répondre à la réalité des mégaprojets. Les pratiques et principes de management doivent donc être adaptés aux besoins uniques, dynamiques et diversifiés des projets tout en permettant un meilleur contrôle des ressources de l'organisation (Kezbom, Schilling et Edward, 1989). Les outils et les procédures de gestion de projet sont ainsi dorénavant repensés dans cette perspective (Kezbom, Schilling et Edward, 1989). Ainsi, considérant le degré grandissant de complexité technique des projets et de leurs interdépendances structurelles, la gestion de projet semble exiger un changement de paradigme afin de se diriger vers une approche basée sur l'information (Ayas, 1996). L'essence de la gestion de projet réside dans la capacité de l'organisation à améliorer continuellement ses processus et ses systèmes grâce à chaque projet entrepris (Ayas, 1996). Pour répondre à cette mission, les organisations par projet se doivent de mettre en place des processus d'amélioration continue basés sur les connaissances sous-jacentes, car c'est ce qui leur permettra d'améliorer leur capacité d'apprentissage (Ayas, 1996).

1.2.2 L'approche dynamique de la gestion de projet

Le modèle concourant proposé par Midler (1995) est venu nuancer le modèle standard de la gestion de projet. Celui-ci été conçu pour permettre aux entreprises de répondre aux nouvelles formes de la concurrence jouant simultanément sur certains paramètres tels que la qualité, la variété, les délais. (Midler, 1995). Ce modèle présente une approche dynamique de la gestion de projet et reconnaît le rôle central de la gestion des connaissances. D'ailleurs, un des objectifs de cette approche est de pallier une des limites du modèle standard qui est de ne pas prendre en compte la production de connaissances (Midler, 1995). D'après Midler (1995), tout projet doit faire face à une temporalité irréversible. Ainsi, étant donné qu'entre le début et la fin du projet se déploie un processus d'apprentissage, il est nécessaire que les équipes projet mettent en place des stratégies d'anticipation. Ces dernières consistent alors à tenter d'augmenter la connaissance sur le projet avant que l'irréversibilité des choix ne les empêche d'en tirer parti (Midler, 1995). Dans cette approche, l'accumulation des connaissances est primordiale, car elle permet, par exemple, de réduire les incertitudes techniques, de préciser les essais à réaliser, de même que les applications potentielles (Midler, 1995). Le management des connaissances permet donc, non seulement de valoriser les connaissances générées par le projet pour son propre déroulement, mais aussi auprès d'autres projets dans l'organisation toute entière (Midler, 1995).

1.2.3 De la gestion de projet au projet : retour sur les concepts clés

Comme nous avons pu le comprendre, la gestion de projet est confrontée à de nombreuses pressions provenant du marché et à des défis causés par les projets complexes et l'essor des hautes technologies. Toutefois, il semblerait aussi que les objectifs visés par la gestion de projet posent à eux seuls des défis conséquents à relever. En effet, la gestion de projet se définit comme étant une combinaison de personnes, de systèmes, de techniques et de technologies nécessaires pour mener à bien un projet ou un programme dans les limites de temps, de budget et de performance (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 5-6). Plus précisément, voici la définition donnée par Kezbom, Schilling et Edward :

La gestion par projet est la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources (argent, matériels, temps et personnel) de l'entreprise pour un objectif à relativement court terme. Elle est établie pour accomplir un ensemble de buts et d'objectifs spécifiques par le biais d'une approche de gestion fluide et systématique en se dotant d'un personnel fonctionnel (ligne hiérarchique traditionnelle) qui est affecté à un projet spécifique (la hiérarchie horizontale) (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 6).

En ce sens, le succès de tout projet dépend de la capacité d'une organisation à respecter les contraintes de la gestion de projet. Chaque projet s'avère donc être en soi un défi audacieux à relever.

1.2.3.1 Les caractéristiques de la gestion de projet

Le caractère unique et dynamique de chaque projet nécessite la mise au point de techniques innovantes qui diffèrent des techniques traditionnelles (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 6). Cette nouvelle approche managériale repose ainsi sur des caractéristiques et des implications spécifiques telles que l'orientation à court terme, la perspective systémique, la gestion du cycle de vie et les questions en matière de pouvoir et d'autorité des différentes parties prenantes impliquées dans ces projets (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 6).

L'orientation à court terme - De façon générale, les projets sont généralement élaborés sur une période allant de 6 mois à 2 ans d'où la nécessité d'utiliser des systèmes de planification et de contrôle permettant de suivre de près les budgets, les échéances et les spécificités techniques (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 6). La gestion de projet exige ainsi un équilibre entre les trois contraintes que sont le temps, les ressources pécuniaires et la performance incluant donc la qualité du produit (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 6).

La perspective systémique et la gestion des interfaces - En définitive, les projets nécessitent un assemblage de personnes, de choses et d'informations (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p.8). Pour que ce système soit efficace, il convient de mettre au point une intégration synergique permettant au système de fonctionner

d'une façon qui surpasse la performance et la capacité de chaque sous-composant individuel (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p.8).

La gestion du cycle de vie - Les projets évoluent à travers différentes phases de développement et cela exige de la part des équipes de projet de rester alerte à leur environnement externe, mais aussi d'effectuer un partage d'informations continu à travers leur organisation (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 8).

La notion de pouvoir et d'autorité - Considérant le caractère complexe et non structuré des tâches propres aux projets de haute technologie, les gestionnaires de projets se retrouvent souvent dans des situations délicates et ambiguës en matière de pouvoir et de responsabilité (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 9). En effet, pour atteindre les objectifs du projet, les gestionnaires de projets doivent créer des relations qui transcendent les lignes d'autorité des divisions. Ils doivent ainsi souvent s'appuyer sur d'autres divisions et d'autres équipes (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 9). Les gestionnaires de projets disposent d'une responsabilité totale pour leurs activités projet et sont imputables de la réussite ou de l'échec du projet. Toutefois, ils disposent d'une autorité minimale pour diriger l'équipe projet. Dans ces conditions, les gestionnaires de projet doivent être capables de négocier et influencer les autres pour pouvoir achever le projet. Les compétences interpersonnelles et habiletés politiques sont donc essentielles (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p. 9).

Nous comprenons donc que les caractéristiques propres à la gestion de projet laissent entrevoir des implications managériales, entre autres, en termes de gestion des connaissances. En effet, si la gestion des interfaces et les cycles de vie des projets suscitent un besoin de partage des connaissances, les contraintes de la gestion de projet ainsi que l'ambiguïté liée à la notion de pouvoir et d'autorité pourraient générer certains freins au partage des connaissances. En effet, la contrainte de temps est souvent la cause d'une dissémination des connaissances. Une fois le projet terminé, les équipes de projet retournent dans leurs équipes de travail naturelles et s'opère ainsi fréquemment une dissémination du savoir accumulé au cours du projet (Pemsel et Wiewiora, 2013). Les membres d'une

équipe d'un projet complété sont généralement très rapidement recrutés par leur nouveau chef de projet pour participer au prochain projet. Dans ces situations, il est donc très rarement possible pour tous les membres de l'équipe d'entreprendre un bilan systématique du projet complété et de documenter les connaissances et expériences qui en ont découlé (Ajmal et Koshinen, 2008). Ce risque de perte de savoir à la fin du projet s'avère donc être un problème sévère rencontré par les structures par projet (Pemsel et Wiewiora, 2013).

1.2.4 Les structures organisationnelles en gestion de projet

Les structures par projet sont définies comme des structures dans lesquelles la majorité des produits et services sont conçus à travers des projets que cela soit pour des clients internes ou externes (Pemsel et Wiewiora, 2013 ; Ajmal et Koskinen, 2008). La structure par projet peut se référer à la configuration d'une structure totale ou à celle d'une partie d'une grande organisation, néanmoins, dans les deux cas, c'est une structure capable de supporter plusieurs projets (Pemsel et Wiewiora, 2013). Les bénéfices attendus de ce type de structure sont que les projets temporaires et la structure par projet fonctionnent conjointement (Pemsel et Wiewiora, 2013). D'après certains auteurs, il existe cinq types de structures par projet différents (Gobeli et Larson, 1987), toutefois, nous nous concentrerons pour la présente recherche, sur les trois structures majeures généralement citées dans la littérature (Kezsbom, Schilling et Edward, 1989 ; Stephanou et Obradovitch, 2010). La structure fonctionnelle, la structure projet « pure » ainsi que la structure matricielle.

1.2.4.1 La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle se caractérise par des niveaux de gestion stratifiés, des lignes d'autorité verticales et un travail qui est réparti en fonction de la spécialité des disciplines. L'objectif d'une organisation fonctionnelle est de mettre l'emphase sur l'excellence technique (Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.26). Ce type de structure est fréquent au sein des organisations dans lesquelles la production ou les lignes d'affaires sont prédominantes. Les activités de ces organisations ont tendance

à se consacrer à l'assemblage et à la production de produits standards et les spécialistes sont regroupés par rapport aux fonctions auxquelles ils contribuent (Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.27). Chaque fonction ou discipline constitue un bassin d'experts où les connaissances et expériences peuvent être facilement partagées (Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.27). Le développement total d'un produit ou d'un système exige la contribution de toutes les fonctions pour remplir l'ensemble des spécifications du projet. Le chef de projet doit ainsi traverser les lignes fonctionnelles et obtenir les ressources et l'engagement nécessaires pour réaliser le projet. (Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.27).

Tableau 1.1 Synthèse des avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle

STRUCTURE FONCTIONNELLE	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion logique au niveau de l'organisation, des fonctions et des disciplines • Pouvoir et prestige des principales fonctions organisationnelles • Continuité des procédures et de la méthodologie de chaque fonction • Pouvoir centralisé donné aux chefs de projet de chaque fonction • Canaux de communications clairement définis • Poursuit les principes de la spécialisation professionnelle • Bassin de spécialistes et de talents • Développement technique et professionnel • Développement de l'expertise technologique et du leadership futur 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de vision globale • Absence de point focal du projet • Priorité donnée aux activités fonctionnelles et à leurs objectifs plutôt qu'aux objectifs et buts du projet • Décisions qui ont tendance à aller en faveur des fonctions principales ou du groupe spécifique • Manque d'emphasis sur la planification et les coûts • Communication et processus de prise de décisions lents • Manque de flexibilité et de réactivité face à l'environnement changeant et dynamique des projets

Source : adapté de Kezsbom, Schilling et Edward, 1989

1.2.4.2 La structure projet « pure »

La structure projet « pure » se réfère à l'organisation projet verticale et émerge généralement de la structure traditionnelle ou fonctionnelle en réponse à des

demandes de projets de haute priorité. Elle se caractérise par des ressources regroupées parfois temporairement pour un projet unique et centralisées sous l'autorité d'un chef de projet. L'objectif d'une organisation de projet dite « pure » ou « directe » est le leadership, le contrôle et la communication (Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.26).

Selon Stephanou et Obradovitch (1985, p.51), le terme « pure » est mobilisé pour décrire un projet qui est suffisamment bien élaboré qu'il peut fonctionner de façon autonome. De ce fait, il ne nécessite pas de partage de personnel avec des groupes fonctionnels ou avec d'autres projets. Parfois, les projets purs peuvent être suffisamment importants pour prendre en charge leurs propres départements des ressources humaines, d'administration et d'ingénierie.

Au sein de cette organisation du travail, le poste de chef de projet est clairement distinct de celui du gestionnaire fonctionnel, étant donné que le premier conserve l'autorité hiérarchique complète sur les activités du projet et les membres de l'équipe de projet. Cette ligne d'autorité complète permet au chef de projet de maîtriser les projets et centraliser les canaux de communication, ce qui permet une forte réactivité aux demandes des clients (Stephanou et Obradovitch, 1985, p.51 ; Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.30-31). Les équipes de projet développent un fort sentiment d'identification au produit et d'appartenance. La loyauté envers les efforts du projet est claire. Il existe peu de doutes quant à la nature de la mission ou des objectifs du projet.

Les structures de projet « pures » sont particulièrement propices aux projets à long terme, techniquement compliqués et non structurés, tels que ceux caractéristiques de l'industrie aérospatiale (Kezsbom, Schilling, Edward, 1989, p.31). Ces projets qui se font à grande échelle et qui coûtent plusieurs milliards de dollars peuvent plus facilement absorber le coût du maintien d'une structure qui encourage la duplication des efforts et une utilisation moins efficace des ressources.

Tableau 1.2 Synthèse des avantages et inconvénients de la structure projet « pure »

STRUCTURE PROJET « PURE »	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur la planification du projet • Responsabilité clairement placée sous l'égide d'une personne • Coordination étroite entre les différentes disciplines du projet • Contrôle maximum des ressources • Conscience morale élevée • Engagement envers le calendrier, les objectifs techniques et les coûts du projet • Canaux de communication durables • Identification précoce des problèmes potentiels • Réaction rapide • Point focal de la clientèle clairement défini 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé du personnel et mauvaise gestion de celui-ci • Faibles opportunités d'échange technologique entre le personnel et les projets • Absence d'une structure support ce qui génère de l'insécurité et de l'incertitude • Experts séparés de leur groupe de pairs, ils ne sont pas stimulés et tenus au courant de la même façon que s'ils faisaient partie de leur groupe de spécialisation • Absence d'une image d'ensemble à échelle de l'organisation • Duplication des efforts qui génère une hausse des coûts • Faible communication technique et faible développement entre les projets • Conflits fréquents entre les projets sur l'allocation des ressources et du personnel

Source : adapté de Stephanou, Obradovitch, 1985 ; Kezsbom, Schilling et Edward, 1989

1.2.4.3 La structure matricielle

La structure matricielle est une structure hybride, incorporant l'approche fonctionnelle et projet, avec l'ambition d'optimiser les forces et de minimiser les faiblesses de chacune d'entre elles. L'objectif est le contrôle et l'excellence technique (Kezsbom, Schilling et Edward, 1989, p. 33). Dans les situations où l'organisation dispose de nombreux projets qui ne sont pas suffisamment subséquents pour garantir un statut indépendant et supporter les coûts d'une structure de type projet « pure », la structure matricielle est celle qui est souvent mobilisée (Stephanou et Obradovitch, 1985, p. 54).

La matrice est un effort complexe qui a pour but de maintenir la cohérence et l'excellence des groupes techniques, tout en répondant au besoin d'une personne désignée comme un point focal de projet spécifique (Kezsbom, Schilling et Edward, 1989, p. 33). Dans cette configuration, les chefs de projet se voient déléguer l'entière responsabilité de l'ingénierie du système de projet dans toutes les disciplines, départements ou sections qui y contribuent. Néanmoins, les gestionnaires fonctionnels conservent toute leur autorité auprès des spécialistes techniques. S'assurant que les performances techniques et les normes sont respectées, ils supervisent ainsi l'intégrité technique du projet (Kezsbom, Schilling et Edward, 1989, p. 33). Par conséquent, les chefs de projet se voient déléguer l'entière responsabilité de la réussite ou de l'échec global du projet, tout en conservant une autorité formelle minimale sur les spécialistes qui exécutent le travail (Kezsbom, Schilling et Edward, 1989, p. 33).

On peut distinguer trois nuances dans la structure matricielle. La structure matricielle faible, équilibrée et forte (PMBok, 2017, p. 29) :

- **Matrices faibles** : elles conservent de nombreuses caractéristiques des structures fonctionnelles, et le rôle du chef de projet est plus celui d'un coordinateur ou d'un facilitateur que celui d'un gestionnaire.
- **Matrices fortes** : elles conservent de nombreuses caractéristiques des organisations par projets et peuvent comporter des chefs de projet à temps plein, disposant d'une autorité importante et d'un personnel administratif de projet à temps plein.
- **Matrices équilibrées** : elles reconnaissent la nécessité d'un chef de projet, mais celui-ci ne dispose pas d'une autorité totale sur le projet et son financement.

Tableau 1.3 Synthèse des avantages et inconvénients de la structure matricielle

STRUCTURE MATRICIELLE	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Bassin flexible de personnel et de ressources • Réservoir de talents maintenu • Coûts de duplication minimisés grâce au partage de connaissances et d'expériences à travers le projet • Opportunités d'échange technologique • Expertise de la fonction intacte, les experts peuvent se consulter et développer leurs compétences. L'effet de synergie propre au maintien des équipes d'experts proches physiquement joue un rôle significatif • Techniques de planification, de coût et de contrôle priorisées • Membres des équipes projet qui disposent d'une structure de base • Maintien des avantages de la structure fonctionnelle dans un environnement plus réactif 	<ul style="list-style-type: none"> • Doubles supérieurs hiérarchiques • Lignes d'autorité et de responsabilité pas claires • Conflits fréquents dus aux lignes d'autorité confuses et aux relations hiérarchiques • Ajustement du personnel et des gestionnaires difficile et long • Besoin de communication efficace • Efforts et temps nécessaires pour définir, au préalable, les politiques et procédures • Supervision de proximité pour s'assurer d'une utilisation optimale des ressources

Source : adapté de Source : adapté de Stephanou, Obradovitch, 1985 ; Kezsbom, Schilling et Edward, 1989

Chaque structure organisationnelle semble ainsi répondre à des enjeux différents. Elles dépendent aussi généralement de l'industrie, de la nature de l'organisation et de sa taille, ainsi que de la nature de ses projets et de leur envergure. De plus, nous avons pu voir qu'une organisation peut parfois combiner différents types de structures. Ainsi, c'est donc parce que chaque structure répond à une réalité distincte que chacune d'entre elles dispose de ses forces et faiblesses. De façon générale, l'expertise et la spécialisation, permises par le transfert des connaissances et des expériences, semblent être des éléments clés et sont d'ailleurs mises de l'avant dans les trois types de structures. Ils semblent ainsi permettre le développement des compétences, la réduction des coûts et du temps et une

meilleure réactivité. Aussi, nous avons pu constater que chacune de ces structures organisationnelles aborde les notions de pouvoir, de rôles et de responsabilités de façon différente. De ce fait, le rôle du chef de projet et des responsables projets varient d'une structure à l'autre. Pour clarifier ce point qui nous semble important, nous proposerons dans le tableau (voir tableau 1.4) qui suit une synthèse portant sur les trois structures organisationnelles présentées et leur influence au niveau du pouvoir, des rôles et responsabilités. En effet, selon nous la compréhension des rôles des acteurs clés de la gestion de projet est nécessaire, car elle va nous permettre de mieux cerner l'influence que ces acteurs clés pourraient avoir sur la mise en place de pratiques de gestion des connaissances.

Tableau 1.4 Comparaison de la structure fonctionnelle, matricielle et projet « pure » en fonction des caractéristiques du projet

Structure organisationnelle Caractéristiques du projet	Fonctionnelle	Matricielle			Projet pure
		Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Limitée	Faible à Modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Limitée	Faible à Modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Responsable du budget du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	À temps partiel	À temps partiel	À temps plein	À temps plein	À temps plein
Personnel administratif de management de projet	À temps partiel	À temps partiel	À temps partiel	À temps plein	À temps plein

Source : tiré de PMBoK, 2008, p.28

Ainsi, si au sein des structures matricielles fortes et par projets, le chef de projet dispose d'une forte autorité lui permettant de disposer d'une responsabilité

conséquence sur les projets, les ressources et le personnel, au sein des structures fonctionnelles, matricielles faibles et matricielles équilibrées, celui ne dispose que d'une faible autorité (PMBok, 2008). Dans ces cas, il n'est donc pas l'acteur décisionnel des projets. L'envergure des responsabilités d'un chef de projet varie donc d'une structure à l'autre et cela pourrait influencer la capacité d'un chef de projet à inciter toute initiative de gestion des connaissances (PMBok, 2008).

1.2.4.4 Les structures par projet et leurs défis en matière de gestion des connaissances

Bien que la gestion des connaissances soit nécessaire à l'essor de la gestion de projet, il semblerait que les structures par projet puissent générer certains enjeux en matière de partage et de transfert des connaissances. En effet, il semble tout d'abord que les spécificités mêmes du projet soulignent des défis en matière de partage et de transfert des connaissances et que la faiblesse des structures par projet en matière de processus de coordination, de ressources et de capacités à travers les projets s'explique principalement par les caractéristiques spécifiques propres au projet (Pensel et Wiewiora, 2013). Pour bien saisir cela, revenons à la notion même de projet. Selon le PMBoK (2017), la définition est la suivante :

Un projet est une entreprise temporaire mise en œuvre en vue de créer un produit ou un service unique. Les projets se distinguent des opérations de l'entreprise par leur caractère unique et temporaire, chaque projet a donc un début et une fin déterminée. Un projet répond à un objectif précis et fait appel à des ressources limitées, il est composé d'un ensemble d'activités interdépendantes. Bien que le projet dispose d'une durée déterminée, celui-ci peut produire des livrables sociaux, économiques, matériels qui demeurent même une fois que celui-ci s'est achevé. Le projet peut ainsi être créateur de valeur pour les parties prenantes impliquées et ainsi générer un certain nombre de bénéfices tangibles tels que des ressources financières, des outils, mais aussi intangibles tels que l'image de marque, la reconnaissance, l'alignement stratégique, etc. (PMBok, 2017, p.60)

Caractère temporaire - Lindner et Wald (2011) affirment que le principal obstacle de la gestion de projet réside dans le caractère temporaire des projets dans la mesure où les connaissances générées au cours des projets risquent d'être perdues une fois

ceux-ci terminés. Ceci est un des obstacles clés, car les membres des équipes sont les principaux transporteurs de connaissances et d'expériences du travail quotidien. Ainsi, il est très rare que l'information provenant des projets soit capturée, retenue ou indexée de façon à ce que des personnes externes au projet soient capables de la mobiliser et de l'utiliser pour des tâches futures (Ajmal et Koskinen, 2008).

Motivation – La dimension motivationnelle s'avère être un enjeu significatif du fonctionnement par projet. Ce mode de fonctionnement semble influencer la volonté des membres des équipes à partager des connaissances et des expériences sur des projets d'ores et déjà échus (Pesmel et Wiewiora, 2012). Ainsi, lorsque les échanges ont lieu, ils se fondent principalement sur ce qui a été accompli (la connaissance inhérente au produit), au lieu de mettre de l'avant les façons de faire qui ont été employées pour achever le projet et les raisons pour lesquelles elles ont fonctionné ou pas (la connaissance inhérente au processus) (Pesmel et Wiewiora, 2012). Ce point souligne, par ailleurs, les barrières individuelles et sociales qui empêchent le transfert et la documentation des connaissances et des expériences. Ces barrières « empêchent alors l'analyse honnête et ouverte des échecs et des erreurs ; l'atmosphère ouverte et productive qui facilite l'analyse des erreurs est rarement présente dans la plupart des organisations basées sur des projets. Ceci est regrettable, car les projets réussis démontrent seulement que les méthodes utilisées étaient adéquates pour cette tâche spécifique, alors que les projets qui échouent sont susceptibles de fournir des connaissances plus utiles. (Ajmal et Koskinen, 2008, p.10). Aussi, s'ajoute à cela, le manque de visibilité des bénéfices organisationnels que pourrait apporter ce partage des connaissances, ce qui fait que les membres des équipes projet sont plus enclins à prioriser les bénéfices personnels perçus, ce qui influence, par la suite, leur volonté de documenter les apprentissages retirés (Ajmal et Koskinen, 2008).

Leadership - Le manque de leadership est aussi à mentionner (Ajmal et Koskinen, 2008), il est en partie dû à l'importance et au statut donnés à la gestion des connaissances. De ce fait, le plan de projet global n'inclut que très rarement des processus de gestion des connaissances et aucune ressource n'y est donc allouée.

Ceci influence grandement la priorité donnée à la gestion des connaissances de la part des membres des équipes projet.

Structure - Les enjeux de gestion des connaissances propres aux organisations projet peuvent aussi s'expliquer par le lien existant entre la structure et l'agence (Bresnen, Goussevskaia et Swan, 2004 ; Claver-Cortés, Zaragoza-Saez et Pertusa-Ortega, 2007). Selon certains auteurs, la façon dont les individus agissent peut s'expliquer par l'interprétation qu'ils font de la structure et de ce qu'elle incombe en matière de gestion des connaissances. Cette approche suppose que « les nouvelles idées de gestion ne sont pas immuables et qu'elles contiennent une certaine souplesse d'interprétation qui permet aux individus de les modifier afin que celles-ci répondent à leurs besoins et circonstances spécifiques » (Bresnen, Goussevskaia et Swan, 2004). Dans ce cadre, certains auteurs (Claver-Cortés, Zaragoza-Saez et Pertusa-Ortega, 2007) affirment que les caractéristiques structurales agissent tels des filtres d'information et limitent la capacité d'une organisation à voir et à percevoir l'apprentissage. Elles influencent aussi le contexte et la nature des interactions entre les individus.

Les enjeux pour l'organisation par projet en matière de dissémination des connaissances semblent ainsi être conséquents. Toutefois, si ceux-ci semblent être plus facilement identifiables à hauteur d'une équipe projet, ils sont d'autant plus critiques à un niveau inter-projets et, plus globalement, au niveau organisationnel. Pourtant, rares sont encore les écrits témoignant de processus de gestion des connaissances mis en place à ces niveaux-là (Pemsel et Wiewiora, 2013).

1.2.5 Les structures organisationnelles et le défi identitaire

Le maintien d'une identité cohérente est important pour les individus, car c'est ce qui leur permet de maintenir une position stable au sein de leur société, l'identité leur apporte ainsi la sécurité nécessaire pour pouvoir mieux appréhender le monde complexe dans lequel nous vivons, caractérisé par des changements constants (Cowen et Hodgson, 2015). L'identité façonne la façon dont les gens se perçoivent

et perçoivent les autres, elle façonne également la pensée et les comportements, influence le bien-être personnel et la performance (Cowen et Hodgson, 2015).

L'organisation par projet n'est pas de tout repos pour la quête identitaire. En effet, comme nous avons pu le voir, certaines structures génèrent de l'ambiguïté au niveau des rôles et des lignes hiérarchiques d'autorité (Hodgson et Paton, 2016). Dans ces environnements, il est fréquent que les employés soient confrontés à l'émergence d'identités multiples. Dans l'organisation par projet, le projet en tant que tel représente pour l'individu une zone relativement stable, car il offre une sécurité, un objectif clair, du sens et un rôle défini dans un environnement plus large souvent complexe, précaire et ambiguë (Hodgson et Paton, 2016). Cet espace, qu'est le projet, est vital pour la construction de l'identité du chef de projet, toutefois, il est aussi source de tensions lorsque vient le temps de se constituer l'identité de soi. En effet, le chef de projet se retrouve alors dans la difficulté de se positionner compte tenu des multiples identités qu'ils endossent simultanément ; celle de sa profession (chef de projet) et celle de son organisation, en tant qu'employé plus globalement (Hodgson et Paton, 2016).

Ce défi identitaire pourrait ainsi venir complexifier le partage des connaissances, car quelle que soit la structure organisationnelle en présence, soit la logique métiers prédomine et les projets sont réalisés entre experts d'un même domaine, soit la logique projets prédomine et les experts d'un même métier ne sont plus amenés à interagir pour améliorer leur expertise (Ferrary, 2004). Dans ce contexte, certains acteurs non impliqués dans les mêmes groupes de pairs ou projets pourraient avoir de la difficulté à partager leurs connaissances.

1.2.6 Le bureau de projet, moyen de partage et de transfert des connaissances

Les bureaux de projet ont été créés pour offrir des espaces permettant le partage des connaissances et d'informations entre acteurs de la gestion de projet. Ces bureaux ont tout d'abord émergé dans certaines industries telles que les télécommunications, l'aéronautique et la défense (Desouza et Evaristo, 2006) compte tenu de l'envergure

des projets qui y sont réalisés, mobilisant des millions, voir même des milliards de dollars. Les organisations spécialisées en TI ont commencé à développer des bureaux de projet avant les années 2000 pour répondre aux enjeux de cette décennie en matière d'avancées technologiques. Suite aux succès des projets menés au cours de cette période, le bureau de projet, qui était initialement conçu pour capturer et disséminer des bonnes pratiques et des connaissances partout dans l'organisation, a connu une extension de sa portée (Desouza et Evaristo, 2006). Dès lors, le bureau de projet a également eu pour rôle le développement des compétences et de la communication en gestion de projet, l'élaboration d'une méthodologie rigoureuse et standardisée et la mise au point de suivis et d'évaluation de projet pour améliorer le respect des échéances et des budgets (Desouza et Evaristo, 2006).

L'établissement de bureaux de projet s'est ainsi avéré être une stratégie utilisée pour améliorer la gestion de projet et résoudre un des problèmes les plus criants rencontrés par les organisations projet (Desouza et Evaristo, 2006). En effet, les principales raisons des échecs de projets résultent d'une mauvaise gestion des connaissances qui génère un manque d'efficacité en matière d'estimation et de budgétisation du projet, de mauvaises pratiques de communication et de partage d'informations, une réutilisation inadéquate des expériences passées et des enseignements tirés et une compréhension insuffisante de la technologie, en particulier de ses limites (Desouza et Evaristo, 2006).

Dans cette perspective, le bureau de projet s'est avéré être une source d'intégration centralisée et un référentiel de connaissances permettant une gestion de projet plus efficace et efficiente (Desouza et Evaristo, 2006). Un bureau de projet bien implanté permet de capturer et de transférer les connaissances, de maximiser la puissance des équipes inter-fonctionnelles et de réguler la demande de technologies intégrées (Desouza et Evaristo, 2006). En outre, il peut pleinement évaluer l'impact et le risque du changement et fournir aux projets des orientations sur les meilleures pratiques et normes (Desouza et Evaristo, 2006).

Dans une approche basée sur le savoir, le bureau de projet peut être perçu telle une unité organisationnelle qui facilite la coordination du savoir et les autres ressources

entre la structure par projet et ses projets respectifs et peut, de ce fait, agir comme un pont à travers l'organisation et les frontières du savoir. C'est dans cette perspective que les auteurs Pemsel et Wiewiora (2013) ont démontré que le bureau de projet joue le rôle de courtier du savoir. D'après leur étude, le bureau de projet permet d'atteindre au moins trois niveaux organisationnels : la haute direction, le personnel du bureau de projet et les membres des équipes projet. Il joue ainsi un rôle majeur dans la gestion des meilleures pratiques grâce à l'apprentissage qu'il recueille des projets (succès et échecs) et dans l'amélioration de la maturité de la gestion de projet qu'il suscite au sein d'une organisation. Le bureau de projet développe et maintient un ensemble de standards et de méthodes en mettant à la disposition des employés des archives systématiquement actualisées sous la forme de leçons retenues et de modèles de projet. Selon Lindner et Wald (2010), l'un des plus importants facteurs permettant d'influencer l'efficacité des processus de gestion des connaissances s'avère être l'institutionnalisation d'un management multiprojets par le biais d'un bureau de projet Lindner et Wald (2010). La formalisation des responsabilités, plus particulièrement sous la forme d'un bureau de projet centralisé, assure un haut degré de continuité et de professionnalisme et contribue à renforcer la volonté des individus à participer à des activités de gestion des connaissances (Lindner et Wald, 2010).

Le bureau de projet semble ainsi être une entité très favorable considérant les spécificités des structures par projet et les enjeux que pose la gestion de projets temporaires lorsqu'ils sont menés au sein d'organisations qui se doivent malgré tout de maintenir une orientation à long terme (Grabher, 2002). Le succès des bureaux de projet et les bénéfices générés par ces derniers montrent, par ailleurs, que la formalisation de la gestion des connaissances est une stratégie intéressante, car elle permet aux organisations d'allouer des ressources pour ces activités de partage et de transfert des connaissances. D'ailleurs, certains bureaux de projet ont mis en place des communautés de pratique qui ont pour rôle le transfert des connaissances et l'apprentissage en gestion de projet (Aubry, Müller et Glückler, 2011). Ces réseaux internes formés implicitement ou explicitement afin de créer de la valeur

permettent de transcender les frontières organisationnelles (Aubry, Müller et Glückler, 2011).

1.2.7 Les acteurs clés de la gestion de projet : le chef de projet et le gestionnaire de programme

Considérant les structures par projet et ce qu'elles impliquent en matière de gestion des connaissances, certains acteurs détiennent un rôle crucial et cela est particulièrement le cas des chefs de projet et des gestionnaires de programme. Nous allons ainsi revenir sur les rôles de chacun d'entre eux et les interactions existantes entre ces deux.

1.2.7.1 Les chefs de projet

Le chef de projet est la figure centrale de tout projet (Stephanou et Obradovitch, 1985, p.57). Il est le point focal pour la direction, le suivi, le contrôle, l'intégration et c'est lui qui dirige les efforts pour arriver à achever le projet avec succès. Au niveau des projets qu'ils dirigent, il dispose d'une autonomie complète et doit avoir accès à toutes les expériences applicables disponibles au sein de son organisation (Stephanou et Obradovitch, 1985). Bien que cela ne soit pas toujours le cas, le chef de projet devrait aussi avoir accès à toutes les ressources disponibles, incluant le personnel et les installations.

Le chef de projet est responsable du projet dans son entièreté, c'est donc lui qui prend les décisions finales au niveau de tous les problèmes majeurs du projet. Toutefois, malgré cette responsabilité totale, il ne dispose pas d'un soutien total de la part de ses chefs fonctionnelles et de leurs subalternes (Stephanou et Obradovitch, 1985). De ce fait, être chef de projet exige d'être capable d'obtenir un niveau de soutien le plus élevé possible de la part de son équipe, et ce, par la persuasion plutôt qu'en jouant de son autorité formelle.

Pour ce qui est des caractéristiques personnelles, le chef de projet doit non seulement disposer de compétences managériales, mais il doit aussi être capable d'encourager l'innovation et fournir un environnement créatif et stimulant (Stephanou et Obradovitch, 1985). En plus de diriger le projet et de maintenir la

coordination et la communication avec le personnel et la haute direction, il doit aussi veiller au maintien de relations harmonieuses avec le client, mais aussi avec toutes les parties prenantes avec lesquelles il pourrait être amené à collaborer (Stephanou et Obradovitch, 1985). De ce fait, le chef de projet doit faire preuve de tact et disposer d'une forte capacité de persuasion pour travailler à travers les lignes fonctionnelles et organisationnelles et atteindre les objectifs du projet. Dans le cas où il y aurait des sous-traitants, il doit aussi s'attarder sur leur performance en veillant à ce qu'ils respectent le délai de livraison ainsi que les coûts (Stephanou et Obradovitch, 1985).

Il dispose ainsi d'un rôle crucial autant au niveau de son équipe qu'au sein de l'organisation. En effet, nous avons pu voir que le rôle ne se réduit pas à la gestion de projet, mais qu'il doit de plus être un communicateur et un collaborateur hors pair. En effet, nous avons pu voir que pour que les projets soient fructueux, cela exige que le chef de projet soit capable d'outrepasser les lignes structurelles et organisationnelles afin de disposer de toutes les ressources dont il a besoin pour accomplir ses projets (Stephanou et Obradovitch, 1985). Le savoir qu'il réussit à acquérir de différentes manières pour lui-même, ses équipes et l'organisation semble être une des habiletés des plus importantes. Kezbom, Schilling et Edward soulignent bien ce point dans leurs écrits :

Dans leur recherche d'information, les chefs de projet doivent transcender les divisions et les disciplines. En tant que point focal des activités du projet, il est essentiel pour le chef de projet de projeter le succès du projet dans sa capacité à intégrer ces divers intrants dans son projet. (Kezbom, Schilling et Edward, 1989, p.11)

1.2.7.2 Les gestionnaires de programme

Suite au problème d'intégration, conséquence de la fragmentation organisationnelle induite par les structures par projet, la gestion de programme s'est avérée être une façon de renforcer le management multiprojets considérant les bénéfices qu'il peut apporter (Dietrich, 2006). En effet, bien que la segmentation organisationnelle permet aux sous-systèmes de concentrer leur attention sur un problème ou une tâche spécifique, ces sous-systèmes organisationnels doivent aussi être liés ensemble

pour atteindre le but général de l'organisation (Dietrich, 2006). Dans l'optique de la théorie des organisations, ces liens s'appellent l'intégration ou la coordination (Dietrich, 2006). C'est ainsi ce que permet la gestion de programme. Afin de bien cerner le rôle des gestionnaires de programme, revenons tout d'abord à la définition même du programme :

Les programmes se définissent comme étant des entités multiprojets qui se différencient des organisations permanentes par leur temporalité et leur orientation tournée vers l'action. Les programmes sont souvent caractérisés par des combinaisons d'incertitudes liées aux buts et aux tâches, de la complexité provenant de leur taille d'envergure et de l'interdépendance des différentes activités de ces multiprojets. De plus, les programmes nécessitent l'engagement de plusieurs individus et l'intégration d'un savoir pluridisciplinaire et ils sont constamment sujets à changements, car ils sont influencés par l'environnement externe. (Dietrich, 2006)

Fondamentalement, la gestion de programme diffère de la gestion de projets uniques. Les projets uniques et les multiprojets diffèrent au niveau des livrables. De plus, les projets uniques ont souvent pour principale finalité celle de délivrer un actif ou un changement, alors que les programmes ont pour but de produire des objectifs stratégiques ou des extraprojets. (Dietrich, 2006).

Dans ce contexte, le gestionnaire de programme est responsable de diriger l'équipe ou les équipes responsables de la réalisation des objectifs du programme (PMI, 2017). Il est celui qui détient le leadership et il est responsable du déroulement du programme et de la performance de celui-ci (PMI, 2017). De plus, c'est à lui de constituer une équipe de programme capable d'atteindre les objectifs du programme et de délivrer les bénéfices attendus du programme (PMI, 2017). Le gestionnaire de programme est également responsable de la gestion ou de la coordination des problèmes complexes qui peuvent survenir au cours des programmes (PMI, 2017). Ces problèmes peuvent résulter des incertitudes liées aux résultats, aux opérations, aux stratégies organisationnelles, aux ressources, à l'environnement externe, aux systèmes de gouvernance organisationnelle ou aux attentes et motivations des parties prenantes des programmes (PMI, 2017).

Le rôle du gestionnaire de programme est différent de celui du gestionnaire de projet (PMI, 2017). Les différences entre ces rôles sont basées sur les différences fondamentales entre les projets et les programmes et entre la gestion de projet et la gestion de programme (PMI, 2017). Dans les programmes, il est reconnu que la meilleure façon permettant de délivrer des bénéfices peut être incertaine (PMI, 2017). Les résultats ou les extrants générés par les composants des programmes peuvent être imprévisibles et incontrôlables (PMI, 2017). De ce fait, les programmes doivent être gérés de manière à reconnaître le besoin potentiel d'adapter les stratégies et les plans au cours du déroulement d'un programme afin d'optimiser l'atteinte des bénéfices (PMI, 2017). Le rôle principal du gestionnaire de programme est donc de surveiller les extrants et les résultats des activités d'un programme et de s'assurer que le programme s'y adapte de façon appropriée (PMI, 2017). Les gestionnaires de programme s'assurent que les composants du programme sont adaptés au besoin en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (PMI, 2017). Pour ce faire, les gestionnaires de programme doivent continuellement collaborer avec différentes parties prenantes, telles que les gestionnaires de projet et les gestionnaires d'autres programmes afin de fournir du soutien et des conseils sur les initiatives individuelles menées pour soutenir un programme. Ils doivent aussi interagir avec les organes de gouvernance, les commanditaires et, le cas échéant, avec le bureau de gestion du programme.

Considérant la complexité des programmes, le niveau d'expérience et de connaissances des gestionnaires de programme peut largement influencer leur capacité à performer dans les différents programmes qu'ils gèrent. En effet, les gestionnaires de programme compétents qui possèdent des connaissances et de l'expérience dans le domaine d'intervention du programme auront généralement un avantage sur ceux qui manquent d'expérience professionnelle (PMI, 2017). Quel que soit le contexte, le gestionnaire de programme fait appel aux connaissances, à l'expérience et au leadership afin d'harmoniser la conduite du programme avec la stratégie de l'organisation, améliorer les bénéfices générés du programme, la

collaboration avec les intervenants et les comités directeurs et gérer le cycle de vie du programme (PMI, 2017).

De ce fait, le gestionnaire de programme doit disposer d'une solide connaissance pratique des principes, pratiques, processus, outils et des techniques de gestion de portefeuille, de programme et de projet. Il doit aussi tirer parti des connaissances, des compétences et de l'expérience métier pour fournir des perspectives qui facilitent la compréhension et la gestion l'incertitude, de l'ambiguïté et de la complexité inhérente à l'environnement du programme (PMI, 2017). Démontrer des compétences critiques et de connaissances étendues peut présenter des défis conséquents. En effet, l'apparition de problèmes techniques peut exiger du gestionnaire de programme de disposer d'une formation technique spécifique, car la complexité des programmes, en raison du fait que ceux-ci impliquent des centaines ou des milliers d'activités interconnectées, peut nécessiter que le gestionnaire de programme dispose d'une vaste expérience en gestion de projet. De ce fait, les gestionnaires de programme recherchent souvent des opportunités de développement et de formation spécifiques liés aux compétences clés associées à leur rôle, telles que le programme d'accréditation Program Management Professional (PMI, 2017).

1.2.7.3 Les interactions entre les chefs de projet et les gestionnaires de programme

Comme nous avons pu le voir, les programmes mobilisent un certain nombre de projets, de ce fait, la collaboration entre gestionnaires de programmes et chefs de projet est requise. Les gestionnaires de programmes et chefs de projet travaillent ensemble pour définir des stratégies durables permettant d'atteindre les objectifs du programme et donc pour délivrer les bénéfices de celui-ci (PMI, 2017). Pour ce faire, ces acteurs ont tous pour objectif de renforcer le partage et le transfert des connaissances, car comme nous avons pu le comprendre l'acquisition de connaissances et d'informations est nécessaire pour le succès des projets et des programmes.

Les stratégies de programme et les plans de programme de haut niveau définis par les gestionnaires de programme fournissent une base pour définir et autoriser les projets qui seront supervisés par les chefs de projet. Les projets gérés par les chefs de projet produisent des extrants et des résultats qui permettent de reconfirmer ou d'adapter l'orientation stratégique du programme et de ses composantes. Ensemble, les gestionnaires de programme et chefs de projet soutiennent l'organisation en permettant la prestation des avantages que l'organisation désire ou exige (PMI, 2017, p.12).

Généralement, les interactions du gestionnaire de programme avec les chefs de projet se concentrent davantage sur l'identification et le contrôle des interdépendances entre les projets, le contrôle de la performance du projet, la résolution de problèmes majeurs ayant une incidence sur les projets du programme et sur le suivi des contributions des projets, des programmes auxiliaires et des activités de programme en vue de consolider les bénéfices générés par le programme (PMI, 2017, p.14). La nécessité d'un échange itératif d'informations et d'un alignement des actions entre les gestionnaires de programme et chefs de projet exige que les fonctions de gestion de programme et de projet travaillent en étroite collaboration (PMI, 2017, p.14).

Nous retiendrons donc de tout cela que la gestion de programme semble être un segment de la gestion de projet très prometteur considérant ce qu'elle pourrait apporter à la discipline et qu'elle a d'ailleurs permis de faire évoluer le paradigme dominant des organisations projet qui est celui du projet unique vers celui du multiprojets (Dietrich, 2006). La gestion de programme semble ainsi permettre la mise au point de mécanismes de coordination et d'intégration intéressants permettant d'opter pour une vision globale de l'organisation, comme étant une entité qui doit gérer de multiples projets simultanément (Dietrich, 2006). Offrant une vision d'ensemble, la gestion de programme semble aussi permettre de répondre plus efficacement aux exigences de la gestion de projet. À savoir, le pilotage stratégique des projets et le respect de l'équilibre qualité-coût-délais. Ainsi,

en se basant sur des mécanismes d'optimisation multiprojets, la gestion de programme semble mettre de l'avant l'importance des processus d'allocation des ressources multiprojets comme moyens pour améliorer l'efficacité et l'efficience des projets (Dietrich, 2006). Toutefois, à l'heure actuelle, bien que la gestion de programme semble pouvoir régler de nombreux enjeux, elle est encore émergente, que cela soit dans la littérature ou sur le terrain (Dietrich, 2006). De ce fait, le rôle des gestionnaires de programme et les pratiques de gestion de programme ne sont pas suffisamment documentés (Dietrich, 2006). Néanmoins, nous pouvons affirmer que les processus de gestion des connaissances semblent être tout à fait pertinents dans ce contexte. En effet, ils permettraient d'aider les gestionnaires de programme à répondre aux finalités de la gestion de programmes.

Dans cette seconde section, nous avons donc pu voir que les environnements projet sont des paysages organisationnels aux caractéristiques spécifiques. En effet, les contraintes projets, la gestion des cycles de vie et la complexité générée par certaines structures sont tous des éléments complexifiant le partage et le transfert des connaissances. Pourtant, comme nous avons pu le constater, les connaissances sont des ressources clés permettant l'amélioration et le succès des projets. Il n'est donc pas anodin que l'acquisition de connaissances soit une des habiletés clés des chefs de projet et des gestionnaires de programme. Malgré ce constat, la gestion des connaissances ne semble pas être une priorité, mais l'essor de la gestion de programme est une nouvelle encourageante, car la gestion multiprojets qu'elle implique amène tout naturellement les organisations à réfléchir aux mécanismes de coordination et d'intégration à travers les projets qu'elles pourraient mettre en place. Toutefois, concrètement, peu d'initiatives formelles pour favoriser la gestion des connaissances voient le jour. En effet, si certaines organisations sont dotées de bureaux de projet, il n'en est pas le cas pour toutes. Pour poursuivre, nous allons ainsi tenter d'approfondir cette réflexion en explorant et en proposant une autre façon de formaliser la gestion des connaissances au sein des environnements

projets, et cela, par le biais de la mise en place de communautés de pratique intraorganisationnelles.

1.3 Les communautés de pratique comme moyen de transfert et de partage des connaissances

Comme nous avons pu le voir, la gestion de projet est devenue l'activité centrale dans de nombreuses industries, car elle permet l'innovation et le développement technologique. Néanmoins, les organisations projet doivent faire face à de nombreux enjeux qui diminuent leur capacité à développer de meilleurs produits et services. Pour atteindre leurs objectifs, nous avons pu constater que les organisations projet doivent être en mesure de capitaliser sur les connaissances et les informations qu'elles détiennent, mais le phénomène de dissémination du savoir auquel elles doivent faire face ne leur facilite pas la tâche. Compte tenu de l'importance de ce capital immatériel, les organisations projet gagneraient donc beaucoup à mettre en place des initiatives de gestion des connaissances. En effet, ces initiatives permettraient non seulement de bonifier la gestion de projet et les structures de l'organisation projet, mais aussi de réduire les défis majeurs rencontrés, à savoir le défi d'intégration et d'optimisation des processus et des ressources. C'est ainsi dans cette perspective que nous aimerions présenter dans cette troisième partie les communautés de pratique intraorganisationnelles comme solutions possibles au défi de gestion des connaissances. Ces communautés de pratique sembleraient pouvoir aider les organisations projet à surpasser, dans une certaine mesure, les défis rencontrés. Toutefois, étant donné qu'aucune solution miracle n'existe, nous souhaiterions également aborder les spécificités de celles-ci et les enjeux propres à ces communautés de pratique. Plus précisément, nous aimerions mettre en lumière l'enjeu majeur de participation rencontré par les communautés de pratique. La participation est un élément sur lequel il est opportun

de se pencher, car elle à la base de la théorie des communautés de pratique qui repose initialement sur une théorie sociale de l'apprentissage (Wenger, 1991).

1.3.1 La communauté de pratique : retour sur le concept

La communauté de pratique n'est pas nouvelle et d'après Wenger et al. (2002), elle reflète la première structure sociale d'apprentissage qu'ait connu l'humanité lorsque les hommes se rassemblaient pour élaborer des stratégies pour la pêche ou l'agriculture. Depuis les communautés de pratique sont omniprésentes, mais elles sont tellement informelles et répandues qu'elles échappent souvent à notre attention. En effet, qu'il s'agisse d'un groupe de musiciens en train de répéter en vue d'un concert ou encore d'un groupe de scientifique travaillant dans un laboratoire de recherche, tous ces rassemblements informels peuvent s'apparenter à des communautés de pratique (Wenger, 1998, p.4). En d'autres termes, les communautés de pratique renvoient à tous les réseaux informels de personnes partageant une passion et/ou une expertise dans un même domaine professionnel.

C'est en 1991 que Lave et Wenger ont ancré le concept dans la littérature scientifique lorsque ces derniers ont introduit la théorie de l'apprentissage situé. Cette dernière affirme que l'apprentissage est une activité située et qu'il se caractérise principalement par ce que les auteurs ont appelé la participation périphérique légitime. Selon eux (Lave et Wenger, 1991), les apprenants participent inévitablement à des communautés de praticiens et la maîtrise des connaissances et des compétences exige que les nouveaux arrivants s'orientent vers une pleine participation aux pratiques socioculturelles d'une communauté. La légitimation de la participation périphérique est un paradigme ayant pour but de rendre compte des relations qui se produisent entre les nouveaux membres et les anciens et à propos des activités, identités, artefacts et des communautés de savoir et de pratiques. Selon Lave et Wenger (1991, p. 29), la définition de l'apprentissage situé est la suivante :

L'apprentissage situé se réfère donc au processus à travers lequel les nouveaux membres deviennent des membres d'une communauté de pratique. Processus qui propose de voir le nouveau membre comme un individu qui s'engage intentionnellement dans cet apprentissage et où

les significations qu'il donne à l'apprentissage sont configurées par ce processus l'amenant à devenir un participant actif d'une pratique socioculturelle. Ce processus inclut, bien évidemment, l'acquisition de compétences.

En 1998, Wenger formalise le concept, en laissant de côté la théorie de l'apprentissage situé qu'il avait développée quelques années avant avec Lave. Cette fois-ci, la perspective conceptuelle de l'auteur repose sur une théorie sociale de l'apprentissage qui découle d'un apprentissage collectif et régulier, aboutissant sur le développement de nouvelles pratiques. Voici les deux définitions que nous retiendrons pour le concept de communauté de pratique :

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux faire en interagissant régulièrement. (Wenger, 1991)

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques. (Wenger, McDermott et Snyder, 2002)

Dans cette perspective, l'apprentissage est perçu telle une expérience de participation vécue dans le monde, la théorie des communautés de pratique propose ainsi de concevoir l'apprentissage sous l'angle d'une participation sociale. En ce sens précis, la participation ne se limite pas à un engagement dans certaines activités courantes avec d'autres personnes, elle réfère également au processus plus englobant de collaboration active aux pratiques d'une communauté sociale et de la construction d'identités en lien avec elle (Wenger, 2005). Pour bien saisir la notion de participation et le sens de ce concept tel que nous le mobilisons dans ce projet de recherche, voici l'explication de Wenger que nous retiendrons :

Notre condition humaine entraîne la poursuite de toutes sortes de projets, de la simple survie à la recherche des plaisirs les plus raffinés. Au fur et à mesure de leur élaboration et de notre engagement dans leur réalisation, nous nous adaptons aux autres et à l'univers ambiant, en d'autres termes, nous apprenons. Après un certain temps, cet apprentissage collectif produit des pratiques qui reflètent à la fois l'évolution de nos plans et les relations sociales qui s'ensuivent. Ces pratiques deviennent alors le propre d'une communauté et contribuent à la transformer en entreprise commune. (Wenger, 2005, p.51)

Cette théorie implique donc un ensemble de composantes permettant d'appréhender la participation tels un processus d'apprentissage et une démarche vers la connaissance. Elles sont les suivantes (Wenger, 2005, p.3) :

- Le sens : il se réfère à la capacité (en évolution), individuelle et collective, d'être en contact avec la vie et le monde de façon significative.
- La pratique : elle se réfère aux ressources historiques et sociales communes, des contextes de travail et des perspectives qui soutiennent l'engagement mutuel dans l'action.
- La communauté : elle se réfère aux regroupements facilitant la réalisation des projets et est une forme de participation pouvant être identifiée à une compétence.
- L'identité : elle se réfère à l'apprentissage sur soi et une façon de créer des histoires personnelles en devenir dans les communautés.

Nous comprenons donc que pour Wenger la participation n'est pas simplement l'acte de présence, elle se rapproche davantage de la signification littérale du verbe participer qui signifie prendre part activement à quelque chose¹. Elle se réfère ainsi davantage à l'engagement et à l'implication profonde, celle qui permet de rentrer en communion avec les autres pour créer un sens et une identité commune permettant de développer une pratique.

¹ <https://www.cnrtl.fr/definition/participer>

1.3.2 Les trois principes clés de la communauté de pratique

Il est généralement reconnu que la communauté de pratique s'appuie sur trois principes clés : l'engagement mutuel de ses membres, une entreprise commune et un répertoire partagé (Wenger, 19918). L'appartenance à une communauté de pratique est donc le résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Dans ce processus, les membres vont produire différentes ressources qui vont leur permettre la négociation des significations individuelles et collectives.

L'engagement mutuel - Il constitue une caractéristique fondamentale de la pratique (Wenger, 2005, p.82). La pratique existe dans la mesure où des individus s'engagent dans des actions au cours desquelles ils négocient le sens, elle réside donc dans une communauté d'individus qui entretiennent des relations (Wenger, 2005). L'appartenance à une communauté de pratique repose en premier lieu sur l'engagement mutuel, elle ne se définit donc pas par un ensemble d'individus qui possèdent des caractéristiques communes telles que l'appartenance à une organisation, le réseau relationnel, ou encore, la proximité géographique (Wenger, 2005). Elle est avant tout une communauté d'individus qui maintiennent des relations étroites d'engagement mutuel articulées autour de leurs tâches respectives (Wenger, 2005). L'engagement mutuel n'empêche pas la diversité, des ambitions ou des situations personnelles, car au fur et à mesure que les membres d'une communauté se côtoient et travaillent ensemble, ces derniers vont développer des façons de faire communes (Wenger, 2005). Dans ce processus d'apprentissage, chaque membre va ainsi pouvoir se tailler une place et forger son identité, les identités créées vont ainsi s'imbriquer les unes aux autres sans toutefois se fusionner (Wenger, 2005). Cet engagement mutuel dépend aussi des compétences individuelles. En effet, les individus doivent disposer de cette capacité de profiter du savoir et des contributions des autres. L'engagement mutuel fait donc aussi appel à la responsabilisation des membres qui doivent être animés par ce désir d'entraide (Wenger, 2005).

L'entreprise commune – Elle émerge suite à la cohésion d'une communauté de pratique. Elle est le résultat d'un processus collectif de négociation qui reflète la complexité de l'engagement mutuel, elle est donc définie par les participants au cours du processus (Wenger, 2005). L'entreprise commune est aussi une entreprise négociée permettant aux participants de la communauté de pratique de mettre en place un contexte qui contribuera à leur avancement (Wenger, 2005, p.87). Tout comme cela est le cas au sein de l'entreprise globale où les individus doivent trouver ensemble des façons de faire, de vivre avec leurs différences et de coordonner leurs ambitions respectives, il va en de même au sein de la communauté de pratique qui est une entreprise locale (Wenger,1999). La négociation de cette entreprise commune va créer des relations de responsabilité mutuelle entre les personnes concernées. Ce régime collectif de responsabilité mutuelle joue un rôle central dans la définition des règles explicites et implicites auxquelles est soumise la communauté de pratique (Wenger, 2005). En ce sens, « les relations contiennent ce qui est important ou ne l'est pas et pour quelle raison, ce qu'il faut faire ou ne pas faire, ce qu'il faut remarquer ou ignorer, ce qu'il faut dire ou taire, ce qu'il faut justifier ou tenir pour acquis, ce qu'il faut montrer ou cacher ». (Wenger, 2005, p.89). Le processus est donc autant générateur que contraignant, car il fait avancer la pratique autant qu'il la garde sous contrôle (Wenger, 2005).

Le répertoire partagé - Il comprend des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des styles, des actions ou des concepts créés par la communauté (Wenger, 2005, p.91). Les éléments d'un répertoire sont hétérogènes et leur émergence provient non seulement de ce qui émerge de l'engagement continu, mais aussi des interprétations et des identités qui fondent l'entreprise commune (Wenger,1999).

La notion de « répertoire » se réfère ainsi à l'ensemble des ressources partagées dans une communauté, il met l'accent sur la récurrence et son pouvoir de créer davantage d'engagements dans la pratique (Wenger,1999). Le répertoire d'une pratique favorise la négociation de sens dans la mesure où il reflète un engagement mutuel passé et demeure fondamentalement ambigu. Cette ambiguïté ne doit pas

être saisie telle une lacune d'un point de vue du sens, mais comme une condition de négociabilité permettant la construction de significations (Wenger, 2005). De ce fait, chaque élément a une signification bien précise et peut être réutilisé en vue de créer de nouvelles significations (Wenger, 2005).

Le répertoire d'une communauté qui constitue une ressource pour la négociation de sens est donc partagé de façon dynamique et interactive. Être membre d'une communauté de pratique signifie donc aussi d'être capable d'accéder à l'univers de sens qui lui est propre et d'en approuver les règles implicites qui y sous-tendent.

L'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé sont donc trois conditions nécessaires pour le développement de la pratique. Sans ces éléments, les membres d'une communauté de pratique ne pourraient donc accéder à cette expérience sociale d'apprentissage. Ces conditions montrent également que les membres d'une communauté de pratique doivent disposer d'une volonté personnelle de s'impliquer dans cette expérience humaine.

1.3.3 Le cycle de vie de la communauté de pratique

En plus de définir ce qu'est une communauté de pratique et de présenter les conditions nécessaires à son essor, il importe aussi de fournir une représentation de la dynamique d'évolution de celle-ci afin d'être en mesure d'apprécier les étapes par lesquelles passent les membres d'une communauté de pratique. En effet, une communauté de pratique évolue selon différents stades de développement. Le modèle d'évolution qui apparaît le plus complet jusqu'à maintenant est celui de Wenger, McDermott et Snyder (2002). Selon ces auteurs, il y aurait cinq stades dans la vie d'une communauté : le stade de potentiel, d'unification, de maturité, du momentum et de la transformation de la communauté. En fait, les communautés évolueraient selon des cycles naturels de naissance, de croissance et, finalement, de mort ou de transformation radicale ayant peu de relations avec les raisons pour lesquelles la communauté avait été initialement créée. (CEFRIO, 2005). La durée de chacune de ces étapes peut varier d'une communauté à l'autre. Généralement, les études indiquent que plusieurs mois sont nécessaires avant qu'une communauté

n'atteigne le stade de la maturité, stade à partir duquel une communauté de pratique commence à devenir efficace (Gongla et Rizzuto, 2001 ; Mitchell, 2002). Dans le cadre de notre projet de recherche, il nous semble important de présenter ces différents stades, car les communautés de pratique à l'étude se situent à différents stades de développement.

Potentiel – À ce stade on parle de l'état embryonnaire d'une communauté (CEFRIO, 2005). Un réseau social informel se crée autour d'une thématique partagée. Lorsqu'un sens commun se développe, le besoin d'interactions plus systématiques émerge et génère l'intérêt de plusieurs membres. Le principal défi de la communauté à ce moment-là consiste à trouver suffisamment de terrain commun et partagé par les membres afin qu'ils se sentent liés et saisissent la valeur du partage d'idées, de passions, d'histoires ou de techniques. L'essor de la communauté de pratique sera dépendant de la passion commune qui lie les membres et de l'utilité de celle-ci aux yeux de ses membres. Le rôle du coordonnateur est donc crucial pour le succès de la communauté de pratique. Des activités de démarrage se focalisant sur l'objectif de la communauté de pratique doivent être mises en place.

Unification – Ce stade survient lorsque la communauté de pratique est en mesure de combiner une bonne compréhension de ce qui existe déjà avec une vision claire de là où elle veut aller (CEFRIO, 2005). À ce moment, la communauté est lancée officiellement par différents événements et grandit en termes d'effectif et de profondeur des connaissances que les membres partagent entre eux (CEFRIO, 2005). Il est nécessaire de mettre en place des activités qui permettent aux membres de créer des relations entre eux afin de générer un climat de confiance facilitant l'émergence d'intérêts et de besoins communs. Le principal défi à ce stade consiste à générer suffisamment d'énergie pour que la communauté puisse s'unifier. Les membres doivent percevoir des bénéfices à participer à la communauté et être convaincus que la communauté de pratique leur fournit suffisamment de valeur pour s'y impliquer. À ce stade, la communauté est encore fragile, des efforts doivent donc être déployés pour développer la confiance et partager des connaissances

pertinentes. Au cours de cette phase, les membres doivent découvrir les connaissances spécifiques qu'ils doivent développer et les façons de faire qu'ils vont mobiliser pour cela.

Maturité - Le principal défi à ce stade consiste à clarifier l'objet, le rôle et les frontières de la communauté de pratique (CEFRIO, 2005). La pratique évolue du simple partage d'idées à la création d'un corpus exhaustif de connaissances. Compte tenu de la forte implication que ce travail exige, la pression s'accroît sur les membres de la communauté de pratique qui tentent en même temps de respecter de leurs intérêts. Le développement de nouvelles connaissances requiert les efforts du noyau d'experts qui va jouer un rôle crucial à ce stade. Ces membres experts constatent des lacunes dans les connaissances, identifient les éléments clés et tentent ainsi de développer une approche systématique pour le développement de la pratique.

Momentum – À ce stade, le défi est de soutenir le rythme à travers les changements naturels qui s'opèrent dans la pratique, chez les membres et ceux qui concernent la technologie et la relation à l'organisation (CEFRIO, 2005). Tous les efforts doivent viser le maintien de la vitalité de la communauté de pratique, car il est difficile de retrouver la dynamique de croissance d'une communauté de pratique lorsque celle-ci a été impactée par différents événements survenus, tels que le départ de membres clés, par exemple. Le défi majeur est donc de maintenir la pertinence du domaine et d'y trouver une résonance dans l'organisation. L'important pour la communauté est de maintenir le ton et la concentration intellectuelle de la communauté, pour ce faire le défi est de maintenir la communauté de pratique à la fine pointe. Il convient ici de s'interroger sur la légitimité de la communauté de pratique au niveau organisationnel et sur le renouvellement des ressources disponibles pour celle-ci. Le renouvellement de membres et du leadership est intéressant pour générer de nouvelles idées et connaissances.

Transformation - La tension entre le sentiment d'appartenance à la communauté et son ouverture à de nouvelles idées et de nouveaux membres n'est jamais résolue

(CEFRIO, 2005). Quelquefois, un évènement soudain ou une baisse d'activités amène la communauté de pratique vers une transformation radicale. Même les communautés en santé en arrivent à une fin naturelle. Lorsque les problèmes sont résolus, que les pratiques sont précisées ou que les membres ont développé d'autres intérêts, la communauté de pratique peut être amenée à se transformer de différentes façons. Elle peut mourir, se transformer en un club social, se diviser en d'autres communautés distinctes, se fusionner à d'autres, ou même s'institutionnaliser et devenir des centres d'excellence constitués d'équipes qui y sont dédiées.

1.3.4 Les variables structurantes de la communauté de pratique
 Pour comprendre le fonctionnement d'une communauté de pratique, il est nécessaire d'analyser ses caractéristiques structurantes et sa typologie. Selon le CEFRIO (2005, p.27), les variables structurantes définissent le caractère ou la personnalité d'une communauté de pratique. Ainsi, en fonction de leurs caractéristiques structurantes, les communautés de pratique n'auront pas les mêmes forces et ne connaîtront pas les mêmes défis. À titre illustratif, la recherche du CEFRIO (2005, p.27) a montré que certaines variables structurantes ont un effet sur le processus de démarrage d'une communauté de pratique virtuelle et sur ses premiers mois d'existence. D'autres variables structurantes pourraient aussi avoir une influence positive ou négative sur le développement ultérieur d'une communauté de pratique.

Les travaux de Dubé, Bourhis et Jacob (2005) ont permis d'élaborer une première grille des variables structurantes. Les auteurs nous proposent ainsi quatre caractéristiques pouvant être utilisées pour décrire une communauté de pratique sur le plan démographique, ils sont au nombre de quatre et sont les suivants : son orientation, sa durée de vie, son âge et son niveau de maturité.

Orientation - Elle fait référence à l'objectif sous-jacent à la création de la communauté de pratique (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). On estime qu'une communauté de pratique dispose d'une orientation stratégique lorsqu'elle permet à une entreprise de réaliser sa stratégie d'affaires ou encore lorsqu'elle s'inscrit

totalemment dans la mission générale de l'organisation (Wenger et Snyder, 2000). Cela serait par exemple le cas pour une communauté de pratique dont le but serait le développement d'un nouveau produit permettant à l'entreprise de pénétrer un nouveau marché. En revanche, une communauté ayant pour objet les opérations quotidiennes de l'organisation sera qualifiée d'opérationnelle, telle serait le cas d'une communauté visant l'amélioration de la pratique quotidienne d'un groupe restreint d'individus dont l'activité n'est pas au cœur de la mission de l'organisation (Wenger et Snyder, 2000).

Durée de vie - La durée de vie correspond à une période prédéterminée de vie de la communauté (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). Si une communauté temporaire est programmée pour disparaître dès que son objectif est atteint, la plupart d'entre elles sont permanentes, c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans la durée et sont destinées à perdurer à travers plusieurs générations, favorisant ainsi le partage continu de l'information.

Âge - Il fait référence au temps écoulé depuis la création d'une communauté de pratique, c'est-à-dire à la période dont la communauté a bénéficié pour se mettre en place et progresser (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). On estime qu'une communauté mise en place depuis moins d'un an est jeune et qu'elle peut être qualifiée de vieille après cinq ans.

Niveau de maturité - Il désigne les étapes de l'évolution d'une communauté et va de pair avec l'âge, même si ces deux caractéristiques ne sont pas parfaitement corrélées (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005).

Ces caractéristiques peuvent être très intéressantes à analyser. Elles peuvent permettre d'identifier, au départ d'un projet de mise en œuvre d'une communauté de pratique, les facteurs moteurs et les facteurs contraignants qui peuvent représenter aussi bien des leviers facilitant le démarrage d'une communauté de pratique que des freins qu'il faudra prendre en compte et gérer (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). Une même variable structurelle peut avoir deux pôles : un pôle facilitant ou un pôle contraignant, il s'agit avant tout d'en apprécier l'influence.

Enfin, ces variables structurantes peuvent aussi être utilisées pour définir les pratiques de gestion qui seraient les plus pertinentes à déployer lorsque vient le temps de soutenir les communautés de pratique à la suite de leur démarrage (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005).

1.3.5 Les types de communautés de pratique

De même qu'il existe certaines caractéristiques structurelles qui varient d'une communauté de pratique à l'autre et qui influencent leur démarrage et leur évolution, il existe aussi différents types de communautés de pratique qui de par leurs caractéristiques propres pourraient influencer leur évolution. Toutefois, à ce niveau-là, la littérature fait état de nombreuses divergences et nombreuses sont les critiques qui ont découlé des différentes typologies de communautés de pratique qui ont été proposées par la communauté scientifique. La littérature fait mention de communautés de pratique informelles, auto-organisées, spontanées, soutenues, ou encore, de communautés de pratique structurées et pilotées. Dans la mesure où il nous semble difficile de situer les communautés de pratique à l'étude compte tenu de la diversité des formes existantes, nous allons revenir brièvement sur l'ensemble de ces formes pour tenter de les distinguer les unes des autres.

Saint-Onge et Wallace (2003) proposent trois types de communautés de pratique qui s'inscrivent dans un continuum allant de la forme la plus informelle à la forme la plus formelle. Elles sont les suivantes :

Communauté de pratique informelle – Elle est aussi appelée par d'autres auteurs communauté de pratique auto-organisée (Bouchez, 2015), ou encore, communauté de pratique spontanée (Cohendet et al., 2011). Elle se réfère aux communautés les plus informelles qui possèdent des structures minimales et sont faiblement organisées. La communauté de pratique informelle a ainsi pour but de fournir un forum de discussion pour les personnes ayant des intérêts et des besoins communs (Saint-Onge et Wallace, 2003). L'affiliation se fait par autoadhésion ou invitation par les pairs. Il n'y a pas de parrain organisationnel ce qui fait que le mandat est uniquement déterminé par les membres. Le soutien organisationnel est plutôt

général, l'organisation offre à ces communautés des outils de collaboration normalisés. Les rencontres sont généralement en face à face, mais ces communautés possèdent toutefois des moyens de communication variés pour rester en contact. La communauté de pratique informelle est tellement naturelle qu'elle ne peut être perçue, elle ne vise pas à jouir d'une certaine visibilité.

Communauté de pratique soutenue - Ce second type concerne les communautés qui sont plus développées, car elles jouissent de l'appui de l'organisation et se caractérisent par une orientation vers le développement de nouvelles connaissances et compétences pour un projet donné ou une zone de compétences spécifique (Saint-Onge et Wallace, 2003). L'affiliation se fait par autoadhésion et invitation par les membres, ou bien encore, sous suggestions des gestionnaires. Un ou plusieurs gestionnaires sont assignés comme parrains, ces derniers contribuent donc à la définition du mandat en étroite collaboration avec les membres. La direction fait preuve d'un soutien discrétionnaire en matière de ressources et de participation et fournit un ensemble d'outils supplémentaires, ainsi qu'un soutien de facilitation. La communauté de pratique soutenue utilise des outils collaboratifs et les rencontres se font en face à face sur une base régulière. La communauté est visible par les collègues touchés.

Communauté de pratique structurée – C'est l'ultime type répertorié par les auteurs. Cette communauté de pratique est alignée sur des impératifs stratégiques qui contribuent nettement à la performance organisationnelle (Saint-Onge et Wallace, 2003). Elle a pour objectif de fournir une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs. L'affiliation s'effectue à partir de critères de sélection prévus et sous invitation des parrains ou des membres. Le parrainage est pris en charge par l'unité d'affaires ou par un employé d'expérience et le mandat est déterminé par les parrains avec l'approbation des membres. Le soutien organisationnel est complet, au même titre qu'il le serait pour une unité organisationnelle, il y a donc allocation d'un budget dans la mesure où la communauté de pratique structurée fait partie intégrante du plan d'affaires. Cette dernière utilise une technologie sophistiquée pour appuyer la collaboration et

conserve les objets de connaissance produits au sein de la communauté de pratique. Ce type de communauté est donc fortement visible dans l'organisation, et ce, également grâce à des efforts ciblés de communication soutenus émanant des parrains.

Bootz (2015) effectue quant à lui une synthèse intéressante des formes de communautés de pratique existante dans la littérature. En s'appuyant sur les apports d'auteurs qui ont contribué à ce sujet (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 1998 ; McDermott et Archibald, 2010 ; Probst et Borzillo, 2007 ; Borzillo et al., 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011). Bootz distingue deux grands types de communautés de pratique, les communautés de pratiques spontanées qui se rapprochent donc des communautés de pratique qualifiées d'informelles par St-Onge et Wallace (2003) et les communautés de pratique pilotées. En voici une description :

Communauté de pratique spontanée - Selon Bootz (2015), cette communauté a pour objectif le développement des compétences d'une pratique donnée, les objectifs de celles-ci sont totalement définis par les membres et sont majoritairement orientés sur de l'amélioration continue. Sa structure est invisible du reste de l'organisation, elle se développe de façon autogérée par ses membres qui constitue un groupe homogène de praticiens. Les échanges permettent le partage de connaissances tacites, toutefois il n'y a pas de diffusion ou de formalisation systématique des meilleures pratiques.

Communauté de pratique pilotée - Cohendet et al. (2011) la définissent comme étant « une communauté pilotée par la direction de l'entreprise, elle est le fruit non pas d'une passion spontanée, mais d'un intérêt rationnel calculé, désigné par la direction. Elle requiert la mise en place de moyens qui impliquent des coûts directs pour l'organisation formelle » (Cohendet et al., 2011, p.33). Les entreprises qui mettent en place ces communautés reconnaissent que celles-ci sont susceptibles de contribuer considérablement à leur performance (Cohendet et al., 2011). Ce type de communauté de pratique se réfère aussi à la communauté de pratique épistémique (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003). Cette dernière a effectivement pour objectif

de rassembler des membres ayant un objectif cognitif commun de création de connaissances et elle jouit d'une autorité procédurale.

Nous constatons que les types de communautés de pratique sont multiples et que le vocabulaire à ce sujet n'est pas stable. En effet, nous avons pu comprendre que des termes différents sont employés pour qualifier certaines formes qui sont sensiblement similaires. Ainsi, dans le cadre du présent projet de recherche, nous avons décidé de nous baser sur la typologie de Saint-Onge et Wallace (2003), car celle-ci semble être celle qui correspond le plus aux communautés de pratique que nous étudions. En effet, celles-ci semblent être des communautés de pratique soutenues, car bien qu'elles soient nées de l'initiative de la haute direction, les membres de ces communautés de pratique disposent d'une marge de manœuvre leur permettant de contribuer au fonctionnement et à l'évolution de celles-ci. Aussi, le mandat de ces communautés de pratique vise le développement des connaissances et des compétences et pour son atteinte l'organisation a mis à leur disposition un certain nombre d'outils et de ressources. Nous proposerons une explication détaillée de ces communautés de pratique dans notre chapitre dédié aux résultats (voir Chapitre 4). Par ailleurs, l'étude de ce type de communautés de pratique nous permettra d'enrichir la littérature à ce sujet dans la mesure où celle-ci traite principalement de communautés de pratique spontanées (Cohendet et al, 2011, p.33), car elles sont les formes les plus « naturelles », se rapprochant effectivement le plus de celles présentées dans la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1991). Enfin, la stabilisation du vocabulaire employé nous permettra de partager avec nos lecteurs une compréhension commune des communautés de pratique à l'étude.

1.3.6 Le rôle des intervenants

Selon le CEFRIO (2005), la communauté de pratique intentionnelle doit se doter d'un certain nombre d'intervenants. Néanmoins, dans ce genre de communauté de pratique, la répartition des rôles reste délicate. En effet, bien que la direction doit

être impliquée dans le démarrage des différents rôles, ces rôles ne doivent pas être perçus telles des positions définitives de pouvoir ni être assimilés à de véritables fonctions aux tâches prescrites (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011).

Le parrain - Il est celui qui est habilité à effectuer le travail d'initiation (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Membre de l'organisation formelle, il est celui qui permet de faire le lien entre les impératifs de la haute direction et les impératifs de partage des connaissances (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Le parrain doit appuyer l'existence de la communauté et lui donner un souffle en lui accordant ses moyens d'existence, au niveau des ressources par exemple, telles que le temps, la disponibilité des locaux, la reconnaissance des contributions individuelles (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Le sentiment de ne pas être appuyé par la direction peut ainsi se révéler être un obstacle à l'essor de la communauté et c'est au parrain de veiller à éviter cet écart (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011).

Le parrain doit aussi veiller à promouvoir les connaissances que la communauté produit afin d'améliorer la capacité de la communauté de pratique à externaliser ses connaissances (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Cela inclut donc de penser au processus d'exécution des recommandations provenant de la communauté de pratique et des personnes qui joueront le rôle de promoteur de ces recommandations auprès des acteurs décisionnels, par exemple (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Il faut que les parrains soient donc en mesure de participer à l'adaptation des connaissances sous la forme de pratiques, directives ou stratégies, car ils ont la responsabilité d'agir.

L'animateur ou le coach-animateur – Il joue un rôle crucial dans la mesure où il intervient directement dans les activités de la communauté de pratique (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Ses rôles de guide et de gestionnaire ont un impact immédiat conséquent sur l'importance stratégique, la visibilité et le dynamisme de la communauté de pratique. Un animateur efficace doit être en mesure d'utiliser sa légitimité pour constituer les premiers éléments d'une base de connaissances, ensuite, celui-ci doit entamer un processus de transition délicat (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011).

L'animateur a pour tâche de construire l'identité de la communauté de pratique et de veiller sur les échanges. Considérant l'ensemble des tâches qui lui incombent telles que la préparation des rencontres, la création d'espaces virtuels de partage des documents, la recherche d'experts, l'animateur est l'un des seuls à s'engager et à se mobiliser conséquemment tout au long de l'expérience communautaire (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). De ce fait, il est celui qui est le plus à même de « donner une âme » à la communauté.

Les membres participants - Ils ont pour mission de participer aux échanges de la communauté de pratique et de les faciliter (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Pour que la communauté de pratique soit dynamique, les membres doivent manifester un engagement important. Ils représentent la richesse d'une communauté puisqu'ils en sont les praticiens, les contributeurs et les évaluateurs (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Sélectionnés par le comité de pilotage, les membres sont assurément qualifiés et compétents. Toutefois, il se peut que leur engagement envers la communauté soit moins grand que s'ils y avaient adhéré volontairement.

Les membres doivent accroître leur niveau de contribution, de validation et d'externalisation avec l'évolution de la communauté de pratique (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Ainsi, si les rôles de parrains et d'animateurs sont prépondérants pour dynamiser la communauté de pratique à ses débuts, les membres deviennent plus importants dès que la communauté de pratique se construit et s'engage dans une direction donnée. L'objectif est donc de dépasser l'artificialité d'origine (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). En formalisant cet espace d'échange et en invitant les membres de l'organisation qui seraient intéressés à s'y joindre, les parrains renforcent l'intérêt des participants et l'engagement devrait suivre (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Dès lors, la communauté accède ainsi à une plus grande autonomie, accompagnée et soutenue par les parrains.

Les contributeurs techniques - Ils se réfèrent à l'ensemble des personnes-ressources, techniciens ou administrateurs, dont la communauté de pratique doit se

doter pour faire fonctionner la mécanique communautaire (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Ils effectuent des tâches essentielles au maintien des mécanismes de partage permettant de rehausser la qualité et la rapidité des échanges, leur nombre et leur engagement s'accroissent avec l'évolution de la communauté (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011).

1.3.7 Les bénéfices générés par la communauté de pratique

Les communautés de pratique génèrent de nombreux bénéfices, qu'ils soient à l'échelle de l'individu, de la communauté, ou encore, de l'organisation (Millen, Fontaine et Muller, 2002). La prise en compte de ces bénéfices et une réflexion à ce niveau est nécessaire, surtout lorsqu'il s'agit de communautés de pratique formelles. En effet, ce travail qui se fait généralement en amont permettra à l'organisation de réfléchir aux objectifs de la communauté de pratique à la lumière des bénéfices qui sont attendus. Par ailleurs, la compréhension des bénéfices par les membres est importante, car si ces derniers n'ont pas conscience des bénéfices directs que leur participation pourrait générer la communauté de pratique peinerait à se développer en raison d'un manque d'engagement de leur part.

Au niveau individuel, la participation des membres permet de rehausser leur réputation professionnelle et donc leur confiance en eux-mêmes et en leurs collègues grâce au partage d'expertise qui a lieu, mais aussi grâce aux nouvelles compétences qu'ils vont y développer (Millen, Fontaine et Muller, 2002 ; Henrich et Attebury, 2010 ; Wenger et Sydner, 2000 ; Cohendet, Créplet et Dupouet, 2003). Aussi, cette implication communautaire permet à ses membres de mieux connaître les rôles de chacun et donc de se construire un réseau (Wenger et Sydner, 2000 ; Millen, Fontaine et Muller, 2002). La communauté de pratique donne ainsi l'opportunité à ses membres d'identifier et de mettre en lien des collègues cherchant à développer leur expertise (Henrich et Attebury, 2010). De plus, l'environnement familier et stimulant, propre à la communauté de pratique, encourage les interactions et le développement professionnel continu et permet ainsi aux membres de demeurer à l'avant-garde de leur discipline (Millen, Fontaine et Muller, 2002).

Ce contexte facilite l'apprentissage, car les participants seront plus à même de s'approprier le savoir métier (Parot, Talhi, Monin et Sebal, 2004). Il permet aussi de rehausser la motivation et le sentiment de loyauté (CEFRIO, 2005). Par ailleurs, la collaboration d'acteurs diversifiés permet de sensibiliser les participants sur l'importance de la collaboration, car elle mène à la création d'idées, à l'innovation et au succès des projets (Henrich et Attebury, 2010). En constituant leur réseau, améliorant leurs compétences et connaissances (Millen, Fontaine et Muller, 2002 ; CEFRIO, 2005), les membres de la communauté de pratique y gagnent aussi un partage de leur charge de travail qui leur permet de gagner du temps (Wenger et Snyder, 2000 ; CEFRIO, 2005).

À un niveau communautaire, la communauté de pratique crée un contexte commun où la libre expression est renforcée. Au sein de celui-ci, la qualité des connaissances et des conseils est rehaussée, tout comme la créativité, ce qui permet de voir émerger de nouvelles idées dans cet environnement qui offre des opportunités de partager ses idées et de penser « en dehors du cadre » (Millen, Fontaine, Muller et 2002).

À plus grande échelle, les organisations aussi y trouvent leur compte. Grâce à l'amélioration de la communication permise par la communauté de pratique, l'exécution des projets se trouve améliorée, la stratégie est renforcée et l'innovation-produit s'accroît (Millen, Fontaine, Muller et 2002). De plus, l'amélioration de la communication facilite la coordination à travers l'organisation. La communauté de pratique permet ainsi la création d'un « troisième espace » qui n'est ni purement académique ni purement managérial, permettant de pallier les structures formelles (Millen, Fontaine, Muller et 2002). En ce sens, la communauté devient le fil conducteur transversal qui permet de se renseigner efficacement et d'éviter, le cas échéant, la répétition d'erreurs ou de duplication des efforts.

Aussi, la communauté peut permettre aux organisations de déceler de nouvelles opportunités d'affaires (développement de nouveaux marchés), de développer leurs meilleures pratiques et de transmettre celles-ci avec rapidité (Millen, Fontaine, Muller et 2002). Selon l'étude de cas menée par Millen, Fontaine et Muller (2002),

le plus gros bénéfice organisationnel serait la réduction du temps pour effectuer des tâches de recherche et de partage des informations, ce qui contribuerait, par ailleurs, à améliorer l'efficacité organisationnelle. La communauté permet donc de maximiser le temps de travail grâce à la mutualisation des ressources rares. Elle contribue donc à la mémoire de long terme de l'organisation.

Tableau 1.5 Synthèse des bénéfices individuels, communautaires et organisationnels de la communauté de pratique

BÉNÉFICES DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE		
Individu	Communauté	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences • Appropriation du savoir métier • Développement professionnel continu • Réputation professionnelle • Renforcement des relations sociales • Construction d'un réseau • Identification des rôles de chacun et réseautage • Innovation • Gain de temps • Augmentation de la motivation et du sentiment de loyauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un contexte commun • Libre expression • Échanges de connaissances et de conseils de qualité • Génération d'idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'exécution des projets • Renforcement de la stratégie • Accroissement de l'innovation produit et de son déploiement • Amélioration de la coordination

1.3.8 Les défis de la communauté de pratique

La mise en place d'une communauté de pratique n'est pas une mince affaire. En effet, nous avons pu voir que de nombreux paramètres sont à évaluer et à définir. En plus de préciser ses objectifs, son domaine et sa pratique, il faut également réfléchir à sa typologie et répartir convenablement les rôles et responsabilités des intervenants. Dans ces circonstances, la communauté de pratique fait souvent face

à de nombreux défis inhérents à la création du lien de confiance, à l'influence du pouvoir, à l'exclusivité du savoir, à la socialisation excessive, à la complexité de la pratique et à l'identification des membres à la communauté de pratique. En dehors de tous ces défis, la communauté de pratique doit également prêter attention à l'enjeu de participation, car la participation des membres est cruciale pour son essor. C'est ainsi l'ensemble de ces défis que nous allons présenter en terminant sur une présentation plus approfondie du défi de la participation compte tenu de son envergure, mais aussi compte tenu de l'importance de ce concept pour notre projet de recherche.

Confiance - En l'absence de confiance, les membres d'une communauté de pratique pourraient être réticents à l'idée de partager leurs connaissances par crainte de dire des choses inexactes ou qui ne soient pas pertinentes dans une discussion spécifique donnée, et ainsi, d'induire en erreur les autres (Ardichivili, Page et Wentling, 2003). La présence d'une relation de confiance entre les individus témoigne de l'habilité à partager un haut degré de compréhension mutuelle, établie à partir d'une appréciation commune d'un contexte social et culturel partagé (Roberts, 2006). La confiance au sein d'une organisation peut faciliter le partage du savoir et la nature des relations de travail joue également un rôle important dans le succès d'une communauté de pratique (Roberts, 2006). Généralement, les communautés de pratique sont mieux adaptées aux environnements organisationnels harmonieux et confiants dans lesquels les travailleurs bénéficient d'un degré élevé d'autonomie (Roberts, 2006).

Pouvoir – La compréhension des jeux de pouvoir est essentielle pour le développement d'une compréhension complète de la création et de la dissémination de connaissances. En effet, le pouvoir peut jouer un rôle important au sein d'une communauté de pratique et se traduire par différents degrés de participation (Roberts, 2006). La structure globale du pouvoir d'une organisation peut se refléter dans les relations de pouvoir au sein de ses communautés de pratique. Par exemple, dans les organisations de type réseau décentralisé, où le pouvoir est distribué, on pourrait s'attendre à trouver une plus grande diversité de voix qui façonnent et

négocient activement le sens. Dans ces cas, il y aura une plus grande variété dans la gamme possible de connaissances créées et partagées. Au contraire, dans les structures organisationnelles hiérarchisées où le pouvoir est centralisé, la négociation peut se circonscrire aux limites de l'autorité au sein de l'organisation, les voix des membres d'une communauté de pratique peuvent être quelque peu étouffées (Roberts, 2006). Alternativement, les communautés de pratique ont le potentiel de fournir un lieu exempt de toute autorité formelle offrant un espace pour l'expérimentation et la créativité (Roberts, 2006).

Exclusivité du savoir - Parfois, l'enthousiasme de développer un domaine peut mener à un dévouement excessif ou la légitimité du domaine de la pratique est si bien établie et reconnue que l'arrogance s'installe (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Il n'est pas surprenant de voir des ingénieurs ou techniciens éprouver un sentiment d'exclusivité du savoir sur leur domaine qui les amène à ignorer la perspective des employés se situant au niveau des opérations. Être perçu tel un expert dans un domaine de prédilection comporte certains risques, tel celui d'avoir la persuasion de disposer de l'ensemble des connaissances requises (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Socialisation excessive – L'établissement de liens serrés entre les membres n'est pas toujours positif (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Ces liens peuvent devenir exclusifs et générer une barrière à l'entrée et amener les membres à agir d'une façon qui pourrait choquer les personnes externes. En l'absence de vigilance, une communauté de pratique peut créer un confort toxique qui empêche les membres d'atteindre l'exploration et de générer des bénéfices à l'extérieur de celle-ci (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

Complexité de la pratique – Le terme « pratique » est riche de sens, il génère ainsi parfois de l'ambiguïté (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Selon Brown et Duguid (2001), la pratique se réfère à l'action de s'engager pleinement dans une tâche, un travail ou une profession. Dans ce contexte, la pratique est toujours une pratique sociale, car elle consiste à « agir dans un contexte historique et social qui donne une structure et une signification à ce que l'on fait » (Wenger, 1998, p.47).

En participant à une communauté de pratique, les nouveaux membres développent leur prise de conscience par rapport à la pratique et la compréhension qu'ils ont de celle-ci (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Dès lors, ils s'adaptent à cette pratique et intègrent les multiples outils, le langage, les différents rôles, les relations implicites, les valeurs et les hypothèses (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Pour certains, le développement de la pratique peut aussi se faire en observant les autres, en les imitant, puis en s'adaptant et développant leurs propres pratiques. Ces pratiques développées vont ainsi être alignées avec les normes de la communauté et le sens qu'ils y donnent individuellement, de cette façon, les membres préservent leur intégrité (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). La pratique est donc ancrée dans sa communauté ce qui fait qu'il est parfois difficile pour de nouveaux membres d'y avoir accès. De ce fait, pour certains membres, leur participation à la communauté de pratique n'est pas significative pour leur travail quotidien. Dans ce cadre, ils ne perçoivent pas les autres membres comme étant des pairs pouvant les aider avec des connaissances utiles et pratiques. Souvent, les membres ont du mal à s'identifier à la pratique de leur communauté quand la pratique n'est pas assez explicite vu de l'extérieur (Probst et Borzillo, 2008).

Identification à la CdP – L'intangibilité de la pratique se produit lorsque les membres peinent à s'engager avec les autres afin de dessiner une pratique suffisamment concrète pour tous afin qu'ils soient en mesure de comprendre et de visualiser leur fonction (Probst et Borzillo, 2008). Cette situation amène parfois les membres à éprouver de la difficulté pour s'identifier à leur communauté de pratique. Dans ces cas de figure, les membres ne perçoivent pas leur participation à la communauté de pratique comme étant significatives pour leur travail quotidien. Ils ne perçoivent donc pas les autres membres comme étant des pairs capables de les aider en partageant leurs connaissances et leurs pratiques (Probst et Borzillo, 2008). Souvent, le manque d'identification à la communauté de pratique surgit lorsque la pratique n'est pas suffisamment explicite aux yeux de spectateurs externes (Probst et Borzillo, 2008).

1.3.9 La participation comme défi central de la communauté de pratique
Pour son succès, toute communauté de pratique exige une participation rigoureuse de ses membres. En effet, comme nous avons pu le voir la participation ne se limite pas à l'acte de présence, mais à l'engagement et à l'implication des membres au cours des rencontres des communautés de pratique. Cette implication soutenue est ainsi celle qui permet aux membres d'entrer en communion avec les autres, de développer un sens partagé à travers le partage de leurs expériences, de leurs connaissances et de leurs histoires respectives. C'est ainsi dans cette perspective que Wenger (1998) parle avant tout d'expérience sociale d'apprentissage, car la communauté de pratique exige avant tout la connexion entre une communauté d'individus. Cette participation est donc nécessaire, car en son absence, l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé ne pourraient être rencontrés. C'est ainsi de cette façon que nous, en tant que chercheurs, avons appréhendé ce concept et c'est donc sur cette perspective de la participation que notre recherche s'articule.

La participation est donc au centre du processus d'apprentissage qu'offre la communauté de pratique. En effet, les membres d'une communauté échangent des idées sur leur pratique de travail et expérimentent de nouvelles méthodes et idées (Hendry, 1996). Ils s'engagent dans des discussions qui contribuent parfois à remettre en question les théories en usage. Ils innovent en développant de nouvelles routines de résolution de problèmes. Autrement dit, les participants d'une communauté de pratique s'engagent dans l'apprentissage par la pratique, développent et raffinent leurs structures cognitives. Les membres partagent des connaissances qui sont habituellement tacites et c'est au moyen du dialogue que ces connaissances s'expriment et peuvent alors être repérées, identifiées, échangées. De plus, c'est par cet engagement que les membres participent à la formation et à la transformation des pratiques, des idées et de la culture organisationnelle (Hendry, 1996). Tous ces éléments qui soulignent la prégnance de la participation montrent que l'engagement mutuel des participants est effectivement un facteur fondamental de développement de la communauté de pratique (Wenger 1998), car il est le fruit de son dynamisme, de sa pérennité et des bénéfices qu'elle va générer.

La participation est donc un élément central de la théorie des communautés de pratique. En effet, l'apprentissage est basé sur les interactions continues qui ont lieu entre les membres et qui sont source de création de sens, d'identités et ce sont elles qui permettent le développement d'une pratique partagée (Wenger, 1000 ; Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). C'est ainsi pour ce faire que Wenger (1998) décrit la participation comme suit :

La participation ne se réfère pas seulement à des événements locaux d'engagement dans certaines activités avec certaines personnes, mais à un processus plus global consistant à participer activement aux pratiques des communautés sociales et à construire des identités en relation avec ces communautés. (Wenger, 1998, p.4)

Dans ce cadre, la participation n'est pas seulement une action physique ou un événement, elle implique à la fois l'action (prendre part), tout comme la connexion (Wenger, 1998, p. 55). La participation apporte la possibilité d'une reconnaissance mutuelle et la capacité de négocier le sens, mais n'implique pas nécessairement l'égalité, le respect (Wenger, 1998, p.56) ou même la collaboration (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006).

Ainsi, bien que la participation revêt une position centrale, elle n'en reste pas moins un défi important, car elle suscite de nombreuses implications. En, pour faire écho aux explications de Wenger (1998, p.4), la participation peut laisser entrevoir différentes postures de participation. Cette réflexion nous amène d'ailleurs à nuancer l'idée selon laquelle la participation périphérique légitime au sein d'une communauté de pratique conduit inévitablement à une pleine participation (Lave et Wenger, 1991). La notion de participation périphérique désigne ainsi un seul type de trajectoire d'apprentissage allant du statut de novice à celui d'expert. Selon Handley, Sturdy, Fincham et Clark (2006), cette conception de la participation laisse place à un « biais de socialisation ». De ce fait, Lave et d'autres (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006) ont contesté la stricte dichotomie existante entre la participation périphérique et la pleine participation en proposant l'idée que la participation peut aussi impliquer des trajectoires d'apprentissage qui ne conduisent

pas nécessairement à une pleine participation idéalisée. Wenger (1998) a également soulevé des questions sur la représentation initiale de l'apprentissage situé, suggérant qu'il pourrait y avoir un certain nombre de formes de participation, y compris « marginales ». Ce point est particulièrement important, car comme nous le verrons plus loin (voir Chapitre 4), tout le monde n'aspire pas ou ne peut peut-être pas atteindre une pleine participation. Par ailleurs, ces interrogations soulignent la complexité et l'ambiguïté du concept de participation et il semblerait que concept pourrait ainsi faire l'objet de nombreuses interprétations.

La participation semble ainsi être au cœur des préoccupations, nous avons pu voir que les enjeux qu'elles suscitent intègrent même ceux liés à la pratique et à l'identité. Cette problématique d'envergure n'a toutefois pas suffisamment été approfondie par la communauté scientifique. C'est donc dans cette perspective que nous souhaiterions prendre connaissance des leviers et des freins en matière de participation des membres au sein de communautés de pratique intentionnelles.

1.3.9.1 Les freins de la participation

Nombreuses sont les pressions pouvant influencer la participation des membres, elles peuvent découler indirectement du contexte, de l'organisation, des dispositions personnelles, ou encore, de la nature des échanges. Aussi, certains défis en matière de participation s'avèrent totalement liés à des enjeux inhérents au concept même de la communauté de pratique.

Culture nationale et culture organisationnelle

À plus grande échelle, la culture nationale peut influencer la façon dont les acteurs d'une société donnée se comportent. En ce sens, il est probable qu'une nation caractérisée par le collectivisme puisse trouver que la communauté de pratique est une stratégie de gestion des connaissances plus efficace que les nations caractérisées par l'individualisme (Roberts, 2006).

À l'échelle d'une organisation, la culture organisationnelle, les valeurs prônées et l'engagement de la direction peuvent à leur tour générer des tensions au niveau de la participation. En ce sens, certaines organisations qui mettent en place des

initiatives de gestion des connaissances s'appuient sur des présuppositions implicites selon lesquelles le savoir est un bien privé (Mclure Vasco et Faraj, 2000). Cette conception du savoir risque de bloquer les processus de gestion et de transfert des connaissances et influencer la façon dont les membres vont approcher la communauté de pratique. En effet, lorsque le savoir est perçu tel un bien privé, les individus sont avant tout animés par leurs intérêts personnels, ils s'engageront donc dans des échanges que s'ils sont convaincus qu'ils y gagneront quelque chose, que cela soit une récompense financière ou encore de la notoriété, par exemple (Mclure Vasco et Faraj, 2000). Aussi, le manque de reconnaissance envers le savoir local au sein d'organisations qui privilégient le savoir d'experts externes, tels que le sont les consultants, risque grandement d'affecter l'essor de communautés de pratique (Roberts, 2006). Dans ce cadre, nous comprenons que la culture organisationnelle, les valeurs qu'elle prône et les comportements implicites qui sont valorisés peuvent alors influencer le degré d'engagement des membres au sein d'une communauté de pratique.

Légitimité

Sans légitimité donnée par la direction aux communautés de pratique, il serait difficile de voir émerger un engouement fort de la part des participants (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Un manque de légitimité organisationnelle pourrait se traduire par un manque de soutien organisationnel en termes de ressources mobilisées et de reconnaissance envers l'engagement des membres. Dans ces cas, le désengagement peut en être la conséquence.

Prédispositions personnelles

Les prédispositions personnelles sont aussi largement citées dans la littérature, elles peuvent être de différentes natures. Certains auteurs (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006) soulignent le pouvoir des prédispositions sociales selon lesquelles l'éducation et la trajectoire sociale d'un individu génèrent des dispositions qui font que l'individu agit de la même façon dans différents contextes. Les schémas de pensée inconscients sont aussi à prendre en considération, car ils peuvent être vecteurs de résistance au changement dans la mesure où ceux-ci sont transférables

d'un contexte à l'autre (Roberts, 2006). Ces prédispositions sociales et cognitives et ces pourraient influencer l'habileté de l'individu à créer et absorber de nouvelles connaissances (Roberts, 2006). La variété des motivations personnelles est aussi à prendre en compte, car elle pourrait expliquer les différentes dynamiques de participation. Ainsi, si certains membres participent aux communautés de pratique pour acquérir du statut, d'autres le font parce qu'ils ont le sentiment que c'est ce qui est socialement valorisé, ou encore, parce qu'ils considèrent que c'est la bonne chose à faire (Cabrera et Cabrera, 2002). Pour certains individus, le savoir est considéré comme étant leur avantage compétitif, ils risquent donc d'être davantage fermés aux échanges (Osterloh et Frey, 2000). Les motivations sont donc nombreuses et singulières, ainsi, en fonction des finalités poursuivies, le degré d'engagement ne sera pas le même.

Défis conceptuels

Le concept de communauté de pratique pose lui-même de nombreux défis qui peuvent faire pression au niveau de l'engagement des membres. Il semble ainsi difficile pour certains de s'adapter au contexte d'une communauté de pratique et de savoir ce qui est attendu d'eux et le rôle qu'ils ont à joué. Malgré le désir de partager ses connaissances, cette situation ambiguë peut influencer le degré d'engagement du membre (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012). Par ailleurs, le fait que le concept rend légitimes différentes formes de participation peut aussi rendre difficile la juste appréhension de sa participation (Handley, Sturdy et Clark, 2006). En effet, la participation marginale est tout autant objectivée (Handley, Sturdy et Clark, 2006) que la non-participation qui est caractéristique telle une forme spécifique de participation par Wenger et Lave (1991). De ces différentes postures de participation, certains obstacles peuvent alors surgir et complexifier les relations interpersonnelles. Selon Roberts (2006), l'intensité du pouvoir peut avoir un lien avec les différents niveaux de participation, ce qui fait que les participants pleinement actifs se retrouvent avec un pouvoir plus grand au niveau de la négociation du sens.

Canaux de communication

L'absence de canaux de communications pertinents permettant aux membres de se connecter régulièrement empêche le renforcement des relations interpersonnelles (Probst et Borzillo, 2008). De ce fait, les membres ne peuvent pas bénéficier du solide réseau de contacts que leur offre leur participation. Selon l'étude menée par Probst et Borzillo (2008), les membres des communautés de pratique qui ont échoué n'avaient pas l'opportunité d'avoir des interactions directes entre eux, que cela soit en face à face, par le biais d'appels téléphoniques ou à travers l'envoi de courriels. En l'absence de canaux de communication, les membres communiquent rarement entre eux au sujet des pratiques qu'ils utilisent dans leurs unités respectives ou pour s'entraider. Par ailleurs, ce manque d'interactions pourrait amoindrir l'intérêt que les membres portent à la communauté de pratique et ainsi mettre à mal les caractéristiques clés de la communauté de pratique qui sont l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé (Wenger, 1991).

Identités

La dynamique entre le développement de l'identité et les formes de participation est essentielle à la façon dont les individus intériorisent, contestent ou rejettent les pratiques existantes de leur communauté (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Les individus intègrent une communauté avec leur histoire personnelle, cette dernière est le fruit de leur engagement au sein d'un lieu de travail, d'un lieu social et d'un lieu familial dont les normes peuvent se compléter ou entrer en conflit les unes avec les autres (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). En ce sens, l'apprentissage ne repose pas seulement sur le développement des connaissances et des pratiques, il implique également un processus de compréhension à propos de l'individu qui va permettre à lui-même et aux membres de comprendre qui il est au sein des communautés de pratique auxquelles il appartient et au sein desquelles il est accepté (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Cette identité va influencer la nature de la participation de l'individu et donc dépendamment du sens qu'il attribue à l'image de soi, l'individu saisit parfois des occasions pour participer, comme il rejette parfois cette même participation lorsque celle-ci ne coïncide pas

ou ne résonne pas avec son identité (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Lorsque l'individu participe à plusieurs communautés de pratique, des tensions et des conflits potentiels peuvent émerger, car l'individu est soumis à différentes pratiques et structures d'identité. Dans ce cadre, un individu qui renégocie continuellement son identité par rapport à son implication au sein de plusieurs communautés de pratique développera probablement des tensions intrapersonnelles. Ces tensions risquent de générer de l'instabilité dans sa participation aux communautés de pratique (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Par ailleurs, ces situations d'ambiguïté et de confusions pourraient se traduire par un désengagement de l'individu au sein de communautés de pratique qui ne lui semblent pas être complémentaires (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Les différents types de participation existants peuvent ainsi s'avérer être une façon permettant à chacun de s'engager dépendamment de son identité en présence (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006).

Artefacts

Certains artefacts d'une communauté de pratique peuvent aussi complexifier l'engagement des membres. Par exemple, cela peut être le cas lorsque le langage utilisé mobilise des codes restreints plutôt que des codes élaborés. Selon Roberts (2006), un code restreint concerne un contexte spécifique, avec un langage qui repose fortement sur des hypothèses partagées au sujet du contexte. Ce type de code limite la flexibilité des concepts utilisés. A contrario, un code élaboré serait approprié pour les contextes où les hypothèses ne sont pas partagées et où le langage doit expliciter ses affirmations (Mutch, 2003, p.393). Les communautés qui utilisent des codes restreints pourraient avoir de la difficulté à créer et à absorber de nouvelles connaissances.

L'absence d'artefacts peut aussi complexifier les apprentissages et réduire l'engagement des membres. Le phénomène « d'amnésie » tel que nous le proposent Wenger, McDermott et Snyder (2002, p.148-149) peut effectivement causer des impacts au niveau de la pertinence qu'auront les membres quant à leur engagement au sein de communautés de pratique. Certaines communautés font beaucoup plus

que de simplement discuter autour des problèmes actuels des membres sans documenter les idées qu'elles développent. Ainsi, lorsque les mêmes problèmes se présentent, les membres se retrouvent à retravailler les idées qu'ils avaient déjà discuté (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.148-149). Le fait de réinventer la roue peut être nuisible pour une communauté à partir du moment où les membres perçoivent alors leur participation comme non productive.

Frontières

Les notions de pratique et d'identité génèrent des frontières qui rendent difficiles autant le transfert des apprentissages entre plusieurs communautés de pratique que l'accès au sein de celles-ci. Les communautés de pratique se focalisent sur leur domaine et approfondissent leur expertise, de ce fait, elles créent inévitablement des frontières (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p. 151). Ces frontières résultent ainsi de la spécialisation, de l'intimité et de la compétence partagées par les membres d'une même communauté de pratique. Ainsi, étant donné que chaque domaine fait appel à ses propres intérêts, perspectives, perceptions de valeur et passions, chaque communauté de pratique de son propre vocabulaire, de ses styles, ses expériences et ses standards de performance (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p. 151). De ce fait, les membres qui participent à plusieurs communautés de pratique éprouvent d'autant plus de difficulté à faire confiance et à s'impliquer dans chacune d'entre elles.

Intervenants

Le rôle des coordonnateurs est crucial pour le succès d'une communauté de pratique, ainsi, leur manque de compétences et leur faible implication peuvent significativement limiter l'efficacité d'une communauté de pratique à long terme (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.83). Il est très fréquent que le coordonnateur ne prenne pas le temps de jouer son rôle ou encore qu'il fasse passer en dernier les tâches en lien avec la communauté de pratique malgré que du temps lui ait été réservé pour mener à bien ce travail (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.83). Aussi, le manque de liaison entre la sphère publique et la sphère privée peut influencer la pertinence des communautés de pratique aux yeux des membres.

Cela est le cas lorsque le coordonnateur ne veille pas échanger avec les membres sur leurs problématiques actuelles de façon informelle, au cours d'une discussion de couloir par exemple, ou encore, si le coordonnateur n'incite pas les membres à se rencontrer en dehors des rencontres de la communauté (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.83). Par ailleurs, le manque de compétences en matière d'habiletés interpersonnelles ou de leadership peut avoir une influence sur l'engagement des membres. Aussi, lorsque le coordonnateur ne dispose pas des connaissances techniques nécessaires pour comprendre les problèmes soulevés, l'apprentissage ne peut avoir lieu et l'engagement se voit alors diminuer (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.83).

Noyau d'experts

Bien que le noyau d'experts peut s'accaparer la dynamique d'apprentissage et complexifier l'engagement des autres membres, l'absence de celui-ci pourrait néanmoins générer une participation à la baisse (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). En effet, sans la présence de personnes capables de stimuler l'apprentissage et de rassembler les membres autour de problèmes communs, l'engagement ne peut prendre racine. Selon Pyrko, Dorfler et Eden (2017), sans penser ensemble autour d'une même problématique, l'engagement mutuel est absent, car le maintien d'une pratique partagée n'est pas suffisant et n'a pas assez de valeur pour attirer les formes de participation les plus faibles. Selon l'étude menée par Probst et Borzillo (2008), les communautés de pratique qui ont échoué ne disposaient pas d'un groupe de membres activement engagés qui participaient régulièrement aux réunions, à la génération d'idées nouvelles et soutenaient les autres membres pour la résolution de problèmes. Selon les auteurs (Probst et Borzillo, 2008), ce groupe d'experts qui émerge généralement à un stade précoce de la communauté de pratique doit rester stable tout au long de son développement.

Types de connaissances

La communauté de pratique a pour défi de permettre le transfert et le partage de connaissances tacites et explicites. Toutefois, la connaissance tacite, nécessaire pour le partage des connaissances est difficilement transférable et pose alors

certain enjeux. Selon la conception de Polanyi, elle se réfère au savoir personnel, car elle ne peut exister que chez les individus (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). Elle se réfère aux connaissances que les gens ne peuvent pas facilement dire, parfois ces connaissances sont inconscientes, car elles sont tellement intériorisées. (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). De là provient le populaire adage, « nous savons plus que ce nous pouvons dire ». La dimension tacite peut être considérée comme le fond d'un iceberg qui représente la majeure partie de ce que les gens connaissent, une connaissance totalement explicite que la réflexion ne peut s'y poser (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). Ancrée en l'individu, la connaissance se réfère à l'identité de soi, elle s'acquiert à travers les expériences quotidiennes et dépend de certaines conditions pour pouvoir être transférable (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017).

Une communauté qui ne permet pas à ses membres d'aborder une problématique communément ne pourra permettre le développement des connaissances tacites. En effet, à travers la résolution d'un problème en groupe, les membres vont pouvoir chacun à leur manière y appliquer leurs connaissances personnelles et ainsi atteindre ces connaissances tacites qui pourront être assimilées par les autres membres. C'est ainsi au cours de ces moments de partage que les identités vont commencer à se chevaucher. Lorsque les échanges ne permettent pas de développer les connaissances tacites, les discussions se concentrent sur le « déploiement de connaissances » et non sur le « développement des connaissances » (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). Ces situations sont fréquentes lorsque la communauté de pratique est utilisée tel un outil et qu'elle s'apparente alors à un lieu où il est possible d'y trouver des ressources (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). Dans ce contexte, la nature organique de la communauté de pratique est négligée et l'engagement des membres pourrait en être influencé, car ils ne bénéficient pas d'un processus d'apprentissage dynamique leur permettant d'acquérir de riches connaissances.

Présence virtuelle

Les échanges strictement virtuels complexifient la transférabilité des connaissances tacites et anéantissent les interactions physiques nécessaires pour construire le lien de confiance préalable aux échanges (Ferrary, 2004). L'existence de communautés

de pratique exige la présence simultanément de lieux de rencontres physiques et virtuels. Les premiers permettent la création du lien social de confiance et le transfert de connaissances tacites, tandis que les seconds permettent d'échanger des connaissances formelles et d'entretenir le lien social (Ferrary, 2004). Bien que les NTIC permettent aux membres de se rassembler sans contraintes de temps et d'espace, elles ne seront jamais un substitut idéal des rencontres en face à face, car les membres ont besoin de rassemblements physiques pour être plus efficaces. Aussi, dépendamment de la technologie utilisée, la dynamique des échanges peut se complexifier. En effet, les médias diffèrent en termes de richesse et certains peuvent être plus adaptés à certains types de tâches ou messages (Bourhis et Jacob, 2006).

1.3.9.2 Les leviers de la participation

Culture organisationnelle

Selon certains auteurs (Lindner et Wald, 2011), une culture organisationnelle en faveur du savoir et un engagement de la direction ont un effet positif sur les processus de gestion des connaissances. Les organisations qui abritent des communautés de pratique doivent être des organisations sensibles à ce genre d'initiatives, qui valorisent le bénévolat et perçoivent le savoir comme étant un bien public (Usoro, Sharratt, Tsui et Shekhar, 2007). Le respect du droit à l'erreur peut aussi être une des caractéristiques permettant aux individus de s'ouvrir aux échanges (Lindner et Wald, 2011). Cet ensemble d'éléments contribue au renforcement de la visibilité et de la légitimité nécessaires aux communautés de pratique. De plus, cet engagement clairement affiché permet de fournir aux communautés de pratique les ressources dont elles ont besoin. Par ailleurs, cet engagement va influencer la pertinence donnée par les membres aux communautés de pratique. En effet, dans ce contexte, l'individu éprouve l'obligation morale de participer à ces réseaux de partage et il est motivé à échanger librement. Cet environnement stimulant va générer l'apparition de comportements prosociaux et de la confiance (Usoro, Sharratt, Tsui et Shekhar, 2007).

Valeur

La communauté de pratique offre une panoplie de bénéfices et la valeur qu'elle crée est essentielle pour sa pérennité (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.59). Toutefois, étant donné que celle-ci est intangible, il est souvent difficile pour les membres de prendre conscience des bénéfices que leur apporte leur participation à des communautés pratique (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.60). De ce fait, souvent les membres affirment que leur participation est utile, mais ils n'arrivent pas à citer formellement les bénéfices perçus (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.60). Néanmoins, en amenant le plus tôt possible les membres à échanger à propos des façons dont la communauté de pratique les aide, ces derniers deviennent davantage en mesure de comprendre l'impact réel de leur implication au sein de la communauté de pratique (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.60-61).

Publications

En publicisant ses contributions ou ses activités, la communauté de pratique met l'emphase sur les réalisations de ses membres et renforce l'identification de ces derniers (Cabrera et Cabrera, 2002). Les publications accroissent donc la reconnaissance des contributions des membres que cela soit à hauteur de la communauté, qu'à hauteur de l'organisation tout entière. À tous les niveaux, la promotion de la communauté de pratique permet d'augmenter l'intérêt des membres et renforce l'identité de groupe (Cabrera et Cabrera, 2002).

Nouveaux membres

L'intégration constante de nouveaux membres permet d'apporter du sang neuf, de revigorer les échanges et de souligner la pertinence de la participation des membres qui sont déjà intégrés (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.147).

Intervenants

Selon la taille, il est recommandé de désigner un ou plusieurs leaders pour lesquels leur engagement dans la communauté de pratique est motivé par un besoin de partage des connaissances (Bardon et Borzillo, 2016). L'idée est que le leader doit diriger une communauté dans laquelle il sait qu'il peut bénéficier des connaissances

des autres membres pour résoudre ses propres problèmes opérationnels. Dans ce cadre, les échanges vont aboutir sur un débat ouvert entre les membres au cours duquel les idées et les connaissances nouvelles vont permettre de résoudre le problème initial. En examinant le problème, le leader active le partage de nouvelles idées et connaissances entre les membres (Bardon et Borzillo, 2016).

Le recours à des experts externes se révèle être une façon additionnelle de maintenir l'engagement et l'intérêt des membres (Probst et Borzillo, 2008). Les présentations détaillées des experts portant sur des aspects spécifiques permettent aux membres de développer des aires spécifiques de spécialisation. Par ailleurs, ces moments de partage peu communs permettent aussi de créer des périodes qui suscitent l'excitation des membres (Probst et Borzillo, 2008). Couplées à des périodes plus « familières », ces deux types d'activités permettent de donner un rythme à la communauté de pratique (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.62).

Parties prenantes

Plusieurs parties prenantes peuvent indirectement influencer le dynamisme d'une communauté de pratique. Les gestionnaires doivent par exemple s'aligner avec la dynamique de gestion des connaissances inhérente aux communautés de pratique et offrir des espaces permettant aux membres de multiplier les occasions de rencontres autour d'une pratique donnée, que cela soit façon formelle ou informelle (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012). Ces lieux vont par ailleurs permettre de publiciser les bénéfices qu'apporte la communauté de pratique (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012). En effet, la promotion du savoir ne doit pas être l'affaire d'une seule personne, d'une seule communauté de pratique, ou encore, d'un seul département. Pour ce faire, il serait par exemple pertinent de cibler des champions à différents niveaux hiérarchiques qui seraient responsables de communiquer les bénéfices de la création et du partage de savoir (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012). Pour renforcer l'intérêt et l'engagement des membres, il conviendrait aussi aux gestionnaires de renforcer le sentiment d'appartenance en créant un environnement favorisant le collectif. Une communauté de pratique est ainsi avant tout prospère grâce à ses activités et au

rayonnement que celles-ci ont au sein d'un environnement organisationnel (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012). Sa vitalité dépend donc également de l'influence qu'elle aura auprès des différentes parties prenantes.

Structure

La communauté de pratique est de nature organique, il ne s'agit donc pas de la rendre formelle, mais simplement de lui apporter un cadre pour favoriser son évolution. Il convient donc de mettre en place des lieux de rencontres où les membres peuvent se retrouver et leur offrir des outils afin qu'ils puissent identifier l'ensemble des membres de leur communauté. La mise à disposition d'un bottin en est un exemple (Wenger et al., 2002). Pour certains auteurs (Bardon et Borzillo, 2016), la communauté de pratique doit trouver un équilibre entre l'autonomie et le contrôle. Selon ces derniers (Bardon et Borzillo, 2016), ces deux dimensions sont nécessaires et doivent simplement s'équilibrer. L'autonomie est effectivement nécessaire et souligne le caractère volontaire de l'engagement des personnes qui décident de se joindre aux communautés de pratique. En contrepartie, le contrôle se réfère ici à la mise au point d'une structure permettant de stimuler, de planifier et de dynamiser le développement des connaissances. Le contrôle permet aux membres de disposer d'objectifs clairs et d'une orientation concrète qui est alignée aux objectifs stratégiques de l'organisation (Bardon et Borzillo, 2016). Cette structure va ainsi permettre aux membres de saisir les raisons de leur implication et elle va de plus créer une connexion claire entre le domaine et les besoins organisationnels (Wenger et al., 2002, p.144). Par ailleurs, le fait de mettre l'accent sur les objectifs d'affaires va renforcer le sérieux et la rigueur que les membres vont placer à cet endroit (Probst et Borzillo, 2008). Ceci semble ainsi important considérant le caractère informel de la communauté et donc le sentiment de « zéro sanction » ou « d'absence de risques » que peuvent éprouver certains membres qui se sentent à l'abri de toute hiérarchie et donc de toute pression (Probst et Borzillo, 2008). Néanmoins, la définition des objectifs doit rester actualisable, ces derniers doivent ainsi être constamment révisés (Bardon et Borzillo, 2016). Il est important d'aborder les objectifs de façon démocratique au cours de discussions et de veiller

à voir si ces derniers répondent aux besoins particuliers des membres. Cet exercice va stimuler les membres à participer au processus de développement de pratiques avec leurs pairs avec un plus grand sentiment d'appartenance et un plus grand intérêt (Bardon et Borzillo, 2016). Écouter les attentes de chacun est important, car lorsque les besoins organisationnels priment au détriment des perspectives et des intérêts des membres, l'engagement diminue (Wenger et al., 2002, p.144).

Spécialisation

Le leader peut diviser la communauté de pratique en sous-communautés et indexée pour chacune d'entre elles, les bonnes pratiques relatives à un domaine spécifique de la pratique générale de la communauté de pratique (Bardon et Borzillo, 2016). De cette façon, les membres peuvent faire appel à différents « pôles » de connaissances à chaque fois qu'ils recherchent une bonne pratique liée à un domaine de connaissance particulier de la communauté de pratique. De cette façon, ils peuvent distinguer plus facilement l'utilité pour leur pratique et cela va donc faciliter l'application de ces acquis dans leur activité quotidienne (Bardon et Borzillo, 2016). Par ailleurs, cela permet aux membres recherchant une solution spécifique de se diriger vers la sous-communauté qui y est spécialisée. Par ailleurs, la classification des bonnes pratiques par sous-communautés permet de réduire les coûts et le temps. Ces bonnes pratiques pourraient même être affichées et documentées. De cette façon, l'engagement et l'intérêt des membres seront d'autant plus importants et la configuration en « pôles » de connaissances renforcera nécessairement les interactions régulières et donc l'amélioration continue de ces pratiques (Bardon et Borzillo, 2016).

Documentation

Les communautés de pratique pérennes archivent et documentent les idées et les procédures (Wenger et al., 2002, p.147). L'information est déposée au sein de bases de données afin de la rendre accessible à tous (Wenger et al., 2002, p.147-148). De plus, lorsque la connaissance est verbalisée cela facilite la conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.69). La documentation aide donc les individus à intérioriser ce qu'ils ont expérimenté, elle

va donc permettre le développement du savoir tacite (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.69). Elle facilite aussi le transfert du savoir explicite aux autres, leur permettant ainsi d'appréhender les expériences de chacun indirectement (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.69). Toutefois, afin de ne pas tomber dans l'abondance de documentation, il est important à la communauté de penser à l'utilité et à la pertinence de chaque document produit et de définir des personnes responsables de leur gestion (Wenger et al., 2002, p.148).

Objets frontière

Pour éviter que les communautés de pratique se referment sur elles-mêmes, il est important de créer des événements et de multiplier les projets afin de renforcer et de répéter les interactions (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012 ; Roberts, 2006). L'objectif est d'augmenter la réciprocité dans les interactions et cela va permettre aux connaissances de se diffuser plus aisément. En effet, ces activités vont accroître le niveau de confiance existant entre les individus (Harvey, Cohendet, Simon et Dubois, 2012, Roberts, 2006), la familiarité et la compréhension mutuelle qui sont tous des facteurs de transfert du savoir (Roberts, 2006)

Tableau 1.6 Synthèse des freins et leviers de la participation des membres

FREINS	EXPLICATIONS
Culture nationale	Les valeurs prônées par la culture nationale peuvent freiner le partage des connaissances.
Légitimité	Le manque de légitimité organisationnelle génère un manque de soutien et de reconnaissance.
Prédispositions personnelles	Les prédispositions sociales et cognitives, les préférences et motivations peuvent limiter l'implication.
Défis conceptuels	Le concept de communauté de pratique peut être complexe pour l'individu et les différentes postures de participation possible peuvent rendre difficiles les relations interpersonnelles.
Canaux de communication	L'absence de canaux de communication peut contraindre la création du lien social.
Identités	Les identités créées peuvent favoriser une seule et unique posture de participation et ainsi limiter l'implication. L'ambiguïté des identités peut amener à une réduction de la participation pour les membres participants à plusieurs CdP.
Artefacts	L'absence d'artefacts complexifie les apprentissages et certains artefacts tels que le vocabulaire peuvent générer des barrières aux échanges.
Frontières	Le domaine, la pratique et l'identité d'une CdP peuvent créer des frontières et limiter les échanges et les apprentissages.
Noyau d'experts	L'absence du noyau d'experts pour stimuler les apprentissages peut amener au désengagement.
Types de connaissances	Les échanges ne permettant pas le transfert des connaissances tacites n'aboutiront pas sur des apprentissages.
Présence virtuelle	Les échanges virtuels complexifient la création du lien social et le transfert des connaissances et certains médias peuvent limiter la participation.
LEVIERS	EXPLICATIONS
Valeur	Comprendre les bénéfices générés permet aux membres de saisir l'utilité de la CdP.
Publications	Les publications permettent de promouvoir la pertinence de la CdP et de reconnaître les contributions des membres.
Nouveaux membres	Les nouveaux membres apportent une énergie nouvelle stimulant les échanges et la génération d'idées.
Parties prenantes	Les parties prenantes permettent à la CdP de rayonner en dehors de ses propres frontières et appuient la légitimité de celle-ci.
Structure	L'équilibre entre contrôle et autonomie permet aux membres d'évoluer dans un environnement clair et stimulant, car il veille à l'alignement entre besoins individuels et objectifs stratégiques organisationnels.

Spécialisation	La division du domaine de la CdP en « pôles » de connaissances permet de renforcer la contribution des participants, car elle leur permet de mieux cibler l'utilité de la CdP pour leur travail quotidien. Elle renforce les transferts de connaissances entre spécialisations.
Documentation	La verbalisation facilite le transfert de connaissances tacites.
Objets frontière	La multiplication d'événements et de projets va permettre de renforcer les occasions d'interactions.
FREINS ET LEVIERS	EXPLICATIONS
Culture organisationnelle	Les organisations qui perçoivent le savoir comme étant un bien privé risquent de contraindre le partage des connaissances. A contrario, celles qui croient aux bienfaits du partage et qui véhiculent des valeurs allant en ce sens vont amener les individus à adopter une posture d'ouverture aux échanges.
Intervenants	Le manque de compétence et la faible implication du leader pourraient limiter l'implication des membres. A l'inverse, un leader animé par ce même besoin de partage des connaissances va nettement contribuer au dynamisme des échanges.

1.4 Synthèse de la revue de littérature

Depuis le XIXe siècle, les sociétés humaines ne peuvent qu'être convaincues des bienfaits générés par la collaboration. En effet, la société civile, qui fut un bel exemple d'entraide et de solidarité humaine, a souligné la force du mouvement collaboratif. Plus récemment, les crises économiques et écologiques que nous avons connues nous ont amenés à vouloir repenser nos modes de vie et à valoriser d'autres modes de fonctionnement. En effet, depuis ces événements, une société contemporaine pérenne se définit comme étant une société qui « exige moins de capital financier et davantage de capital social, qui intègre latéralement et non verticalement » et qui n'est pas centralisée, mais gérée en réseau, car « c'est lorsqu'on la gère par des communaux qu'elle semble le mieux fonctionner. » (Rifkin, 2014). C'est ainsi dans ce contexte que l'économie de partage est née et qu'elle a facilité l'émergence de l'économie des connaissances. En effet, l'économie de partage est venue remettre en cause le modèle capitaliste de l'économie de la connaissance qui repose sur l'appropriation privée des idées et de la création. Elle a ainsi permis aux individus de remettre l'emphase sur le partage des connaissances et les bienfaits de celui-ci et, de ce fait, la connaissance a retrouvé la place de choix qu'elle occupe depuis le XXe siècle. Dorénavant, la majeure partie des organisations tentent de devenir des organisations apprenantes (Senge, 1990), car l'acquisition de connaissances et le développement d'un système intégré de gestion des connaissances sont devenus des conditions préalables à l'innovation et à l'imitation créative et sont donc les moteurs de toute entreprise durable (Kim et Lee, 2006).

Les organisations projet n'ont donc pas échappé aux promesses alléchantes de la gestion des connaissances. En effet, face à leur défi perpétuel de développement des meilleures pratiques, la gestion des connaissances s'est avérée être une alternative intéressante les ayant amenés à appréhender les communautés de

pratique comme des outils de gestion en laissant ainsi de côté le caractère émergent et spontané nécessaire à leur essor. Dans ce contexte, il semblerait nécessaire de repenser au sens donné à la participation. Notre revue de littérature nous amène ainsi à re-questionner les fondements mêmes de la théorie des communautés de pratique au XXI^e siècle. Le concept de participation tel que défini par Lave et Wenger en 1991 peut-il être abordé de la même façon aujourd'hui ?

Au-delà de ces enjeux conceptuels, les communautés de pratique au sein d'environnements projets semblent également devoir faire face à une multitude de défis. En effet, les caractéristiques du projet, les contraintes de la gestion de projet et les enjeux que posent certaines structures tels que la confusion des rôles et responsabilités ainsi que l'ambiguïté des identités multiples créent des difficultés au partage des connaissances. L'intérêt est donc de comprendre comment ses caractéristiques singulières influencent l'expérience sociale de participation des membres.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel que nous allons illustrer dans ce second chapitre est développé pour répondre à deux objectifs précis. Dans un premier temps, la schématisation de celui-ci aura pour objectif de mieux visualiser le cadre structurant qui a guidé notre collecte et analyse des données. Le schéma sert donc de canevas permettant d'identifier rapidement les éléments de réponses qui sont retenus pour fin d'analyse et d'orienter la discussion des résultats à partir des liens établis entre les différents concepts à l'étude. Dans un second temps, l'explication du cadre conceptuel permettra à nos lecteurs de comprendre les catégories d'analyse qui ont découlé de notre revue de littérature et les questions de recherche qui y sont associées. In fine, ce travail va nous permettre de répondre plus rigoureusement à notre question de recherche.

2.1 Schématisation du cadre conceptuel

Le schéma ci-dessous représente le cadre conceptuel sur lequel va se baser notre collecte et analyse des données. La définition de catégories et caractéristiques propres à chacune d'entre elles nous permettra ainsi de structurer notre recherche et de répondre avec plus de consistance et de précision à la problématique de recherche que nous avons formulée.

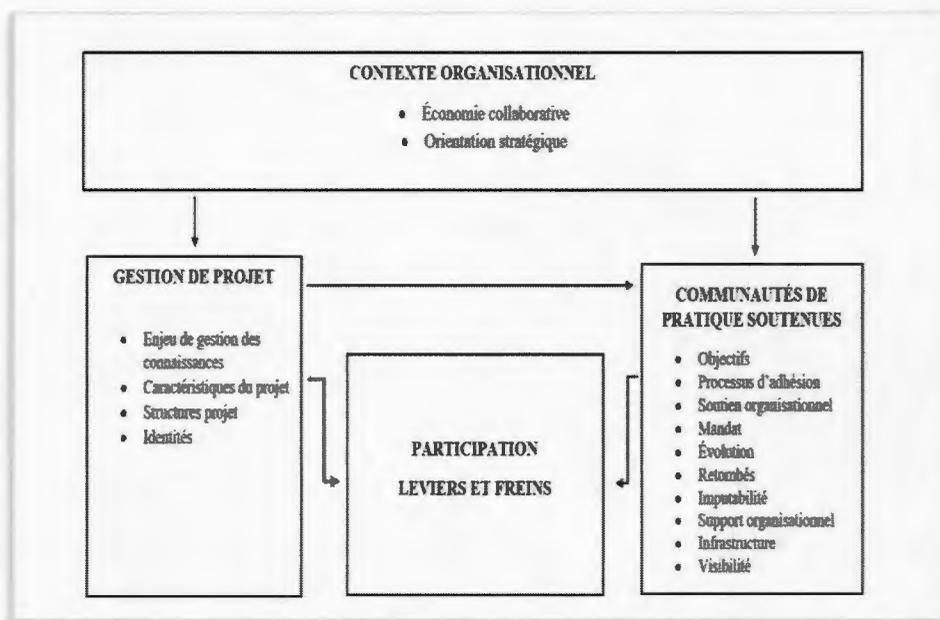


Figure 2.1 Schématisation du cadre conceptuel

2.2 Explication des catégories et des interrelations

2.2.1 La participation

Notre question de recherche découle des réflexions qui ont débouché de notre étude de la littérature, mais aussi des constats que nous avons pu faire sur le terrain. À la suite de notre étude des défis majeurs rencontrés par les communautés de pratique, nous avons pu constater que la participation était l'enjeu central. En effet, nous avons pu voir que la participation est le principe de base sur lequel reposent les

communautés de pratique, et ce, parce qu'elles s'appuient de prime abord sur la théorie sociale de l'apprentissage (Wenger, 1998). De ce fait, nous avons pu constater que nombreux sont les défis sous-jacents en lien avec la participation des membres au sein de communautés de pratique.

Effectivement, c'est en s'impliquant activement au sein de leurs communautés de pratique respectives que les membres pourront développer leurs identités propres et communes. Il en est de même pour le développement de la pratique qui exige avant tout l'engagement des membres pour pouvoir prendre son essor. La participation permet ainsi de générer l'apprentissage « situé » qui est défini comme étant le produit de cette participation sociale (Sense, 2007). Dans ce contexte, la connaissance et l'apprentissage résident dans une pratique qui est partagée et qui évolue au fur et à mesure des interactions. Ces échanges aboutissent ainsi au développement des compétences et des identités sociales et techniques des participants au regard de leur pratique (Sense, 2007). En somme, les échanges résident dans les interactions sociales et l'identité construite à travers ces échanges fait de chacun un membre à part entière de la communauté de pratique (Sense, 2007).

Par ailleurs, l'analyse préliminaire que nous avons menée sur le terrain est venue également confirmer ce que nous avons pu constater dans la littérature. Ainsi, au sein des deux communautés de pratique, nous avons pu constater que bien que les défis rencontrés soient propres à chacune d'entre elles compte tenu des niveaux de maturité distincts, l'enjeu central commun réside au niveau de la participation. En effet, si au sein de la communauté de pratique des chefs de projet le manque de participation a limité les opportunités de partage des connaissances, pour la communauté de pratique des gestionnaires de programme, celui s'est traduit par des difficultés liées au développement d'un répertoire partagé. Dans ce cadre, nous avons pu confirmer que la participation est centrale et qu'elle dispose d'une forte influence sur d'autres enjeux clés propres aux communautés de pratique, à savoir le développement de la pratique et de l'identité dans les cas présents.

La participation est donc un défi de grande ampleur, pourtant, nous avons pu voir que seuls les auteurs qui ont formalisé le concept de communautés de pratique (Lave et Wenger, 1991) ont largement mis l'emphase sur l'enjeu de la participation. Depuis ces écrits, la littérature fait surtout état de la participation des membres telle étant un fait inhérent à toute communauté de pratique et donc comme un phénomène intrinsèquement naturel. Rares sont donc les écrits qui soulignent les enjeux que pose la participation. La participation est donc généralement perçue tel un extrant produit par toute communauté de pratique alors que nous l'approchons comme un intrant, car elle est le fruit d'efforts volontaires et qu'elle est nécessaire, en amont, pour faire fonctionner toute communauté de pratique.

Par ailleurs, en étudiant cette variable dans des paramètres singuliers, nous aimerions aussi souligner les implications que peuvent avoir le contexte organisationnel, l'organisation projet et le type de communauté de pratique. En effet, nous avons pu voir que le contexte externe d'économie collaborative aurait pu amener les organisations à mettre en place des initiatives de gestion des connaissances telles que le sont les communautés de pratique. Aussi, nous avons pu voir que l'organisation projet dispose de nombreux défis pouvant complexifier le partage et le transfert des connaissances intraorganisationnel. Enfin, nous avons pu explorer les différents types de communautés de pratique existantes et comprendre que chacun d'entre dispose de caractéristiques spécifiques pouvant influencer son essor. Ces réflexions et constats nous ont ainsi amenés à rédiger la question de recherche qui suit et qui s'oriente donc autour de la participation principalement :

- **Quels sont les freins et leviers de la participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues en contexte de gestion de projet ?**

2.2.2 Le contexte organisationnel

Comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature, le contexte d'économie collaborative a amené de nombreuses organisations à innover en mettant en place de nouvelles façons de faire, de produire, d'échanger et de vivre (Rifkin, 2014). Le mouvement collaboratif est alors venu redonner de l'importance

au capital immatériel et à son usage. Ce contexte à orienter de nouveau les projecteurs sur la connaissance et nombreuses sont les organisations qui se sont penchées sur la notion « d'organisations apprenantes ».

Dans ce cadre, l'étude du contexte organisationnel nous a semblé être essentielle. En effet, selon Déry (2005), il est important d'explorer le contexte dans lequel œuvrent les organisations, car le management n'a de sens qu'au regard du contexte et de la société à l'intérieur de laquelle il agit. En ses termes, « le management est une pratique réflexive contextualisée ». Dans cette perspective, le management permet de s'accommoder des enjeux sociaux en mettant en place des pratiques concrètes, accommodation qui se fait à travers le processus assimilation-accommodation (Déry, 2005). En ce sens, la société a donc assimilé l'enjeu de gestion des connaissances, et pour s'y accommoder, les organisations ont mis en place des processus de gestion des connaissances. Si Déry met avant tout en exergue le rôle joué par le contexte externe, il conviendrait aussi, selon nous, de se pencher sur le contexte interne. Dans ce cadre, nous retiendrons la définition de contexte organisationnel qui suit :

Le contexte organisationnel comprend les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, sur une organisation. Ces éléments concernent le **contexte externe** : économiques, politiques, technologiques, sociologiques, culturelles, démographiques, écologiques, les comportements des marchés et des concurrents ; et le **contexte interne** : changements dans les processus, les ressources et les facteurs intangibles. ²

En ce sens, l'étude du contexte externe et interne nous permettra, d'une part, de mieux comprendre les motivations qui ont amené l'organisation projet à se doter de communautés de pratique. D'autre part, d'évaluer l'influence de ce contexte sur la participation des membres.

L'étude du contexte organisationnel est une base importante pour ce projet de recherche, car nous considérons celui-ci comme étant un cadre pour l'analyse des

² <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/definitions/contexte-externe>

résultats de la présente recherche. En effet, le paradigme épistémologique retenu souligne aussi le caractère contextuel de notre recherche, il nous semble donc important s'y attarder. C'est ainsi ce qui nous a amenés à concevoir notre première sous-question de recherche de la sorte :

- **Quels sont les freins et leviers de la participation des membres qui sont liés au contexte organisationnel ?**

2.2.3 La gestion de projet

En nous focalisant sur les défis en lien avec les environnements projet, nous serions plus à même de cibler les défis existants et de comprendre leur influence de ces derniers sur l'engagement des membres. Par exemple, il serait probable que la présence d'un réel besoin de gestion des connaissances renforce la légitimité donnée aux communautés de pratique et influence ainsi positivement la participation des membres.

Les particularités des organisations projet pourraient également déteindre sur la dynamique de participation. En effet, nous avons pu voir que le caractère autonome, idiosyncrasique et limité des tâches du projet génère des contraintes en matière de capture des connaissances (Bresnen et al, 2003).

Aussi, dans certains cas, la structure organisationnelle peut générer certaines difficultés supplémentaires et pourrait ainsi devenir un frein à la participation des membres. En effet, comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature, si au sein des structures fonctionnelles, les experts sont regroupés avec leurs pairs ; ce qui facilite le partage des connaissances propres à leur pratique, il n'en est pas de même au sein des structures matricielles et des structures projets « pures ». Les structures matricielles sont censées, du fait de leur configuration, permettre la coexistence des logiques métiers et projets afin d'améliorer les expertises et de favoriser leur diffusion dans l'entreprise. Toutefois, dans les faits, cette réponse strictement organisationnelle aboutit à un échec, car soit la logique métiers prédomine et les projets sont réalisés entre experts d'un même domaine soit la logique projets prédomine et les experts d'un même métier ne sont plus amenés à

interagir pour améliorer leur expertise (Ferrary, 2004). D'autres spécificités qui caractérisent les structures matricielles complexifient la gestion des connaissances, nous retiendrons la double autorité, une première verticale et une seconde horizontale propre à l'équipe projet et la particularité des notions de responsabilité et d'imputabilité compte tenu de l'absence d'un « boss unique » (Ford et al, 1992). Au sein des structures projets « pures », une équipe séparée est formée, dupliquant la structure fonctionnelle, mais organisée sous un chef de projet (Ford et al, 1992). La séparation des experts de leur groupe de pairs n'amène pas les individus à chercher à améliorer leur domaine d'expertise, ceci est également causé par la faible communication existante entre les projets (Kezsbom, Schilling et Edward, 1989, Stephanou, Obradovitch, 1985).

Ces structures génèrent ainsi parfois des identités multiples, ce qui peut créer une certaine confusion auprès des gestionnaires de projet. En effet, compte tenu des multiples identités auxquelles doivent faire face les gestionnaires de projet (Hodgson et Paton, 2015), leur participation au sein de communautés de pratique, qui impliquent la création d'identités supplémentaires, pourrait être encore plus délicate considérant l'ambiguïté que peut générer cette pluralité identitaire. Par ailleurs, le concept d'identité semble être très intéressant à étudier. En effet, ce défi identitaire propre aux structures de l'organisation projet pourrait venir complexifier la quête d'identité si chère à la théorie des communautés de pratique. Le concept d'identité a d'ailleurs été une variable qui a émergé de façon récurrente lors de nos recherches sur le terrain et c'est ce qui nous a amenés à vouloir approfondir ce point.

Les particularités des environnements projet nous ont amenés à vouloir considérer ces éléments pour traiter avec justesse des leviers et freins en matière de participation des membres. Nous ne pouvions proposer une analyse des plus complète possible sans considérer l'influence de ces éléments sur l'engagement des membres dans cette expérience sociale d'apprentissage. D'ailleurs, selon l'étude menée par Harvey (2010), la structure d'une organisation exerce une grande influence sur les interactions entre les employés et elle représente une des barrières les plus importantes pour le partage des connaissances. Certains auteurs (Bresnen,

Goussevskaia et Swan, 2004) ajoutent que la façon dont les individus agissent peut s'expliquer par l'interprétation qu'ils font de la structure et de ce qu'elle incombe en matière de gestion des connaissances. D'autres auteurs (Claver-Cortés, Zaragoza-Saez et Pertusa-Ortega, 2007) iront même jusqu'à affirmer que les caractéristiques structurales agissent tels des filtres d'informations qui limitent la capacité d'une organisation à voir et percevoir l'apprentissage et influencent aussi le contexte et la nature des interactions entre individus.

Par ailleurs, nous avons pu constater que la littérature présente à ce jour ne propose pas d'exemple de communautés de pratique dans un contexte de gestion de projet. Celle-ci traite de la pertinence des communautés de pratique dans des environnements projet sans illustration par des cas organisationnels concrets. De surcroît, aucun écrit ne traite des freins et leviers des communautés de pratique implantées dans des environnements projet. De ce fait, nous aimerions donc mettre en relief les leviers et freins qui peuvent apparaître au niveau de la participation des membres quand les communautés de pratique auxquelles ils appartiennent sont insérées dans des environnements projet. C'est ainsi cette réflexion qui nous a amenés à proposer notre seconde sous-question de recherche qui est donc la suivante :

- **Quels sont les freins et leviers de la participation des membres qui sont liés aux spécificités de l'organisation projet ?**

2.2.4 Les communautés de pratique soutenues

La littérature (Cohendet et al., 2011, St-Onge et Wallace, 2003, Bouchez, 2015, Bootz, 2015) nous fait part de nombreux types de communautés de pratique et pour chacun d'entre eux sont définis un certain nombre de caractéristiques. Les communautés de pratiques qui sont à l'étude sont des communautés de pratique soutenues, ce sont donc des communautés de pratique formelles, car elles sont organisées. Ce type de communautés de pratique a fait l'objet de nombreuses critiques. En effet, plusieurs auteurs affirment que ce type de communautés de pratique va l'encontre même du caractère social et spontané de la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998).

Ainsi, en mettant en évidence des communautés de pratique soutenues, nous souhaiterions nuancer ces controverses en explorant leur fonctionnement et leur évolution, et ce, en mettant en relief leurs caractéristiques et leur influence sur la dynamique de participation des membres. De surcroît, l'étude de communautés de pratique formelles nous permettra d'enrichir la littérature, car celle-ci traite principalement de communautés de pratique spontanées (Cohendet et al, 2011) qui sont les formes les plus « naturelles » dans la mesure où elles se rapprochent le plus de celles présentées dans la populaire théorie des communautés de pratique proposée par Wenger (1991). Cette exploration nous permettra de préciser le mode de fonctionnement de ces communautés de pratique, car il est encore peu documenté. En effet, les caractéristiques, les modes de mises en œuvre et les limites des communautés de pratique formelles restent, quant à eux, largement à préciser, analyser et catégoriser (Cohendet et al., 2011).

Pour dresser le portrait type des deux communautés de pratique soutenues à l'étude, nous nous appuierons sur les catégories d'analyse proposées par Saint-Onge et Wallace (2003), qui ont formalisé cette typologie. Les catégories sont les suivantes : objectifs, source d'adhésion, soutien organisationnel, mandat, évolution, retombées, responsabilité, support organisationnel, infrastructure et visibilité (Saint-Onge et Wallace, 2003). Cette analyse nous permettra donc de définir les caractéristiques de chacune de ces communautés de pratique et l'impact de celles-ci au niveau de la participation des membres. C'est ainsi dans cette perspective que nous avons formulé notre troisième sous-question de recherche de la sorte :

- **Quels sont les freins et leviers de la participation des membres qui sont liés aux caractéristiques des communautés de pratique soutenues ?**

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre vise à expliciter la démarche méthodologique qui a été utilisée pour mener à terme cette recherche. Tout d'abord, nous effectuerons une présentation de la recherche pour mettre de l'avant le cadre et la nature de la recherche. Ensuite, nous expliquerons l'approche méthodologique que nous avons retenue avant de préciser la stratégie de recherche mobilisée. Enfin, nous détaillerons la stratégie de collecte et d'analyse des données avant d'aborder les critères de vérification des données.

3.1 Présentation de la recherche

3.1.1 Le cadre de la recherche

3.1.1.1 Le contexte

La présente recherche s'inscrit dans le cadre du partenariat établi entre la chaire de gestion de projet de l'ESG-UQAM et l'organisation X. Ces travaux sont menés par deux professeurs-chercheurs (Kerstin Kuyken et Alejandro Romero), membres de la chaire de gestion de projet, qui s'intéressent, entre autres, au sujet des communautés de pratique en contexte de gestion de projet. L'équipe est également composée de deux étudiants de la Maîtrise qui investiguent différentes thématiques autour des communautés de pratique. L'objectif de ces travaux est d'améliorer l'utilisation des communautés de pratique dans des contextes de gestion de projet. Pour les fins de ce travail de recherche en particulier, la thématique de recherche est la participation des membres. Plus précisément, nous aimerions explorer et comprendre les freins et leviers en matière de participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues insérées dans un environnement projet. Ce projet de recherche a donc deux objectifs majeurs. Tout d'abord, celui d'approfondir la littérature sur un sujet spécifique. En effet, bien que nombreux sont les articles relatant des enjeux rencontrés par les communautés de pratique, rares sont ceux qui se focalisent sur la participation ou encore sur les spécificités des communautés de pratique en contexte de gestion de projet. Deuxièmement, notre étude a également pour finalité celle d'accompagner la réflexion stratégique de notre partenaire terrain qui vise à l'amélioration continue de ses pratiques de gestion des connaissances.

L'organisation X est effectivement une organisation qui a pour mission le développement des connaissances et des meilleures pratiques. De ce fait, celle-ci a décidé d'instaurer il y a quelques années plusieurs communautés de pratique intraorganisationnelles et en compte près de 5 aujourd'hui. L'organisation X est une organisation publique comptabilisant qui mène de nombreux projets au Québec et jouit d'une structure organisationnelle matricielle forte.

Pour mener à bien ce projet de recherche entamé en janvier 2017, nous avons participé à de nombreuses rencontres mobilisant chercheurs et professionnels afin de partager nos connaissances à propos des communautés de pratique et d'enrichir nos réflexions respectives tout au long du projet. Au cours de chacun de ces évènements, nous avons veillé à inviter nos partenaires de terrain pour maintenir une relation de proximité, les sensibiliser sur la thématique, mais aussi pour nous permettre de mieux discerner et comprendre la problématique en présence et leurs besoins respectifs. Cela nous a ainsi permis de nous assurer d'orienter la présente recherche dans la bonne direction. De plus, l'étroite collaboration dont nous avons pu bénéficier dès le début du projet nous a permis non seulement de contextualiser la problématique dans un cadre plus large, mais aussi d'avoir accès à des informations dont l'accessibilité aurait pu être coûteuse en temps et en énergie. En plus d'avoir accès à des informations d'autres domaines (technologie, ingénierie, informatique, gestion), la diversité des intervenants et leurs visions respectives nous ont permis d'enrichir le potentiel créatif de l'étude (Eisenhardt, 1989) et de confronter des questionnements sur l'objet et la démarche, mais aussi sur nos motivations, en tant que chercheurs, à réaliser cette étude (Yin, 1994).

Ainsi, en dehors des différents évènements et ateliers où nous avons eu l'opportunité d'échanger et d'observer. L'accomplissement de ce projet de recherche a requis deux phases d'observation, une phase d'observation par communauté de pratique, totalisant donc 6 heures d'observation. Conjointement à cela, 12 entrevues semi-structurées ont été accomplies avec des personnes ayant des profils diversifiés. Nous avons rencontré aussi bien des intervenants tels que le sont les parrains, les leaders et les facilitateurs, que des membres des communautés de pratique aux différents profils de participation. L'objectif était donc de disposer d'un échantillon représentatif capable de fournir de riches résultats.

3.1.1.2 Le cadre éthique

Avant de débiter le projet de recherche, nous avons veillé à remplir un certificat éthique qui nous a permis de valider démarche (voir Annexe A). Nous avons

également conçu un formulaire de confidentialité qui a été remis au début de chacune des rencontres, que cela soit pour les observations ou pour les entrevues. L'explication des détails et des implications du projet nous a permis non seulement d'adopter une approche transparente avec nos collaborateurs, mais aussi de nous assurer de respecter les droits qu'ils souhaitent faire valoir.

Par ailleurs, dans un souci de respect de la confidentialité et de l'anonymat, le matériel recueilli et utilisé dans ce rapport de mémoire est exempt de tous noms ou de toutes informations permettant d'en déceler son auteur.

Aussi, l'utilisation du masculin tout au long de ce mémoire n'est aucunement significative. Il a été adopté afin de faciliter la lecture et éviter toute identification possible, il n'a aucune intention discriminatoire.

3.1.2 La nature de la recherche

Le manque de connaissances relié à la problématique favorise une recherche de nature exploratoire. En effet, selon Laramée et Vallée (1991), les recherches de nature exploratoire visent à « explorer de nouveaux problèmes de recherche dans le but de formuler des questions de recherche nouvelles ». Ainsi, l'un des objectifs de notre recherche est de « développer de nouvelles intuitions face au sujet du phénomène à l'étude et à en formuler un problème précis. » Par la suite, d'autres chercheurs pourront en déduire des hypothèses qui seront vérifiées ultérieurement (Laramée et Vallée, 1991).

L'approche qualitative qui privilégie des canevas très émergents rend possible un raisonnement hybride s'appuyant sur un design itératif (Giordano, 2003, p.13) se nourrissant simultanément, des apports théoriques et empiriques dont nous avons à notre disposition. C'est donc en se basant sur l'observation de faits particuliers, l'analyse de données réelles recueillies lors d'entrevues en profondeur et les recherches théoriques qu'il a été possible de conduire notre analyse et de formuler notre compréhension du phénomène étudié. De plus, la proposition d'hypothèses de liens de causalité pourrait permettre à d'autres chercheurs d'approfondir la

recherche et de formuler une proposition générale en systématisant ces liens de causalité proposés. (Laramée et Vallée, 1991).

Les périodes d'observation, l'analyse des discours recueillis et de certains documents internes sélectionnés ont permis de mieux comprendre le phénomène à l'étude. Par ailleurs, l'exploration de ce phénomène exige d'acquérir une compréhension partagée. Elle se fonde donc sur notre interprétation en tant que chercheurs qui analysent un terrain d'étude particulier et celle des acteurs de terrain qui nous accompagne dans cette démarche.

3.1.3 Les contraintes, les opportunités et la sérendipité

3.1.3.1 Les contraintes

Bien que nous ayons eu l'opportunité de recueillir certaines informations à propos de l'ensemble des communautés de pratique existantes, il aurait été évidemment intéressant et enrichissant d'étudier l'ensemble des communautés de pratique afin d'approfondir et d'affiner la recherche. Notre recherche s'est effectivement orientée autour de deux communautés de pratique exclusivement, celles des chefs de projet et de gestionnaires de programme. Ce choix s'est effectué compte tenu des défis et des enjeux rencontrés par ces deux communautés de pratique, mais aussi parce que la comparaison de ces deux communautés quelque peu différentes semblait être riche en apprentissages.

3.1.3.2 Les opportunités de recherche et la sérendipité : de l'enjeu de développement d'une nouvelle pratique à celui de la participation des membres

De prime abord, la situation nous a été présentée telle qu'elle l'était au moment où nous avons entamé notre projet de recherche. Il nous a été mentionné que les deux communautés de pratique ciblées étaient assez différentes. La communauté de pratique des chefs de projet fut ainsi présentée comme une communauté de pratique suffisamment établie et pérenne au sein de l'environnement organisationnel, tandis que celle des gestionnaires de programme était, à ce moment-là, une communauté

de pratique assez jeune et d'intérêt, présentée comme dynamique, car elle s'est mise en place pour répondre à un des enjeux stratégiques du moment celui de développer la nouvelle pratique de gestion de programme au sein de l'organisation. Pour l'organisation X, l'enjeu rencontré par la communauté de pratique des chefs de projet était la participation tandis que pour la communauté de pratique des gestionnaires de programme, celui-ci reposait sur le développement d'une nouvelle pratique.

Toutefois, suite à l'analyse préliminaire que nous avons menée et qui s'appuyait sur les deux observations et les trois premières entrevues conduites auprès des leaders des deux communautés de pratique, nous avons pu constater que l'enjeu central commun aux deux communautés de pratique était finalement celui de la participation. En effet, si la communauté de pratique des chefs de projet semblait stagner compte tenu de certaines remises en question et de certains doutes émis par les membres au sujet de la pertinence de leur communauté de pratique, la dynamique de participation de la communauté de pratique des gestionnaires de projet semblait quant à elle être un enjeu, car elle s'est avérée être le moteur du développement de la nouvelle pratique.

Suite à la présentation plus détaillée de ces résultats au comité de gestion, une période d'échanges s'en est suivie au cours de laquelle nous avons pu confirmer nos résultats. En effet, au sein des deux communautés de pratique, les préoccupations tournaient majoritairement autour de l'importance de susciter l'intérêt et l'engagement des individus. Considérant cela, nous avons décidé avec l'organisation X de nous orienter autour de l'enjeu de la participation, car il s'est avéré central. En effet, l'utilisation des données terrain comme source primaire d'informations nous a permis de nous rendre compte qu'effectivement la participation était la clé de voûte, car sans intérêt préalable et sans engagement des membres aucune pratique ne pourrait se développer.

3.2 Approche méthodologique

3.2.1 La recherche qualitative

3.2.1.1 Définition

Considérant notre problématique de recherche, la nature de celle-ci et nos ambitions en tant que chercheur, nous avons choisi de mener une recherche qualitative. En effet, la question de recherche dicte, dans une certaine mesure, l'approche méthodologique qui est mobilisée dans le cadre d'une recherche (Corbin et Strauss, 2008, p.12). Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, notre question de recherche qui vise la compréhension et l'exploration d'un phénomène s'apprête davantage à une recherche qualitative. Ce type de recherche qui se base sur une approche fluide, évolutive et dynamique nous a donc permis de bénéficier des opportunités de sérendipité et de découvertes que celle-ci offre (Corbin et Strauss, 2008, p.13). Nous avons ainsi pu aborder notre objet d'étude avec la flexibilité et l'ouverture nécessaires à l'émergence (Corbin et Strauss, 2008, p.13).

De plus, lorsqu'une recherche implique la collaboration entre différents acteurs, il est nécessaire d'opter pour une approche méthodologique capable de supporter le poids de la subjectivité et de l'intersubjectivité. En ce sens, la recherche qualitative s'est avérée être très intéressante, car elle nous a permis d'acquérir l'expérience intérieure des participants et de saisir les significations à travers et dans la culture en présence (Corbin et Strauss, 2008, p.12). Ainsi, la recherche qualitative nous a offert la riche opportunité d'en apprendre davantage sur les individus en nous permettant de nous connecter avec eux à un niveau humain (Corbin et Strauss, 2008, p.13).

Pour ce qui est de nos ambitions en tant que chercheurs, cette approche méthodologique nous a tout d'abord permis d'assouvir notre soif d'apprentissage, car elle nous a donné l'opportunité d'approfondir des champs disciplinaires d'intérêt au sein desquels des avenues nouvelles sont à découvrir. Nous avons ainsi pu mettre à profit nos compétences de recherche et d'analyse en investiguant un terrain de recherche de qualité dont l'accès facilité fut un privilège (Corbin et Strauss, 2008, p.13). La recherche qualitative permet effectivement de jouer avec les mots, de mettre de l'ordre dans le désordre apparent et de penser en termes de relations complexes (Corbin et Strauss, 2008, p.13). D'autre part, nous ajouterons cette approche semble être totalement alignée avec les valeurs qui nous animent, à savoir l'orientation humaniste, l'intégrité, la créativité, l'imagination, l'amélioration continue et l'innovation.

3.2.1.2 Les implications de l'approche méthodologique

Comme toute approche méthodologique, la recherche qualitative dispose de certaines implications que nous nous devons de considérer afin de pouvoir bénéficier de tous les apports que cette méthodologie met à notre disposition.

En effet, il s'avère primordial de considérer l'influence du cadre structurant dans lequel s'inscrit cette recherche dans la mesure où celui-ci risque de la circonscrire. Il est donc nécessaire de définir clairement le paradigme épistémologique retenue, le cadre conceptuel et analytique développé et de s'y tenir (Corbin et Strauss, 2008, p.15).

Par ailleurs, considérant l'implication du chercheur que requiert cette approche (Corbin et Strauss, 2008, p.13), nous devons prendre conscience de l'influence des expériences personnelles et reconnaître le rôle de notre regard subjectif dans la conduite de cette présente recherche.

De plus, l'exploration que suscite la recherche exploratoire exige de nous d'être des acteurs à l'aise avec l'incertitude et l'ambiguïté (Corbin et Strauss, 2008, p.14). En ce sens, l'élaboration d'une analyse n'est pas une fin en soi, car tout travail est modifiable, réactualisable grâce à l'évolution perpétuelle de la littérature et des

recherches empiriques. En proposant des liens de causalité hypothétiques, nous avons ainsi pour volonté de transmettre nos apports aux membres de la communauté scientifique et/ou professionnelle qui souhaiteraient prolonger la recherche.

Enfin, bien évidemment, nous ajouterons que ce qui anime particulièrement ce travail de recherche est notre volonté que celui-ci dispose d'une certaine pertinence pour la communauté professionnelle (Corbin et Strauss, 2008, p.14) et donc, pour nos partenaires de terrain qui nous ont fait confiance dans ce projet de recherche, en nous offrant les ressources nécessaires à la conduite de ce travail enrichissant.

Toutefois, l'ensemble de ces implications ne sont pas à aborder telles des limites propres à la recherche, mais davantage comme des implications nécessaires à considérer pour que la recherche soit fructueuse et pour faire valoir notre intégrité dans cette démarche qui a pour unique objectif celui de générer des retombées bénéfiques pour la communauté scientifique et professionnelle.

3.2.2 Le paradigme épistémologique

En proposant une explication de la posture épistémologique retenue, nous souhaitons affiner la compréhension de nos lecteurs au niveau des questionnements d'ordre épistémologique. En effet, tout chercheur se doit de spécifier quelle est sa position à l'égard de son projet de recherche (Giordano, 2003, p.17). Dans le cas des recherches qualitatives, l'explication est d'autant plus indispensable qu'il y a plusieurs postures possibles, et qu'à un choix épistémologique ne correspondent pas automatiquement des choix de méthodes (Giordano, 2003, p.17).

« Les choix épistémologiques forment un ensemble que Bateson appelait un filet de prémisses dans lequel est pris le chercheur : « le chercheur est enserré dans un filet de prémisses épistémologiques et ontologiques qui au-delà de toute vérité ou fausseté-deviennent en partie auto-validantes. » (Giordano, 2003, p.17). En ce sens, nous comprenons que le cadre épistémologique est clé dans la conduite de toute recherche qualitative, car il permet de mettre en exergue la cohérence du dispositif et de procéder à l'évaluation de la recherche (Giordano, 2003, p.17). Thiétard

(2014) nous explique très clairement l'importance du paradigme épistémologique, en ses termes :

La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Thiétard, 2014, p.13).

Effectivement, pour faire échos aux propos de Thiétard (2014) cette réflexion nous a permis d'établir le statut de la connaissance, la nature de la réalité (ontologie), le processus de création de la connaissance et la valeur de celle-ci, ce qui nous a permis de définir, par ailleurs, les critères de validité (Thiétard, 2007, p.14-15, Giordano, 2003, p.25). Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, nous avons décidé de mobiliser le paradigme interprétativiste (Thiétard, 2007, p.14, Giordano, 2003, p.20). Selon nous, il semble difficile d'acquérir une connaissance objective de la réalité dans la mesure où nous considérons que la nature de la connaissance produite est subjective et contextuelle (Thiétard, 2007, p.21), car nous ne pouvons que percevoir cette réalité de manière située et historique (Giordano, 2003, p.20). En ce sens, nous partageons l'idée que tout individu, qu'il soit savant ou non, est avant tout un sujet interprétant, ses interprétations lui sont donc spécifiques, car elles sont intimement liées à son expérience personnelle du monde (Giordano, 2003, p.20). Pour le chercheur interprétatif, connaître revient donc à comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, chose sans laquelle l'essence de l'objet ne pourrait être atteinte (Thiétard, 2007, p.14).

Dans la recherche qualitative, les chercheurs étudient les objets dans leur cadre naturel, recherchant le sens pour les acteurs eux-mêmes des phénomènes à l'étude, de ce fait, nombreux sont ceux qui privilégient un paradigme interprétativiste (Giordano, 2003, p.22). La recherche qualitative est en général attachée à établir «

un contact plus direct avec le contenu et le sens, un contact moins médiatisé par la méthode afin de réhabiliter et faire plus de place à la logique inductive de l'acteur comme logique du sens et de l'existence » (Baby, 1992). La recherche qualitative adopte ainsi une posture subjectiviste que l'on associe souvent au paradigme interprétatif.

Tableau 3.1 Synthèse des implications du paradigme épistémologique retenu

Statut de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse relativiste • Essence de l'objet insaisissable
Nature de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Subjective • Contextuelle
Nature de la réalité (Ontologie)	<ul style="list-style-type: none"> • Perçue et interprétée par des sujets connaissants (intentions) • Réalités construites multiples
Relation chercheur/objet de la recherche (Épistémologie)	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance du sujet et de l'objet
Processus de création de connaissance	<ul style="list-style-type: none"> • À travers l'interprétation
Chemin de la connaissance scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension
Valeur de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Idiographique
Critères de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie

Source : adapté de Giordano, 2003, p.25 ; Thiétard et coll., 2007, p.14-15

3.2.3 La posture du chercheur

Toute étude est le fruit du travail d'un ou plusieurs chercheurs, elle n'existerait donc pas sans ces investigateurs qui empruntent, un temps donné, autant de chemins théoriques, qu'empiriques pour réaliser leur recherche. Pour comprendre toute recherche, il est donc important de présenter à ses lecteurs, le positionnement retenu en tant que chercheurs.

Tout d'abord, nous avons cherché à faire preuve d'empathie pour tenter de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs du terrain (Giordano, 2003, p.20). Ainsi, pour pouvoir répondre à notre objectif de recherche, celui de comprendre et d'explorer la participation des membres, nous avons cherché à comprendre la vie quotidienne de l'acteur de terrain, mais aussi, à comprendre la façon dont nous, en tant que chercheurs, avons tenté de restituer les significations attribuées par ces mêmes acteurs (Giordano, 2003, p.20). Cette posture rend compte de l'influence que nous avons à l'égard de notre objet de recherche et souligne notre volonté de respecter la

double subjectivité à l'œuvre (Giordano, 2003, p.21). En effet, selon Giordano (2003, p. 21), « le chercheur est partie intégrante du processus méthodologique lui-même, le dispositif de recherche est un artefact socialement construit par les participants de la recherche. La relation « narrataire/narrateur » est une construction commune complexe dans laquelle « faire dire » et « dire » sont des actes qui s'enchevêtrent constamment ». L'auteur souligne ainsi la dépendance apparente entre le sujet et l'objet (Thiéart, 2007, p.15). Le présupposé de cela repose ainsi sur l'idée que le chercheur n'est pas un acteur désincarné qui parlerait au nom de la science, mais qu'il a une histoire, qu'il parle au nom d'une communauté, du point de vue d'une culture spécifique. Il est donc toujours un acteur parlant d'une voix singulière et d'un point de vue particulier.

Tenter de se mettre à la place de l'autre est donc primordial, toutefois cela exige également de faire preuve d'une certaine réflexivité. En effet, pour se mettre à la place de l'autre, il convient en amont de prendre conscience de soi afin de déceler sa propre subjectivité. Selon Cunliffe (2009), adopter une posture réflexive nous permet de reconnaître que nous sommes façonnés par notre expérience sociale. Cette prise de conscience nous permet de mettre en marche un dialogue avec nous-mêmes à propos de nos hypothèses fondamentales, nos valeurs et nos modes d'interaction, cela facilite la remise en question au niveau de nos croyances fondamentales, notre compréhension d'évènements particuliers et la manière dont elles façonnent nos réponses et celles des autres (Cunliffe, 2009). À travers ce processus d'autoréflexion, nous pouvons être sensibles aux autres et ouverts à la possibilité de nouvelles manières d'être et d'agir (Cunliffe, 2009). Sous cet angle, la réflexivité a été importante dans toutes les phases du processus de recherche (Berger, 2013). Ce fut par exemple le cas lorsqu'est venu le temps de définir et formuler la question de recherche. À ce moment, nous avons ainsi veillé à cibler, avant tout, les enjeux du terrain plutôt que des problématiques d'intérêt personnel. Lors de la collecte des données, nous avons également veillé à rester vigilants afin de traiter différentes thématiques et éviter ainsi de nous focaliser sur ce qui pourrait davantage attirer notre attention. La réflexivité s'est donc avérée être un moyen

pour nous de maintenir une rigueur et l'éthique de la relation entre le chercheur et la recherche (Berger, 2013). En ce sens, « la réflexivité situe le chercheur comme non exploitant et compatissant envers les sujets de recherche » (Berger, p.221, 2013). L'un des objectifs de la réflexivité est donc de surveiller ces effets sur l'exactitude de la recherche et la crédibilité des résultats. Cette posture nous a ainsi permis de rehausser la fiabilité de la recherche, car elle nous a offert la possibilité de réfléchir aux effets personnels, contextuels et circonstanciels (Berger, 2013).

C'est ainsi pour l'ensemble de ces implications qu'il nous est apparu pertinent de présenter notre positionnement afin de prendre conscience de notre vulnérabilité et de veiller à surveiller l'ensemble des paramètres qui pourraient biaiser la présente recherche. De toute évidence, cela nous a permis aussi de souligner les implications morales et éthiques que nous nous sommes tenues de respecter.

3.3 Stratégie de recherche

3.3.1 L'étude de cas descriptive

3.3.1.1 Présentation

Après avoir décidé de l'approche méthodologique que nous souhaitions privilégier, il fut le temps de réfléchir à la stratégie de recherche à déployer. Selon certains auteurs (Eisenhardt, 1989 et Yin, 1994), il existe un lien étroit entre l'objectif de la recherche (exploratoire, descriptive, explicative) et la stratégie utilisée, car l'objectif de la recherche oriente le choix de la stratégie. Eisenhardt (1989) et Yin (1994) précisent que l'étude de cas peut être utilisée pour répondre à plusieurs objectifs. De façon générale, l'étude de cas est utilisée pour expliquer les liens de causalité hypothétiques dans des interventions réelles trop complexes pour des méthodes d'enquête ou expérimentales, elle peut aussi être utilisée pour décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite, ou encore, pour éclairer les situations dans lesquelles l'intervention en cours d'évaluation n'a pas

un ensemble de résultats clairs et uniques (Yin, p.19, 2014). Enfin, elle est également utilisée pour tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989).

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons choisi de mobiliser l'étude de cas, car elle est cohérente avec notre objectif de recherche qui est celui d'explorer et de comprendre un phénomène spécifique observé. Dans ce cadre, l'étude de cas descriptive s'est avérée être une stratégie pertinente et nous a permis d'identifier les conditions contextuelles qui influencent le phénomène à l'étude (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989).

3.3.1.2 Les conditions d'utilisation

Selon Yin (2004), une étude de cas est une enquête empirique qui s'intéresse à un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes. L'étude de cas s'appuie sur de multiples sources d'évidence afin que les données convergent de manière triangulaire (adaptée de Yin, p.16-17, 2004). Yin distingue trois conditions qui justifient l'utilisation de la stratégie de l'étude de cas (Yin, p.9, 2014) : le type de question de recherche, le degré de contrôle sur le comportement de l'évènement à l'étude et le caractère contemporain des évènements.

Dans la présente recherche, nous comprenons que par le biais de notre question de recherche et sa formulation, nous cherchons à mener une étude exploratoire (Yin, p.10, 2014). En effet, en cherchant à comprendre les freins et les leviers en matière de participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues dans un contexte de gestion de projet, nous cherchons bien évidemment à explorer un milieu donné spécifique pour en développer des hypothèses pertinentes et éventuellement émettre des propositions pour des recherches futures (Yin, p.10, 2014).

Pour ce qui est du degré de contrôle sur l'évènement à l'étude, la stratégie de l'étude de cas ne requiert pas de contrôle sur la situation observée, dans la mesure où elle ne s'inscrit pas dans une démarche expérimentale (Yin, p.8, 1994). Pour

rester ainsi des plus neutre possible et présenter la situation telle qu'elle est observable, il convient alors de sélectionner des méthodes de collectes de données qui sont appropriées (Yin, p.8, 1994). C'est ainsi dans cette perspective que nous avons choisi de collecter nos données primaires par le biais d'entrevues et d'observations directes.

Enfin, pour ce qui est du caractère contemporain des évènements, ces derniers le sont totalement. En effet, nous avons pu voir que l'économie des connaissances a imposé certains changements aux organisations qui tentent dorénavant de devenir des organisations apprenantes. De ce fait, les pratiques de gestion des connaissances sont devenues répandues tout comme les exemples de mauvaises applications. En ce sens, notre recherche pourrait apporter beaucoup, car très rares sont les écrits au sujet des communautés de pratique en contexte de gestion de projet. De même, aucun article n'illustre des cas de communautés de pratique soutenues.

3.3.2 L'étude de cas descriptive enchâssée

3.3.2.1 L'étude de cas unique enchâssée à plusieurs unités d'analyse

Le choix de l'étude de cas nous a amenés à nous demander s'il conviendrait de rédiger un ou plusieurs cas et à réfléchir aux unités d'analyse. En effet, selon Eisenhardt (p.534, 1989), « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique présente dans des paramètres uniques. Elle peut impliquer un seul ou plusieurs cas et de nombreux niveaux d'analyse ».

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour la rédaction d'un cas unique avec plusieurs unités d'analyse. Le cas unique s'avère ainsi être notre cas global et portera donc sur une présentation générale de l'organisation X et du contexte lié aux communautés de pratique. Selon Yin (2014) certaines circonstances peuvent justifier l'utilisation d'un cas unique, elles sont du nombre de cinq : l'aspect critique, inhabituel, commun, révélateur et longitudinal du cas. Benbasat (1987) rejoint les arguments de Yin, mais propose lui trois situations qui justifieraient

l'utilisation d'un cas unique : lorsque le cas est révélateur c'est-à-dire lorsque la situation ne permet pas une investigation scientifique, lorsque le cas est critique et qu'il permet ainsi de tester une théorie ou lorsque le cas est extrême ou unique.

Dans le cas de la présente recherche, la priorisation du choix unique s'est effectuée, tout d'abord, considérant le caractère exploratoire de notre recherche (Bensabat, 1987). En effet, comme nous avons pu le mentionner notre recherche vise en premier lieu à explorer et à comprendre un phénomène, celui de la participation, dans un milieu spécifique. Cet objectif de recherche a été retenu dans la mesure où nous avons constaté qu'il existe très peu d'écrits au sujet des freins et des leviers en matière de participation des membres à des communautés de pratique soutenues au sein d'environnements projet. Ceci vient finalement mettre en relief le caractère inhabituel (Yin, 2014) de notre recherche compte tenu du manque de documentation existant à ce niveau-là. De là, le cas retenu s'avère nécessairement être critique, au sens donné par Yin (2014), car il est probable que celui-ci génère des apports à la théorie, que cela soit pour la confirmer, la confronter ou pour l'étendre (Yin, p.51, 2014). Ainsi, en nous focalisant sur une organisation par projet nous souhaitons également mettre de l'avant les implications de contexte organisationnel que cela soit en matière de motivation à la création de communautés de pratique, qu'au niveau même des freins et des leviers en termes de participation des membres.

Pour poursuivre, nous avons décidé de concevoir un design enchâssé, ce qui signifie que notre cas unique dispose de plusieurs unités d'analyse qui peuvent être de diverses natures, telles que des départements organisationnels, des groupes de travail, voir même des projets (Yin, p.55, 2014). L'étude de cas enchâssée se distingue d'une étude multi-cas dans la mesure où l'analyse porte non seulement sur les différentes sous-unités du cas, mais également sur le cas dans son ensemble, à un niveau plus large (Musca, 2006). Dans le cas présent, nous avons retenu deux unités d'analyse qui sont donc les deux communautés de pratique à l'étude.

Comme nous l'avons déjà mentionné, « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique présente dans des

paramètres uniques » (Eisenhardt, p.534, 2014). Ainsi, en mettant en relief deux communautés de pratique qui semblent être pertinentes à comparer, nous nous offrons l'opportunité de cibler les différentes dynamiques existantes au sein de chaque communauté de pratique, d'une part, et les dynamiques existantes entre les communautés de pratique et le cas global, d'autre part. En effet, selon Musca (2006), l'étude de cas enchâssé est une méthode appropriée pour étudier des phénomènes dynamiques afin d'appréhender les causalités multiples et les boucles de rétroaction au sein d'un même contexte (Musca, 2006). Par ailleurs, comme le souligne très justement Musca (2006), un design enchâssé offre plusieurs avantages :

Le fait de considérer d'emblée plusieurs unités au sein du cas d'ensemble aide le chercheur à focaliser la recherche. La prise en compte de nouvelles visions émergeant de l'analyse de l'une des unités ne remet pas en cause le design initial, mais offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités. L'étude de plusieurs unités permet en effet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et d'en tester la pertinence auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit (Musca, p.156, 2006).

De plus, l'étude de cas enchâssée permet de mener des comparaisons systématiques entre les unités d'analyse sélectionnées et d'étudier les relations entre différents niveaux au sein d'une organisation (individus, groupe, firme) (Musca, 2006). Aussi, ce design permet de comparer différentes unités entre elles à un moment donné, mais aussi d'appréhender la dynamique du processus, lorsque les liens temporels sont mis de l'avant, à un niveau à la fois micro et plus macro (Musca, 2006). Sous cet angle, cette stratégie permet de déceler la variation intraorganisationnelle et de scruter ainsi différentes facettes d'un processus à différents moments (Musca, 2006).

3.3.2.2 L'échantillonnage : unités d'analyse

Nous ne pouvons parler d'étude de cas sans mentionner la notion d'échantillonnage. En effet, dans le cas d'une étude de cas unique enchâssée, la présentation des critères d'échantillonnage sur lesquels nous nous sommes appuyés pour sélectionner les deux unités d'analyse retenues est importante.

La sélection des unités d'analyse est une étape délicate dans la mesure où il n'existe pas de processus type à suivre (Musca, 2006), elle dépend ainsi principalement d'une logique de raisonnement que le chercheur doit concevoir pour répondre à ses objectifs de recherche. Dans notre cas, pour mener à bien cette étape, nous nous sommes ainsi appuyés sur l'analyse préliminaire que nous avons menée. Celle-ci nous a ainsi permis d'une part de préciser et définir la problématique de recherche avec notre partenaire terrain et, d'autre part, de confirmer que les unités d'analyse retenues étaient pertinentes. Étant donné que notre objectif était de comparer les deux unités d'analyse entre elles tout en mettant en relief un contexte unique, nous nous sommes penchés, lors de la sélection des sous-unités, sur les éléments fondamentaux que les deux communautés de pratique partagent et ceux qui les différencient. En effet, selon Musca (2006), le chercheur peut sélectionner des unités qui lui paraissent offrir des éléments de contraste tout en étant pertinents par rapport à ses questions de recherche. De cette façon, l'analyse de la variation intraorganisationnelle (Musca, 2006) et des liens de causalité hypothétiques deviennent possibles. Suite à ce travail, nous avons donc retenu six critères de sélection :

1. **Raison pragmatique** - Le comité partenaire nous a fait part de l'intérêt qu'il voyait dans l'étude de ces deux communautés de pratique. Selon le comité, ces deux communautés de pratique étaient intéressantes à comparer, car la participation semblait être plus importante au sein de la communauté de pratique des gestionnaires de programme qu'au sein de celle des chefs de projet. Nous avons reçu cette piste de réflexion comme une opportunité de recherche intéressante.

2. **Objectifs distincts** - Suite à notre première phase exploratoire, nous nous sommes rendu compte que les deux communautés de pratique disposaient d'objectifs distincts et que cela semblait influencer la dynamique de participation. En effet, si pour les membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme la finalité des échanges était le développement d'une nouvelle pratique, pour ceux de la communauté de pratique des chefs de projet, la finalité recherchée était davantage le partage de connaissances et d'expériences.
3. **Contexte organisationnel commun** - Les deux communautés de pratique partagent un même contexte organisationnel, ce qui facilite l'étude et l'analyse des dynamiques existantes au sein de l'organisation X. La situation aurait été différente si, par exemple, une des deux communautés de pratique avait été située dans une autre ville. En effet, même si celles-ci appartenaient à une seule et même organisation, les deux communautés de pratique auraient pu faire face à des réalités différentes. Néanmoins, cela ne signifie pas non plus que la recherche aurait été moins pertinente, mais dans notre cas le fait que les deux communautés de pratique partagent un même contexte nous a permis de mieux focaliser notre recherche et de déceler plus aisément la variation intraorganisationnelle.
4. **Proximité géographique** - Selon Musca (2006), la proximité géographique est un critère de sélection important lorsque plusieurs unités d'analyse sont à investiguer, et ce, avant tout d'un point de vue logistique. En effet, cela s'est avéré important pour la collecte de données, mais pas seulement. Comme nous avons pu le voir, notre démarche méthodologique s'appuie sur un processus itératif mettant de l'avant une logique abductive qui exige alors des allers-retours entre théorie et pratique. Dans ce cadre, le fait que les deux unités d'analyse

se trouvaient au sein d'une même zone géographique a été un critère de choix facilitant la conduite de la recherche.

5. **Noyau de membres commun** - Le fait que certains membres participent aux deux communautés de pratique était pour nous une caractéristique importante. De cette façon, nous avons cherché à avoir accès à la façon dont le membre vit ces différentes expériences et comment il les distingue. Ce bassin de membres s'est avéré crucial, car il nous a permis de disposer d'informations de qualité et d'enrichir l'analyse des deux sous-unités conjointement. Aussi, cela nous a permis de répartir le risque de fermeture de l'accès aux données entre ces deux sous-unités (Musca, 2006).

6. **Ancrage théorique** - Bien évidemment, ces deux unités d'analyse nous permettaient de répondre à l'ensemble des implications théoriques retenues dans le cadre de la présente recherche. En effet, en ayant choisi deux communautés de pratique qui se distinguent nous avons pu étoffer le sujet des freins et des leviers en matière de participation des membres. De surcroît, nous avons pu constater que ces deux unités d'analyse nous permettaient de mettre en lumière certains apports théoriques clés compte tenu de notre problématique de recherche. En effet, les deux communautés de pratique à l'étude se situaient à des stades d'évolution différents et la littérature fait état de différentes dynamiques de participation pour chacun d'entre eux. En ce sens, à travers cette sélection, nous avons aussi cherché à identifier les unités d'analyse qui illustrent un segment théorique intéressant au niveau de la participation, car bien évidemment, il n'est pas le seul, mais c'est celui que nous avons jugé pertinent de mobiliser, car il était identifiable au sein des unités d'analyse retenues au moment donné.

Ce travail d'échantillonnage a ainsi été très important, car l'ensemble des critères de sélection que nous avons retenus ont donc été réfléchis pour favoriser le processus de recherche itératif et comparatif qu'offre l'étude de cas (Hlady-Rispa, 2015).

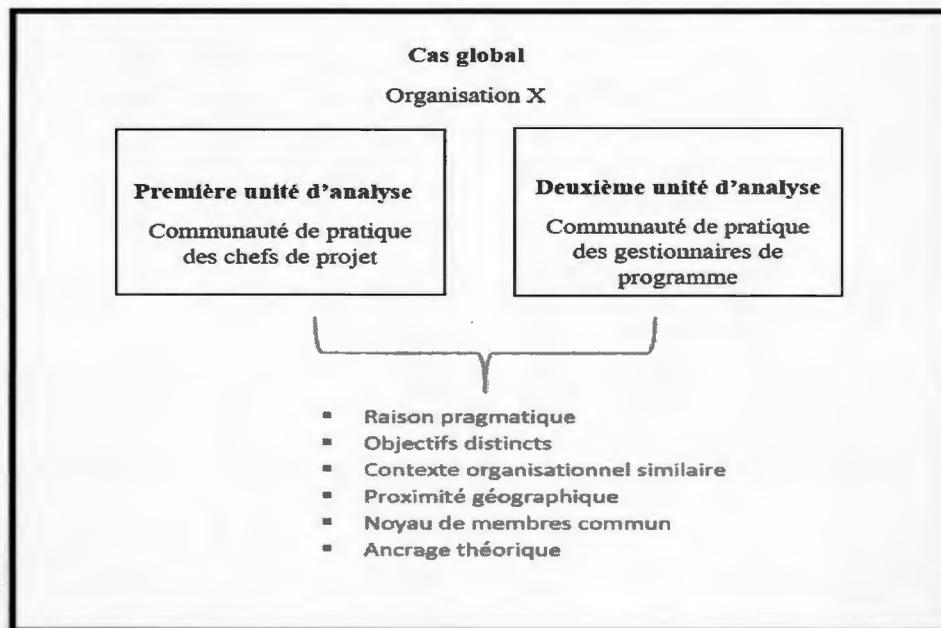


Figure 3.1 L'étude de cas unique enchâssée : critères de sélection des deux unités d'analyse

3.4 Collecte de données

3.4.1 La collecte de données et les sources d'évidence

Si l'échantillonnage nous permet de définir le ou les cas à retenir, ainsi que la ou les unités d'analyse à étudier, il peut aussi être perçu telle une limite à la collection des données (Miles et Huberman, 1991). En effet, la sélection des deux unités d'analyse nous a permis d'encadrer notre collecte de données et de focaliser notre analyse.

La collecte de données fut une étape très importante, car les données recueillies au cours de celle-ci nous ont permis de construire le cas sur lequel s'est principalement

basée notre analyse. Dans le cadre d'une étude de cas, il fut important de documenter le phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (Giordano, 2003). Selon Yin (2014), il existe six sources d'évidence qui sont complémentaires : les documents, les archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques tels que le sont les procédures, les techniques, les outils et les instruments. En utilisant, une pluralité de sources d'évidence, l'étude de cas s'est avérée être une méthodologie qui facilite la triangulation des données (Hlady-Rispal, 2015). Dans le cas de la présente recherche, voici les sources d'évidence sur lesquelles nous nous sommes appuyées :

Sources de données primaires

- **Observation directe** - Nous avons pu effectuer deux observations, une dans chacune des communautés de pratique à l'étude pour une durée de trois heures consécutives. Celles-ci ont été conduites au début du projet afin de nous familiariser avec les communautés de pratique et de bien saisir leur environnement étant donné que celles-ci ont lieu au sein même de l'organisation. L'observation directe nous a permis de disposer d'informations quant aux pratiques réelles et d'être plus à même de discerner les décalages entre le dire et le faire. De plus, elle nous a facilité l'accès aux interactions et attitudes. Ces deux périodes d'entrevue nous ont donc permis de recueillir des informations pertinentes et de débiter l'analyse en nous appuyant sur la grille d'observation que nous avons conçue (voir Annexe B).
- **Entrevues individuelles semi-dirigées** - Douze entrevues individuelles semi-dirigées ont été effectuées auprès d'employés rigoureusement sélectionnés. Pour ce faire, nous avons conçu plusieurs grilles d'entrevue thématiques dépendamment des rôles de chacun au sein des communautés de pratique. Notre première grille d'entrevue fut conçue pour les leaders avec qui nous avons débuté la phase de collecte des données (voir Annexe C), la seconde concerne les facilitateurs (voir Annexe D), la troisième fut conçue pour les parrains (voir Annexe E). Enfin, la quatrième et dernière

était destinée aux membres des communautés de pratique (voir Annexe F). Ces entrevues en profondeur nous ont permis de recueillir de riches informations et de développer certains aspects jugés intéressants. Ces entrevues semi-dirigées nous ont également permis de laisser place à l'émergence, d'alimenter notre processus itératif et d'enrichir ainsi notre analyse. En effet, cette méthode de collecte de données s'est avérée très intéressante, elle a permis à nos interrogés de prendre le temps de réfléchir aux thématiques clés et de partager leurs réflexions personnelles.

Sources de données secondaires

- **Documents** - L'organisation X nous a transmis un certain nombre de documents que nous avons rigoureusement étudié. Il s'agit des bilans de plusieurs communautés de pratique ainsi que du cahier des charges des communautés de pratique précisant la visée de celles-ci et le mode de fonctionnement de façon assez détaillée. La prise de connaissance de ces documents nous a permis de disposer de nombreuses informations clés et cela a grandement facilité notre démarche d'exploration et de compréhension. Par ailleurs, ce travail d'analyse documentaire nous a permis de disposer d'une vision élargie de la situation et de saisir rapidement les enjeux contextuels. Par ailleurs, l'étude documentaire nous a permis de vérifier certaines données, car elle s'appuie sur des données objectives.
- **Ateliers** - Plusieurs tables rondes ont été organisées par la chaire de gestion de projet sur la thématique des communautés de pratique. Au cours de ces rencontres, plusieurs collaborateurs terrain y ont été conviés. Ces rencontres nous ont ainsi permis de poursuivre la réflexion et plusieurs informations ont été recueillies au cours de ces ateliers pour confirmer, infirmer ou enrichir les données primaires recueillies. Pour préserver ces apports, des notes d'analyse ont été documentées dans un carnet de bord.
- **Échanges informels** - De nombreux échanges informels se sont succédé depuis le début de ce projet. Notre sujet de recherche a alimenté de

nombreuses discussions informelles que cela soit avec le corps professoral ou des professionnels. Ces échanges nous ont permis de rester connectés avec notre recherche, d'enrichir notre analyse et d'éviter de rester confinés dans les marges littéraires et méthodologiques fixées. Les réflexions et interrogations majeures qui ont découlé de ces échanges ont fait l'objet de notes écrites qui ont alimenté notre réflexion tout au long du projet.

L'étape de la collecte de données fut donc, de toute évidence, une étape fastidieuse, mais qui s'est avérée toutefois cruciale. Pour s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de celle-ci, il importait régulièrement de s'interroger sur l'intérêt de la collecte par rapport à la problématique et aux données déjà recueillies (Musca, 2006). Ainsi, afin de bien remplir cet exercice, nous avons réfléchi, une fois les sources d'évidence définies, au processus à suivre et aux personnes clés qu'ils semblaient importants de solliciter.

3.4.2 Le processus de collecte de données

Pour mener à bien la collecte de données, nous avons tenté de structurer celle-ci en nous inspirant de la démarche souvent priorisée dans le cas d'une étude empirique longitudinale (Musca, 2006). « En pratique, une étude longitudinale démarre souvent par une phase exploratoire suivie d'une phase d'enquête intensive puis d'une phase de contrôle » (Musca, p.161, 2006). Nous avons toutefois aménagé cette démarche en ajoutant une phase de contrôle/validation après la première phase d'exploration. De cette façon nous souhaitons préciser et définir notre problématique de recherche avant d'entamer la phase d'enquête intensive. Nous allons dès lors présenter plus en détail le processus que nous avons suivi.

Phase 1 : Exploration

Au cours de cette phase, nous nous sommes familiarisés avec le terrain, ce qui nous a permis de réfléchir à la problématique de recherche et aux critères de sélection des unités d'analyse. Pour ce faire, nous avons pris connaissance de l'historique de l'organisation X, consulté son site Internet et analysé le cahier des charges rédigé par l'organisation au sujet des communautés de pratique. Parallèlement à cela, nous

avons mené deux observations, une au sein de chaque unité d'analyse. Pour poursuivre, nous avons choisi de mener des entrevues semi-dirigées avec les leaders des deux unités d'analyse.

Le choix des leaders en début de collecte n'était pas un choix anodin, il nous semblait effectivement pertinent de débiter avec les leaders compte tenu de leur positionnement au sein des communautés de pratique. Ces entrevues nous ont permis de disposer d'une vision d'ensemble assez détaillée prenant en compte autant des aspects stratégiques, tactiques, qu'opérationnelles :

- Aspects stratégiques : Informations au sujet de la stratégie sous-jacente aux communautés de pratique, compte tenu de leur collaboration avec les parrains.
- Aspects tactiques : Informations sur le fonctionnement des communautés de pratique dans la mesure où les leaders disposent d'un rôle clé d'encadrement et que ces derniers travaillent en étroite collaboration avec les facilitateurs.
- Aspects opérationnels : Informations sur les rencontres en tant que telles et sur la dynamique de participation instaurée par les membres compte tenu de leurs profils, de leurs attentes, de leurs motivations, etc.

Phase 2 : Contrôle/Validation

À ce moment-là, notre objectif premier était de rencontrer notre partenaire terrain pour lui faire part de l'analyse préliminaire que nous avons élaborée afin de confirmer la collecte de données qui a découlé de la phase d'exploration, étape qui nous paraissait requise avant de passer à celle de l'enquête intensive. Cette analyse s'est basée sur un codage théorique et conceptuel que nous avons effectué en comparant les données des trois entrevues effectuées auprès des leaders (voir Annexe G). Selon Hlady-Rispal (2015), lorsque l'étude de cas est exploratoire, celle-ci peut comporter une phase empirique complémentaire qui autorise la validation des premières propositions découvertes. Dans le cadre de notre recherche, cette phase additionnelle nous semblait primordiale compte tenu de notre paradigme épistémologique et de notre positionnement en tant que chercheurs. En effet, cette étape nous a permis de développer notre réflexivité en prenant un certain

recul par rapport à la réalité observée et en tenant compte d'avis complémentaires. C'est ainsi après avoir consulté notre cadre théorique, les données recueillies lors de la première phase d'exploration, l'analyse préliminaire et suite aux échanges qui ont succédé la présentation de l'analyse avec l'équipe coordonnatrice que nous avons pu définir la problématique de recherche et les unités d'analyse. Lors de cette rencontre, nous avons également eu l'opportunité de préciser les critères de choix qui seront à utiliser pour sélectionner les personnes convoquées pour une entrevue. C'est seulement après ce travail que nous avons pu élaborer la grille d'entrevue finale.

Phase 3 : Enquête intensive

Au cours de cette phase, nous avons mené nos entrevues en profondeur semi-dirigées de façon individuelle. Pour ce faire, nous avons sélectionné un échantillon de personnes représentatif afin de disposer d'une variété de données et d'angles de vue différents, mais aussi en vue d'enrichir notre réflexion et de laisser place à l'émergence. C'est ainsi dans cette perspective que nous avons choisi de mobiliser des entrevues semi-structurées. En nous basant sur les grandes thématiques que nous souhaitons aborder, nous avons fait en sorte de concevoir une grille d'entrevue qui se prête davantage à l'exploration et à la compréhension d'un phénomène. Cette phase est bien évidemment celle qui a majoritairement contribué à enrichir notre étude de cas.

Phase 4 : Contrôle

Après avoir mené plusieurs analyses des données recueillies tout au long de la collecte des données, nous nous sommes de nouveau dirigés vers notre terrain de recherche pour enrichir et compléter la collection des données. L'analyse des données recueillies nous a amenés à approfondir certains éléments qui se sont avérés être d'une haute importance. Cela fut le cas pour la structure organisationnelle et la notion d'identité. Pour approfondir ces éléments, nous avons décidé de réaliser une entrevue en profondeur supplémentaire avec un des intervenants des communautés de pratique.

Boucle itérative : Collecte émergente

La collecte émergente a eu lieu tout au long de la période de collecte de données. En effet, bien que le processus semble être linéaire et unidirectionnel, celui-ci ressemble plutôt à une boucle itérative permettant d'effectuer des points d'arrêt et des allers-retours. C'est ce qui nous a d'ailleurs permis de laisser place à des moments d'analyse au fur et à mesure que les données furent recueillies. En ce sens, Eisenhardt (1989) met l'accent sur les bénéfices que peut tirer le chercheur lorsqu'il effectue la collecte des données et leur analyse simultanément avant même de la terminer. De cette façon, le chercheur peut réajuster sa collecte et bénéficier d'une flexibilité permettant de faire émerger de nouveaux thèmes et des caractéristiques particulières du cas étudié. Pour faciliter l'analyse continue, nous avons ainsi tenu à jour un carnet de bord recensant les réflexions et les interrogations qui ont émergé au cours de cette période de collecte et d'analyse. Toutefois, afin de contrebalancer ces approfondissements et décentrer la recherche, les événements et ateliers au cours desquels notre partenaire terrain était présent nous ont permis d'aborder notre problématique de recherche sous différents angles et d'y déceler de nouvelles pistes d'analyse et de réflexion. Selon Hlady-Rispal (p. 261-262, 2015), « la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des allers-retours entre approfondissements de zones locales et réarticulations en cadres conceptuels plus englobants ». Ainsi, bien que ces données ont été utilisées à titre de données secondaires, car elles ont été recueillies en dehors du terrain de recherche, elles ont été une grande source d'enrichissement tout au long du projet.

Tableau 3.2 Synthèse du processus de collecte et d'analyse de données

		Techniques de collecte (sources d'évidence)	Échantil lon cible	Objectifs
	Processus			
Boucle itérative	Phase 1 Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de contenu : Cahier des charges des CdP et bilans des CdP 2 Phases d'observations de 3 heures par CdP basées sur des grilles d'observation 3 Entrevues semi-dirigées basées sur une grille d'entrevue 	Leaders	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre et documenter le cas global Préciser et définir la problématique de recherche Réfléchir aux critères de sélection des unités d'analyse
	Phase 2 Contrôle/ Validation	<ul style="list-style-type: none"> Notes de terrain Discussion de groupe 	Comité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Partager l'analyse préliminaire et recueillir les commentaires à propos de celle-ci Définir la problématique de recherche Définir les critères de sélection des unités d'analyse Cibler les personnes à interroger (définir l'échantillon) Élaborer le guide d'entrevue
	Phase 3 Enquête intensive	<ul style="list-style-type: none"> 8 Entrevues en profondeur semi-dirigées 	Parrains, facilitate urs et membres	<ul style="list-style-type: none"> Documenter le cas global et les unités d'analyse
	Phase 4 Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de contenu : Cahier des charges des CdP et bilans des CdP 1 Entrevue en profondeur semi-dirigée 	Comité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Confirmer les données recueillies, les compléter et les enrichir Enrichir le cas global et les unités d'analyse

3.4.3 L'échantillon ciblé

« L'étude de cas qualitative requiert une bonne interaction entre les données recueillies, les acteurs étudiés et le chercheur académique » (Hlady-Rispal, 2015). Il est coutume de penser de façon spontanée, qu'une bonne recherche exige avant tout un bon chercheur (Hlady-Rispal, 2015), néanmoins, l'emphase doit tout autant être mise sur les acteurs de terrain qui alimentent la recherche. De ce fait, pour notre recherche, nous avons effectué une sélection minutieuse des acteurs retenus pour l'étude, et ce, en nous appuyant sur certains critères spécifiques auxquels nous avons réfléchi dans une perspective méthodologique et théorique. Toutefois, il est important de souligner que notre objectif n'était pas de concevoir un échantillon « représentatif », mais plutôt de concevoir un échantillon « intéressant » c'est-à-dire suffisamment diversifié pour rendre compte des différentes expériences de participation possibles et ainsi étoffer notre réponse à la problématique de recherche à l'origine de ce projet. Ainsi, pour procéder à sa conception, nous nous sommes tout d'abord fixé deux objectifs :

1. **Objectif quantitatif** - Nous avons comme ambition d'interroger un maximum de personnes dans la mesure du possible, considérant les contraintes de disponibilité et l'échéancier du projet de recherche.
2. **Objectif qualitatif** - Nous souhaitons diversifier notre échantillon à deux niveaux. Tout d'abord, nous rechercherions une diversité des rôles des interrogés. De cette façon, nous souhaitons comprendre et explorer l'expérience de chacun compte tenu du rôle joué au sein des communautés de pratique et de l'organisation formelle. Nous avons ainsi pour objectif de couvrir l'ensemble des rôles définis dans le cadre des communautés de pratique formelles. Ensuite, le second niveau de diversification que nous recherchions était celui de la diversité des profils de participation afin de rendre compte de certains aspects de la littérature. L'objectif cette fois était de couvrir la diversité des expériences de participation et d'étoffer la réponse apportée à notre problématique de recherche.

Cette étape de sélection des personnes interrogées a ainsi eu lieu lors de la phase 2 (voir tableau 3.2). Ce travail n'aurait pu être effectué sans l'aide du comité de gestion dont elle seule disposait de la légitimité pour le faire. Responsable du développement et du suivi des communautés de pratique au sein de l'organisation, le comité disposait ainsi des informations requises pour nous accompagner dans cette démarche.

3.4.3.1 L'échantillon ciblé : une diversité de rôles

Selon Musca (p.166, 2006), « le chercheur doit s'efforcer de rencontrer l'ensemble des personnes concernées par la problématique à des positions et niveaux hiérarchiques variés ». Pour ce faire, nous avons fait en sorte de rencontrer des personnes ayant des rôles différents au sein des communautés de pratique et de l'organisation formelle. Les deux tableaux qui suivent recensent, par unités d'analyse, les personnes sélectionnées ainsi que leurs rôles respectifs au sein des communautés de pratique et de l'organisation formelle.

Tableau 3.3 Échantillon retenu : rôles au sein des communautés de pratique et de l'organisation formelle

CdP chefs de projet	
Rôles / CdP	Rôles /Organisation X
Parrain (1)	Gérant
Facilitateur (1)	Responsable des ressources humaines
Leaders (1)	Chef de projet
Membres (4)	Chefs de projet
CdP gestionnaires de programme	
Rôles / CdP	Rôles /Organisation X
Facilitateur (1)	Responsable des ressources humaines
Leaders et co-leaders (2)	Chefs de projet
Membres (2)	Chefs de projet, gestionnaires de programme et ingénieurs

3.4.3.2 L'échantillon ciblé : une diversité de profils de participation

Pour nous assurer de disposer d'une collecte et analyse des données riches, nous avons tenté de sélectionner des participants présentant différentes expériences de participation. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les informations fournies par le comité de gestion et sur certains apports théoriques. Nous avons ainsi retenu quatre types de participants qui sont les suivants :

1. Nouveau membre avec peu d'expérience
2. Nouveau membre avec peu d'expérience et faible participation
3. Ancien membre avec beaucoup d'expérience
4. Membre participant virtuellement (via vidéoconférence)

Tableau 3.4 Échantillon retenu : les différents profils de participation

CdP concernée Profil de participation	Chefs de projets	Gestionnaires de programme	Les deux CdP
Nouveau membre avec peu d'expérience	1 pers.		
Nouveau membre avec peu d'expérience et faible participation			1 pers.
Ancien membre avec beaucoup d'expérience		1 pers.	1 pers.
Membre participant virtuellement (via vidéoconférence)	1 pers.		

3.5 Analyse des données

3.5.1 L'analyse qualitative

Bien que cette section fasse l'objet d'une partie distincte, dans la pratique la collecte et l'analyse des données sont deux étapes qui s'entremêlent. En effet, comme nous avons pu le voir, dès le début de la collecte de données, nous avons cherché à comprendre et explorer notre terrain de recherche afin de déceler la problématique clé et apposé le juste sens aux données recueillies. Pour ce faire, nous avons dès le début commencé à réfléchir aux régularités, tendances et explications qui se dessinaient. D'ailleurs, Eisenhardt (1989), Miles et Huberman (1991) ne séparent pas les phases de collecte et d'analyse des données et suggèrent même de traiter les données au fur et à mesure de leur collecte, ce qui est, de surcroît, très important dans le cas d'un design enchâssé (Musca, 2006).

L'étape de l'analyse des données est l'étape la plus difficile, car elle est celle qui est la moins codifiée. En effet, selon Yin (2014), l'analyse de l'étude de cas est un des aspects les moins développés. De ce fait, dans de nombreuses recherches, très peu d'informations sont disponibles à ce sujet, ce qui fait qu'il semble parfois difficile de comprendre la démarche analytique ayant permis au chercheur de tirer des conclusions (Eisenhardt, 1989). Le manque d'informations quant à la stratégie d'analyse peut aussi remettre en cause la validité et la fiabilité d'une recherche. Toutefois, la littérature fait état de différentes stratégies qui peuvent être employées pour l'analyse qualitative. Dans le cadre d'une démarche purement inductive, des concepts empiriques émergent directement de l'observation du terrain, et lors d'une démarche inductive modérée, le cadre conceptuel et la grille d'entrevue peuvent servir à encadrer la collecte de données (Musca, p.168, 2006). Selon Eisenhardt (1989), il existe deux techniques d'analyse des données qui sont les suivantes :

1. **L'analyse intra-cas** - Par le biais de descriptions, l'analyse intra-cas facilite l'émergence d'idées et aide le chercheur à entamer rapidement le processus d'analyse. Cette fine étude des données de chaque cas permet alors au chercheur de se familiariser avec chacun d'entre eux et d'accélérer la comparaison inter-cas. Ce processus permet de générer

des tendances uniques qui vont par la suite pouvoir être généralisées et appliquées à travers une analyse inter-cas.

2. **La recherche de tendances** - Elle facilite la comparaison, car elle permet au chercheur d'aborder le cas sous différents angles. Il existe trois tactiques permettant d'opérationnaliser cette technique. Il est tout d'abord possible de sélectionner des catégories ou dimensions, en vue de rechercher dans un second temps, les similarités et les différences entre elles. Aussi, le chercheur peut s'appuyer sur la sélection de paires de cas pour ensuite faire ressortir les similarités et les différences entre les paires. Enfin, la dernière tactique est de diviser les données en fonction de leur source pour faire ressortir des idées clés fiables.

Yin (2014) cinq techniques d'analyse se distinguent : la recherche de tendances, l'élaboration d'explications, l'analyse temporelle, la construction de modèles logiques et la synthèse inter-cas. Enfin, Musca (2006), nous propose l'analyse inter-unités, que nous avons choisi de mobiliser.

3.5.2 L'analyse inter-unités, sur la base d'un cadre conceptuel

Pour restituer notre collecte de données, nous avons choisi de structurer notre étude de cas en nous basant sur notre cadre conceptuel. De cette façon, nous avons pu rapporter l'ensemble des informations essentielles afin que nos lecteurs puissent avoir une étude de cas descriptive étoffée leur permettant le contexte lié à la problématique de recherche, mais aussi pour leur faciliter l'analyse comparative des deux unités d'analyse entre elles, d'une part, et avec le cas global, d'autre part. En effet, Musca (2006) explique que l'analyse des données ne peut se faire sans la présentation de celles-ci, surtout dans le cadre d'une analyse qualitative. Selon lui (Musca, 2006), il convient au chercheur de réfléchir à un format d'assemblage organisé d'informations permettant de tirer des conclusions et de passer à l'action. Plusieurs formats de présentation peuvent ainsi être combinés, mais les formats

retenus doivent toutefois présenter de façon claire les différentes dimensions importantes pour l'analyse de chaque unité ainsi que l'analyse inter-unités de même que leur évolution au cours du temps. Ils doivent également faciliter l'analyse des relations entre ces unités et le cas, ainsi que celles du cas d'ensemble. Effectivement, en restituant l'information de cette façon nous avons pour ambition de permettre à nos lecteurs de discerner plus aisément, les liens de causalité hypothétiques, les similarités et les contrastes. D'ailleurs, selon Musca (2006), une étude de cas enchâssée est particulièrement intéressante, car son processus de codage permet effectivement d'ordonner partiellement les données et de commencer à les comparer systématiquement afin de générer des interprétations. (Musca, p.168, 2006). En effet, la structure de l'étude de cas enchâssée en elle-même nous a facilité ce travail d'organisation des données, car elle nous a permis de répartir et de catégoriser les données (cas global, unité d'analyse 1 et unité d'analyse 2).

L'organisation de nos données recueillies que nous avons effectuées au fur et à mesure nous a également facilité le processus itératif et a renforcé notre capacité à explorer et à comprendre la problématique en présence. En organisant nos données, nous avons effectivement pu prendre conscience des éléments émergents et des points cruciaux qui se dégageaient de la recherche, mais aussi des interrogations ou éléments à préciser ou étoffer. Comme l'affirme Musca (2006), ceci semble s'expliquer par le fait que le processus de codage donne toujours lieu à des itérations entre données, littérature et nouvelles données. Ce dernier permet ainsi de prendre en compte les nouvelles données et interprétations sans figer prématurément l'analyse (Musca, p.168, 2006).

Ainsi, pour pouvoir analyser les freins et leviers en matière de participation des membres et les restituer dans notre étude de cas enchâssée, nous avons procédé à un double codage des données. Giordano (2003) décrit le codage comme suit :

Le codage consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories (Grawitz, 1996). Il s'agit d'une des voies possibles par

lesquelles le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens » (Giordano, 2003, p.246).

Le codage nous a effectivement permis de mettre de l'ordre dans les données recueillies et de repérer et catégoriser toutes les données se rapportant aux freins et leviers liés à la participation des membres. Plus précisément, nous nous sommes appuyés sur deux types de codage :

1. **Codage théorique** - nous avons catégoriser certains freins et leviers en fonction de leurs codes théoriques étant donné que ceux-ci sont déjà documentés dans la littérature
2. **Codage conceptuel** - pour les autres facteurs d'influence non recensés dans la littérature, nous avons procédé à un codage conceptuel en rattachant chaque facteur d'influence au concept qui le définit.

3.6 Vérification

3.6.1 Les critères de validité de la recherche

« Sans rigueur, la recherche n'a pas de valeur, elle devient fictive, et perd de son utilité » (Morse et al., 2002). Si une recherche peut être qualifiée de succès compte tenu de la qualité, entre autres, de sa démarche méthodologique, elle ne peut donc l'être sans la clarification de ses critères de validité. En effet, la vérification de la recherche est une étape clé permettant d'assurer la fiabilité et la validité de celle-ci. Bien plus qu'une étape qui s'effectue en fin de recherche, le processus de vérification a finalement lieu tout au long du projet de recherche, de cette façon, il permet d'encadrer la recherche et de s'assurer de sa fiabilité et validité. Pour évaluer la qualité de conception d'une étude de cas, le chercheur peut s'appuyer sur quatre tests que nous allons discuter ci-après.

3.6.1.1 La validité du construit

Cette notion est propre au champ des sciences sociales où l'objet d'une recherche porte souvent sur un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours directement observables tels que le changement, la performance, etc. (Thietard et coll., 2007). De ce fait, le chercheur doit veiller à accéder à une compréhension commune des concepts qu'il utilise dans sa recherche. La validité du construit se réfère ainsi au processus d'opérationnalisation permettant au chercheur de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique (Thietard et coll., 2007). Pour tester la validité du construit, il convient aussi de vérifier que les variables retenues pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche permet de répondre à la problématique de recherche (Thietard et coll., 2007). Selon Yin (2014), vérifier la validité du construit revient alors à identifier les bonnes mesures opérationnelles considérant les concepts à l'étude.

Ainsi pour s'assurer de la validité du construit, nous avons tout d'abord conçu une revue de littérature détaillée nous permettant de mieux éclairer et articuler notre problématique de recherche. Aussi, la création du cadre conceptuel nous a permis de cibler et de circonscire les concepts clés de notre recherche, mais aussi de mettre en relief les liens de causalités hypothétiques entre ceux-ci. Cet exercice nous a permis de délimiter le cadre théorique et empirique de notre recherche afin de nous assurer de répondre à notre problématique de recherche. La phase d'analyse préliminaire nous a permis, par ailleurs, de valider la problématique et les concepts clés visés par celle-ci, et ce, avec notre partenaire terrain. L'objectif était de nous assurer que nous disposions d'une compréhension partagée du projet de recherche. Une fois les données recueillies, nous avons veillé à effectuer une triangulation des données qui a été rendue possible grâce aux différentes sources d'évidence sur lesquelles nous nous sommes appuyés. Cette triangulation nous a ainsi permis de vérifier la validité des données recueillies. Les multiples rencontres avec le comité de gestion nous ont permis de veiller continuellement à confronter nos données et à nous assurer de leur véracité, mais aussi de confronter nos compréhensions respectives. Dans le même ordre d'idée, notre travail sera remis et présenté à

l'organisation X afin de pouvoir recueillir leurs commentaires et nous assurer d'une compréhension commune de celui-ci.

3.6.1.2 La validité interne

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Dans ce cadre, le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales (Thietard et coll., 2007). Elle est un test essentiel pour les recherches de causalité.

Pour éviter toute inférence et nous assurer de la consistance des explications fournies, nous avons veillé à confronter nos données à la littérature existante et trianguler les données recueillies pour s'assurer de disposer de données de qualité.

3.6.1.3 La validité externe

La validité externe d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. Selon Thietard et coll., (2007) le chercheur doit tout d'abord examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère, puis évaluer dans un second temps dans quelle mesure ces résultats pourront être transférés ou réappropriés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains, parfois appelés « univers parents ».

Les résultats de la recherche sous forme d'étude de cas et donc d'une description dense et détaillée ont pour but de permettre aux lecteurs d'évaluer le potentiel de transférabilité des résultats produits. Aussi, l'analyse des résultats par rapport à la théorie existante est une façon de s'assurer de la validité externe. Toutefois, notre travail de recherche n'a pas pour objectif de produire des résultats généralisables et cela n'est d'ailleurs pas un des objectifs visés par la méthodologie de recherche mobilisée. Notre volonté est davantage de susciter des pistes d'amélioration et de réflexion à l'ensemble des organisations projet préoccupées par la gestion et le transfert des connaissances et d'encourager la communauté scientifique à enrichir la littérature à ce sujet.

3.6.1.4 La fiabilité

La fiabilité permet de démontrer que les différentes étapes d'opérationnalisation de la recherche peuvent être répétées ultérieurement par d'autres chercheurs et que les mêmes résultats seront atteints (Thietard et coll., 2007 et Yin, 2014). Ce test concerne alors l'ensemble des phases de la recherche et permet, par ailleurs, de réduire les risques d'erreurs et les biais lors de l'élaboration de la recherche.

En documentant de façon détaillée les différentes étapes de notre projet de recherche, nous avons pour objectif premier de permettre à nos lecteurs de comprendre avec clarté le processus de recherche que nous avons poursuivi. C'est ainsi pour ce faire que nous avons veillé à expliquer et documenter de façon rigoureuse toutes les étapes qui nous ont permis de concrétiser ce projet de recherche.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de la collecte de données que nous avons menée. Comme il l'a été mentionné dans notre chapitre de méthodologie, c'est l'étude de cas unique enchâssée que nous avons décidé de mobiliser pour restituer les données recueillies. Cette approche nous a effectivement permis d'organiser nos données. De ce fait, nos résultats sont organisés de la sorte : tout d'abord, nous présenterons le cas global, puis chacune de nos deux unités d'analyses. Dans une troisième et dernière partie, nous aborderons les similarités et les différences existantes entre nos deux unités d'analyses. L'étude de cas enchâssée produite a pour objectif de permettre à nos lecteurs de bien saisir le terrain empirique sur lequel la présente recherche s'appuie et s'articule, mais aussi d'être le support que nous allons utiliser pour répondre à nos questions de recherche dans le chapitre V qui y sera dédié.

4.1 Présentation du cas global

L'organisation X est une organisation publique québécoise qui a pour mission le développement des meilleures pratiques en gestion de projet. Elle dispose d'une structure organisationnelle matricielle forte.

4.1.1 Le contexte organisationnel

4.1.1.1 Le contexte externe

Le contexte d'économie collaborative semble avoir influencé la mise en place de communautés de pratique au sein de l'organisation X. En effet, selon certains membres, les communautés de pratique sont actuellement tendance et ont ainsi succédé aux anciennes rencontres 5 à 7. Ainsi, si celles-ci sont au goût du jour il se pourrait certainement qu'à l'avenir une autre tendance vienne les discréditer. Cette perception de la situation par un des membres des communautés de pratique semble souligner l'influence du contexte externe sur la légitimité et la pertinence des communautés de pratique. Selon ses propos, suivre la tendance est une chose, mais il faut avant tout mener une réflexion en amont avec les personnes impliquées pour s'assurer que celles-ci comprennent le rôle des communautés de pratique, ainsi que les objectifs visés. L'absence d'une réflexion et d'une sensibilisation en amont à échelle de l'organisation pourrait expliquer le manque d'implication de certains membres des communautés de pratique. C'est ainsi ce qu'explique un des membres, en ses termes :

« Il y'a des vagues tout le temps et il va continuer à en avoir, ça s'en est une et il va en avoir d'autres. Il y a eu les systèmes de qualité qui sont arrivés sous différentes formes, à tous les 3-4 ans, maintenant c'est ça, maintenant c'est telle méthode, maintenant c'est ISO, maintenant c'est les CdPs, c'est le maintenant d'aujourd'hui, maintenant il faut faire les CdPs et puis on a lancé des CdPs. On a lancé ça en bon gestionnaire, en oubliant d'aller piger dans l'ombre des gens et dire regarde là en fin de réunion avec plein de gens, il faut que tu t'impliques. Ce n'est pas le monsieur, la madame en avant qui parle et que tu fais juste écouter. Avant ils appelaient ça des 5 à 7, c'était ça les CdPs de l'époque, ils se réglaient des affaires comme ça, fait que le goût du jour, c'est les CdPs. »

D'ailleurs, pour l'organisation X, il est vrai que la mise en place des communautés de pratique a largement été influencée par l'essor de la gestion du savoir. Dans le guide pour les parrains et leaders des communautés de pratique conçu par l'organisation X et qui fait office de cahier des charges des communautés de pratique, il est ainsi clairement stipulé que l'émergence des « organisations apprenantes » axées sur l'apprentissage en continu et préoccupées par le développement des façons de faire a motivé la décision de création de communautés de pratique (document interne de l'organisation X, Mars 2019).

4.1.1.2 Le contexte interne

La gestion des connaissances représente un enjeu de taille pour l'organisation X dans la mesure où celle-ci se distingue principalement pour « l'expertise rare » dont elle dispose. En effet, au sein de celle-ci « plusieurs individus détiennent des connaissances et des expériences très particulières générant des idées novatrices » (document interne de l'organisation X, Mars 2019). La création de communautés de pratique a donc été motivée par un enjeu organisationnel de développement d'expertise. Cette décision semble ainsi avoir découlé d'une orientation stratégique de l'organisation qui voit le partage de savoirs et du savoir-faire comme étant une façon de faire prospérer l'organisation et d'ainsi se distinguer en tant qu'experts dans leur domaine de prédilection.

Un enjeu d'ordre structurel a également été considéré, car pour l'organisation la mise en place de communautés de pratique est aussi une façon de « briser les silos et de maximiser la collaboration » (document interne de l'organisation X, Mars 2019). Les communautés de pratique ont donc été conçues pour pallier les enjeux associés à la structure matricielle et pour supporter les fonctions n'ayant pas de fonctionnelles à l'interne. C'est ce que soulignent deux intervenants des communautés de pratique :

« Actuellement c'est sûr que les unités fonctionnelles donc celles qui définissent la fonction à l'intérieur de l'organisation, il y a des unités pour lesquelles il y a un certain travail qui est très précis, donc le fonctionnel existe, et l'opérationnel existe également, donc

*l'opérationnel peut se rabattre sur le fonctionnel, mais en termes de gestion de projet **pour un chef de projet il n'y a pas nécessairement d'unités fonctionnelles**, donc la CdP est un des moyens pour être capable de regarder justement la fonction, comment est-ce qu'elle devrait être, comment on essaie de partager les meilleures pratiques de cette fonction-là.»*

*« Pour faire face aux défis qu'implique le matriciel on aurait besoin de CdPs pour faire les liens entre les différentes unités, fait que ç'est de là qu'est né le besoin. Deuxièmement, ce qui les caractérise c'est que c'est des **fonctions critiques dans l'organisation** et elles n'ont pas de fonctionnelles, donc il n'y a pas un fonctionnel qui dicte l'évolution des pratiques en soit comme en bureau de projets.*

Comme le souligne un intervenant, l'absence d'un bureau de projet est également venue renforcer ce besoin de transfère et de partage des connaissances au sein de l'organisation X, en ses termes :

*« Il y'en a quatre en gestion de projet, en fait c'est aussi le fruit d'une **réflexion plus organisationnelle** de dire bon est-ce qu'on veut un bureau de projets, ça cela date de 2006 à peu près, on a décidé que non on n'aurait pas un bureau de projets officiel, qu'on travaillerait en matricielle. »*

Ainsi, compte tenu des circonstances, le comité de gestion qui s'est chargé de sélectionner les communautés de pratique a privilégié des fonctions stratégiques et critiques pour l'organisation tout en misant sur des fonctions qui ne sont pas couvertes ou le sont partiellement, dans le cadre de la structure organisationnelle, que ce soit en mode hiérarchique ou fonctionnel, et pour lesquelles une communauté de pratique aurait une valeur ajoutée (document interne de l'organisation X, Mars 2019).

En plus des enjeux liés à la structure organisationnelle, les communautés de pratique ont également été pensées pour minimiser les impacts générés par la dispersion géographique des équipes projet, car elle complexifie la collaboration et le partage des meilleurs pratiques. En effet, l'organisation X opère dans toute la région du Québec où elle dispose de différents sites. Dans ce contexte, les

communautés de pratique ont rendu possible la création d'un point de rencontre entre les équipes projet, et ce, principalement grâce aux outils technologiques qui sont utilisés tels que le téléphone et la vidéoconférence, cette dernière étant majoritairement utilisée compte tenu du fait qu'elle est disponible dans tous les sites de l'organisation X.

4.1.2 La gestion de projet

4.1.2.1 Enjeu de gestion des connaissances

Pour la majeure partie des membres rencontrés, il y a un réel besoin de partage et de transfert des connaissances et c'est ce qui anime leur volonté de participer à des communautés de pratique. Selon un des parrains, dans les environnements projets, la recherche des meilleures pratiques est une préoccupation majeure et c'est ce que permettent les communautés de pratique, en ses termes :

« Les meilleures pratiques en gestion de projet ça devrait être l'une de leurs préoccupations, de voir, essayer, de fouiller et de comprendre les meilleures pratiques, de les partager. »

Comme l'explique un nouveau membre, les communautés de pratique leur permettent alors d'améliorer leurs pratiques grâce au partage des bons et mauvais coups et des leçons retenues qu'ils en dégagent, en ses termes :

« L'amélioration de nos pratiques donc faut retenir des leçons, de bons coups et de moins bons coups pour s'améliorer comme organisation. »

De toute évidence, les communautés de pratique offrent ainsi à leurs membres l'opportunité de prendre du recul sur leurs activités quotidiennes et de bénéficier d'un temps d'arrêt dans ce quotidien agité. Elles leur permettent de réfléchir, de s'enrichir des différents points de vue et d'acquérir une ouverture d'esprit facilitant la résolution de problèmes compte tenu de la pluralité des façons de faire qui y sont présentées. C'est ce qu'explique un facilitateur des communautés de pratique :

« C'est un moment de réflexion, de s'alimenter du point de vue des autres, car c'est rare qu'on ait l'occasion de faire ça dans le quotidien qui est un feu roulant et c'est quelque chose qui est demandé et requis par l'organisation, dans l'ère où on est, donc il faut être capable de s'arrêter et de voir qu'est-ce qu'on pourrait faire différemment et ces temps-là sont de plus en plus rares donc les communautés offrent ça. »

Aussi, les communautés de pratique semblent pouvoir faciliter le développement d'une nouvelle pratique. La communauté de pratique des gestionnaires de programme a effectivement permis à ses membres de développer leurs connaissances et d'aller chercher l'information nécessaire pour faire face aux nouvelles tâches qui se sont présentées à eux. Un ancien membre expérimenté récemment impliqué dans la gestion par programme explique ce point :

« Ça ne fait pas longtemps qu'on fait de la gestion par programmes, ça fait peut-être 3 ans 4 ans maximum, c'est sûr que c'est d'aller chercher beaucoup de la connaissance et de l'expérience auprès d'autres personnes. »

Finalement, les communautés de pratique semblent avant tout permettre aux employés de se rassembler et c'est ainsi pour cela que de nombreux interrogés ont affirmé que les communautés de pratique sont des tribunes d'échange essentielles. Elles leur permettent donc tout simplement de faire connaissance avec leurs pairs et d'échanger leurs idées et, d'après les dires d'un facilitateur, ces situations sont bénéfiques pour l'organisation.

« Parce qu'on sait que ça c'est vraiment déjà beaucoup, ça serait profitable pour l'organisation que les gens se connaissent, qu'ils échangent des idées, qu'ils apprennent qui fait quoi, les réseaux de contacts, ça c'est profitable pour l'organisation dans son ensemble. »

Selon un ancien membre expérimenté, la création de tribunes d'échange est d'ailleurs une volonté émanant du président qui souhaite que les employés

rencontrent leurs pairs pour échanger leurs problématiques afin de faciliter la résolution de problèmes. C'est ce qu'il nous explique en ses mots :

« Le président encourage ça, il l'a dit ouvertement, il veut que les gens se rencontrent et échangent et la CdP c'est un bel outil pour rassembler des gens qui ont à peu près le même rôle et qui rencontrent les mêmes problématiques. Tout seul dans son coin c'est plus difficile de régler un problème, mais quand on est une quinzaine ou une vingtaine autour de la table et bien on a des points de vue différents, c'est sûr que l'organisation y gagne au change. »

Ces tribunes d'échange semblent donc être des lieux essentiels dans ces environnements projets où le changement est constant et où le quotidien est orchestré par une multitude de priorités projets. Elles permettent donc aux gestionnaires de prendre un temps d'arrêt afin de partager leurs expériences et problématiques et de s'enrichir des différentes façons de faire et des meilleures pratiques. In fine, elles sont donc bénéfiques autant à l'organisation, qu'aux personnes qui les constituent.

4.1.2.2 Les caractéristiques des projets

La gestion de projets semble susciter certains défis auxquels devraient pallier les communautés de pratique. En effet, selon un nouveau membre, les communautés de pratique permettent de se développer à travers les expériences des autres. Elles offrent ainsi la possibilité à chacun de partager sa réalité projet incluant les enjeux et problèmes rencontrés et les solutions déployées. C'est ce qu'il nous explique en ses mots :

« Un des rôles je pense que c'est justement le partage des connaissances et des expériences, faciliter le travail de nos collègues, se développer à travers les expériences de nos collègues aussi. C'est vraiment de connaître, d'échanger avec nos collègues des enjeux qu'ils ont vécus, des solutions, des problèmes, des choses assez concrètes, notre réalité aussi. »

Les communautés de pratique semblent ainsi permettre de pallier le caractère autonome des projets, car il rend parfois difficile le rassemblement des différentes équipes projet et le partage des expériences de projets de chacun. De surcroît, l'autonomie des projets de chacun amène les chefs de projet à ne pas ressentir le besoin de partager ses expériences. Aussi, le contexte spécifique de chaque projet et/ou programme génère de la difficulté pour le partage et le transfert des connaissances. En effet, il semble parfois difficile pour les membres de tirer des apprentissages pertinents qui pourraient être applicables à leurs projets et/ou programmes. C'est ce que nous explique un des membres :

« C'est là que ça devient un peu, un point d'interrogation, c'est que les gens présentent leur programme de projet et tu essaies de voir les liens qu'il y a à faire entre cette situation-là et la tienne, ou qu'est-ce que tu peux transposer, il y a des fois, oui sur le fond ça se transpose, c'est sûr que chaque projet à ses particularités et ses réalités, tu essaies de voir dans le fond concrètement qu'est-ce que tu peux transposer ou utiliser dans ton projet ou programme, ou retenir des façons de faire. C'est là que ce n'est pas toujours évident, chaque programme a ses particularités. »

Dans ce contexte, les membres semblent difficilement percevoir les opportunités de transposition et, comme l'atteste un des membres, cette situation influence même l'implication des membres au cours des rencontres :

« Quelqu'un arrive avec un exemple qu'on commence à expliquer et ça ne s'applique pas à ton contexte, tu décroches, tu n'y mets pas la même intensité que si c'est pareil que ce que tu vis. »

Toutefois, bien que plusieurs membres soulignent les difficultés de transposition, d'autres membres n'hésitent pas à ajouter que beaucoup d'éléments sont communs à l'ensemble des projets et que ce sont donc sur ces éléments-là que bien des améliorations peuvent être apportées. C'est ce que nous explique un intervenant puis un nouveau membre des communautés de pratique :

« Chacun gère son projet donc ils n'ont pas vraiment à gérer entre eux les projets, mais par contre ils utilisent les mêmes services, c'est ça qui

*les rejoint, ils ont aussi tous la nécessité d'améliorer leurs façons de faire, le même besoin, donc ils pourraient très bien donner des idées, d'une place à l'autre, même si ce n'est pas le même champ d'activité, ça ne sera jamais le même projet, ils sont chacun dans leurs silos, mais ils utilisent tous la même chose, ils cherchent tous à faire mieux sur les mêmes dimensions, dans le **fond la gestion de projet c'est ça qui les unit.** »*

*« La nature de nos projets diffère quand même on n'a pas tous les mêmes enjeux, par contre, **on a les mêmes processus. Il y a beaucoup de choses qu'on vit de façon commune, ne serait-ce que sur l'octroi de contrats, toute la partie gestion de contrats, appels d'offres, tous ces processus-là sont communs.** »*

Ce travail de transposition semble néanmoins exiger un travail d'envergure. En effet, selon un intervenant interrogé, cela nécessiterait de « modifier » les pratiques existantes et de les ajuster aux pratiques courantes :

*« En soit l'idée des fois elle va partir d'une gérance puis elle ne sera peut-être pas transposable ou applicable directement de même, **mais justement en utilisant les façons de faire qu'on a dans notre organisation on la modifierait cette idée-là pour l'intégrer dans nos façons de faire.** »*

Pour ce faire, il semblerait qu'un changement de paradigme, en amont, soit nécessaire afin que les individus soient davantage enclins à chercher à évaluer avant tout ce qui pourrait être bénéfique pour l'organisation dans son ensemble et non simplement pour leurs activités quotidiennes. C'est ce qu'explique un intervenant :

« Un individu ce n'est pas nécessairement son projet qui va en bénéficier, mais c'est l'ensemble de l'organisation, c'est un peu de faire sortir cette préoccupation-là qui serait un de mes objectifs. »

Ainsi, comme nous avons pu le constater, les caractéristiques du projet semblent générer un besoin de partage et de transfert des connaissances. Paradoxalement, il semblerait que ces mêmes caractéristiques pourraient aussi complexifier le partage et le transfert des connaissances et réduire la participation et l'implication des

membres au cours des rencontres des communautés de pratique. En effet, compte tenu de l'autonomie et des spécificités de chaque projet, les individus ne semblent pas éprouver, dans leur quotidien, la nécessité de collaborer avec leurs pairs responsables d'autres projets aux réalités et spécificités qui leur sont propres.

4.1.2.3 La structure de l'organisation projet et les identités

4.1.2.3.1 La structurelle matricielle forte

L'organisation X est constituée de cinq gérances qui représentent des marchés distincts avec des projets qui leur sont propres. Toutefois ces projets partagent certaines ressources et ne sont donc pas totalement indépendants. La structure projet de l'organisation X est de type matriciel forte. Ces cinq gérances sont représentées au sein des deux communautés de pratique respectives et cela semble influencer les échanges. En effet, selon le un des intervenants de la communauté de pratique des chefs de projet, les membres se sentent plus disposés à participer aux échanges lorsque le sujet préoccupe plus qu'une unité d'affaires. De ce fait, lorsque les échanges sont basés sur le produit d'un de leur confrère, les participants semblent faire preuve d'un intérêt et d'une motivation à la baisse. Au contraire, lorsque les présentations sont effectuées par des participants externes, les membres sembleraient plus intéressés et donc plus ouverts aux échanges. C'est ce qu'il nous explique en ses mots :

*« Je vois que les gens sont moins motivés à participer aux rencontres quand ce sont des sujets qui préoccupent bien plus une unité d'affaires qu'une autre donc à l'intérieure de l'organisation. **Quand les gens entendent trop parler du produit de leur confrère des fois ce n'est pas nécessairement motivant pour eux je ne sais pas pourquoi, pour eux ça ne les concerne pas. Par contre, quand ça vient de l'extérieur on dirait qu'ils sont non pas plus attentifs, mais plus intéressés à obtenir des informations pour voir si ça peut s'intégrer dans leurs pratiques courantes.** »*

Pour lui, un des défis est donc d'intéresser les participants à apprécier ce qui se fait à l'interne, en ses termes :

« Le défi c'est d'avoir l'engagement de nos gens de venir assister à ces présentations, je pense que le défi c'est d'intéresser nos gens à venir écouter et voir qu'est-ce qu'ils peuvent intégrer, on a eu une assistance relativement bonne à un certain moment donné, c'est un petit peu décevant de voir ça donc je pense que le défi il est plus là. »

La dynamique de participation semble ainsi largement être influencée par la structure projet en présence. Dans leur quotidien, les gestionnaires ne sont pas amenés à collaborer avec leurs collègues des autres gérances, et ce, bien que cela soit quelque chose qui est encouragé par l'organisation qui voit en cela une façon d'abattre les silos. C'est ce que nous expliquent deux membres successivement :

« Moi mon collègue si je ne lui dis pas bonjour le matin on ne se parlera pas de la journée parce que mon projet et son projet ce n'est pas les mêmes gens, ce n'est pas les mêmes équipes, ce n'est pas les mêmes affaires. On n'est pas en interrelation ensemble et quand qu'on l'est c'est parce que ça ne va pas bien au niveau d'une difficulté quelconque, mais d'un point de vue des projets, on ne fait pas affaire ensemble. »

« Entre les gérances, encore là, la collaboration est favorisée, mais dans les faits c'est un travail de tous les jours pour améliorer le travail collaboratif. Donc chaque gérance a plus tendance à gérer ses propres projets, mais c'est valorisé le travail collaboratif, on entend souvent le fait de la volonté d'enlever les silos. »

La collaboration entre les gérances n'est donc pas chose évidente et, entre chefs de projets, « la collégialité » n'est pas ressentie comme étant quelque chose de naturelle. Selon un intervenant, cela pourrait s'expliquer par le profil du chef de projet qui est certes un bon membre d'équipe, mais peut-être moins enclin à chercher à améliorer la fonction, en ses termes :

« Non, ils n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble, est-ce que c'est des gens qui collaborent bien ensemble je pense qu'à partir du moment que les gens ont la volonté de vouloir partager ces connaissances-là ils vont bien travailler ensemble, c'est des chefs de projet, c'est des gens qui sont normalement d'équipe donc c'est sûr qu'ils vont rallier beaucoup de personnes ensemble pour réaliser un

projet, mais par contre pour améliorer la fonction c'est peut-être moins naturel. »

4.1.2.3.2 Les identités

Un aspect identitaire semble également découler de cette structure par projets. Comme nous avons pu le voir, les chefs de projet sont perçus comme ayant un profil type, ils appartiennent à une gérance spécifique et y travaillent pour développer un produit spécifique. C'est sur l'ensemble de ces éléments que se fondent leurs identités professionnelles, celles qui dictent leurs façons d'agir et d'être. D'ailleurs, un des membres explicite clairement ce point. Lorsque celui-ci fait référence aux chefs de projet, il y associe tout naturellement des traits qui caractérisent selon lui le chef de projet type.

Tous ces éléments semblent ainsi complexifier le partage des connaissances, car l'amélioration des pratiques est perçue comme quelque chose de difficile dans cet environnement organisationnel où chacun se sent finalement davantage appartenir à une gérance plutôt qu'à une organisation dans son entièreté. De surcroît. La structure organisationnelle qui est décrite telle une structure bureaucratique composée de « boîtes » et « processus » semble aussi complexifier l'implication et l'engagement des gens. Cette structure semble non seulement renforcer l'identité projets compte tenu du clivage qu'elle crée entre les gérances, mais complexifie aussi les échanges. Les propos d'un membre soulignent bien ce point :

« L'entreprise X, c'est une entreprise qui marche par petites boîtes, ah ça c'est mon département et puis j'appelle l'autre département d'à côté, l'autre département à côté, et quand je suis dans ma CdP et que je transporte ma petite boîte avec moi, cela ne m'aide pas. Tu sais il faut que je rentre là comme un humain, faut que je rentre comme quelqu'un qui a une expérience à aller chercher avec les autres ou à partager et non pas de dire je suis dans ma petite boîte puis là je suis dans le processus, puis là je suis en dehors du processus, il est où le processus de la CdP. Il y a des gens malheureusement qui ne sont plus capables de se dé-configurer par rapport à ce que l'entreprise les a configurés. Mettons j'essaie de faire une règle de trois, tu as le participant et puis ce n'est pas de sa faute, mais l'entreprise est comme ça et puis ton quotidien est comme ça fait que sortir de ce quotidien-là demande un grand effort. Je te dirais ce n'est pas que les attentes, ce que la CdP offre, c'est qu'elle offre tout ça. »

4.2 Présentation des deux unités d'analyse

4.2.1 Première unité d'analyse : la communauté de pratique des chefs de projet

4.2.1.1 Objectifs

Pour ses membres, la communauté de pratique des chefs de projet présente deux objectifs majeurs. Tout d'abord, compte tenu de la disparité géographique des équipes projet, la communauté de pratique leur permet de se rassembler et d'établir un réseau de contacts au sein de leur organisation. C'est ce que nous explique l'un d'entre eux :

« Je verrais deux aspects majeurs, le premier c'est d'établir un réseau de contacts, on est plusieurs dans nos différents sites, répartis dans la province. Les CdPs permettent de se rassembler, susciter des problématiques qui nous rejoignent, on ne rentre pas nécessairement dans les détails, mais on y va en surface, plus sur ce qu'on rencontre comme problématique, donc c'est de premièrement créer un réseau de contacts. »

Deuxièmement, la communauté de pratique des chefs de projet offre à ses membres un lieu de partage d'expériences et de connaissances fort enrichissant compte tenu de l'hétérogénéité des gérances qui sont présentes. Ainsi, en prenant connaissance de ce qui se fait au sein de chacune d'entre elles, les membres évoluent à travers les expériences partagées et acquièrent de nouvelles façons de faire. C'est ainsi l'importance de ce partage des connaissances que soulignent trois membres interrogés :

« On est aussi des gens de de différents milieux, différentes expériences et expertises, le fait de se rencontrer avec un milieu très hétérogène comme ça nous permet d'avoir des points de vue et des façons d'aborder les problématiques qui peuvent être très enrichissantes par rapport à d'autres personnes. »

« Le rôle c'est le partage des connaissances, le partage des expériences, faciliter le travail de nos collègues, se développer à travers les expériences de nos collègues aussi, donc échanger sur les

différents enjeux qu'on vit dans nos différents projets donc c'est beaucoup de partage des connaissances en fait. »

« Échanger sur des sujets communs, le partage de connaissances, d'expériences principalement, de bonnes façons de faire, les bons coups parce que finalement on se retrouve souvent devant des situations assez semblables donc c'est un partage de connaissances. »

4.2.1.2 Processus d'adhésion

De façon générale, dès lors qu'une personne détient le titre de chef de projets, celle-ci reçoit l'ensemble des invitations pour participer aux rencontres de sa communauté de pratique. Les membres sont donc exclusivement des chefs de projet. C'est ce que nous expliquent deux intervenants :

« Le recrutement des membres aussi c'est très naturel, c'est par le titre, la fonction. Donc aussitôt qu'ils sont nommés chefs de projets, ils sont invités à la prochaine communauté des chefs de projets. »

« En réalité les membres c'est ceux qui exercent une fonction, c'est les chefs de projet, ça se limite à ça là pour l'instant, il n'y a pas d'autres membres à l'intérieur de ça, il y a les gens des ressources humaines qui nous supportent, mais ça se limite à ça. »

Une fois membres, la présence aux rencontres est volontaire et, d'une cohorte à l'autre, les convocations sont renouvelées et renvoyées systématiquement à l'ensemble des chefs de projet, il n'y a donc pas de façon de se retirer officiellement de la communauté de pratique. C'est ce que nous explique un intervenant :

« D'une cohorte à l'autre, ils n'ont pas à statuer, ils vont être d'office invités à toutes les rencontres, et puis ils peuvent se présenter ou ne pas se présenter, donc c'est comme ça c'est de manière volontaire le principe, puis ils sont tout le temps invité, ils ne peuvent pas vraiment se retirer là. Il n'y a pas de question qui se pose à cet effet. »

Ainsi, plusieurs chefs de projet affirment avoir connu l'existence de leur communauté de pratique seulement au moment même de leur adhésion :

« J'ai plus connu la communauté quand je suis devenue chef de projet, fait qu'on m'a envoyé toutes les invitations pour les réunions. »

En termes de taux de présence, un des intervenants nous explique que la communauté de pratique des chefs de projet fait face à un enjeu à ce niveau-là, en ses termes :

*« Les chefs de projet qui y participent vont participer sur une base volontaire, donc ils sont tous convoqués, mais comme je dis le **taux de participation n'est pas nécessairement à la hauteur de nos attentes tout le temps.** »*

4.2.1.3 Soutien organisationnel

Les communautés de pratique sont soutenues par les parrains qui sont des directeurs de gérances et qui les encadrent à haut niveau. Un intervenant nous explique que les parrains sont une courroie de transmission entre la haute direction et les communautés de pratique, ainsi qu'entre les communautés de pratique, ils s'occupent donc de partager l'information et s'assurent ainsi que les sujets soient alignés avec les orientations stratégiques, en ses termes :

« Le parrain dans le fond c'est beaucoup de faire le lien avec les hauts dirigeants, donc de s'assurer de l'alignement avec les orientations de la division, donc si par exemple le comité de direction souhaite cascader de l'information aux CdPs et bien il passerait par le parrain et vice-vers-ça, si la communauté aimerait remonter des enjeux, des sujets, des propositions, et bien on peut se servir du parrain pour faire ce lien-là, puis le parrain aussi peut faire des liens transversaux entre les communautés, il porte à un niveau plus élevé les enjeux de la communauté. »

Les parrains interviennent autant au niveau du contenu qu'au niveau de la forme, en proposant par exemple une structure et en soumettant des recommandations. Les gestionnaires sont aussi invités à contribuer au développement de la communauté de pratique en soumettant des suggestions pour sélectionner les leaders, c'est ce que nous l'explique un intervenant :

« Il peut avoir des recommandations par le parrain et même par les gestionnaires dans le fond, qui eux sont aussi au courant de à qui ça pourrait être profitable, dans leur plan de développement d'animer une séance comme ça. »

Il ajoute que ce parrainage à haut niveau permet de renforcer la légitimité des communautés de pratique et vise ainsi à accroître la participation des membres, en ses termes :

« Les parrains sont aussi porteurs du leadership là-dedans, de croire aux bénéfiques de la communauté et de chercher par tous les moyens qu'ils ont en leur possession d'accroître la participation. Vraiment le leadership des parrains là-dedans joue un rôle qui fasse que ce qui est en leurs moyens pour la rehausser. »

Toutefois, selon certains, le parrain reste avant tout une figure d'autorité et reflète la structure hiérarchique propre à leur organisation. Selon un des membres, sa présence au cours de certaines rencontres semblerait même influencer la dynamique de participation des membres, en ses termes :

« Le parrain c'est à l'image de notre entreprise, c'est que c'est hiérarchisé. Des fois quand les parrains étaient là, les discours n'étaient pas pareils, les gens étaient moins à l'aise. Fait je ne pense pas que cela a une valeur ajoutée. Dans ce que moi j'ai perçu, quand quelqu'un du niveau hiérarchique entre et bien ça change. »

Malgré l'implication de parrains qui devraient faire rayonner la communauté de pratique au niveau de la haute direction, un des membres affirme que les communautés de pratique ne semblent pas être perçues comme étant une priorité pour la direction, en ses termes :

« Je veux dire qu'on est sollicité, il y a de l'importance qui est donnée à différentes choses dans l'entreprise évidemment et puis la CdP on ne reçoit pas un signal, je ne sens pas beaucoup d'importance donnée je dirais par la direction. »

4.2.1.4 Mandat

Le mandat de la communauté de pratique des chefs de projet est l'amélioration de la fonction par le biais du partage et du développement des meilleures pratiques. La communauté de pratique permet également de fournir de la formation aux chefs de projet par le biais, par exemple, de présentations effectuées par des invités externes.

Pour mener à bien ce mandat, les parrains sont responsables de développer, dans les grandes lignes, l'orientation de la communauté de pratique et les objectifs de la fonction de chef de projet. Leur rôle est donc de s'assurer que les sujets traités vont être bénéfiques à l'organisation en veillant à ce qu'ils soient alignés aux objectifs stratégiques. Puis au cours de la première rencontre de chaque cohorte, les parrains et les leaders définissent avec les membres les objectifs de la communauté de pratique qui sont tous axés sur la fonction du chef de projet. À partir là, les membres vont proposer des sujets qui leur semblent pertinents à aborder. C'est ce que nous explique un des intervenants :

« La première rencontre c'est un peu justement d'énoncer quel est l'objectif de cette rencontre-là, ça va être quoi le calendrier des rencontres, les types de sujets, mais les types de sujets c'est plus les sujets que les gens vont vouloir bel et bien eux apportés à l'intérieur de la communauté. Donc on définit surtout des objectifs autour de la fonction, pour dire et bien regarde le but c'est d'améliorer cette fonction et de capter, transposer, entre nous, donc on essaie d'amener les gens au même niveau pour leur expliquer quelle est la raison de la CdP. »

Des sujets statutaires sont ainsi définis par les parrains et les leaders, tels que la santé et la sécurité, l'innovation, jumelés à des sujets suggérés par les membres lors des tours de table prévus à cet effet à la fin de chacune des rencontres. Selon un des membres, ce fonctionnement permet de renforcer l'engagement et l'intérêt, car ils se sentent impliqués et reconnus, mais cela permet aussi à la communauté de pratique de s'assurer d'avoir un flot continu de sujets diversifiés et enrichissants qui mènent à des échanges dynamiques et non à des monologues orchestrés exclusivement par les leaders. C'est ce que nous explique un des leaders :

« On ne veut pas nécessairement imposer des sujets, mais on va chercher aussi auprès des gens, chercher les intérêts des chefs de projet et impliquer le sujet comme tel ou l'inclure dans une rencontre, ça mobilise encore plus les gens. Ils se sentent écoutés par nous et impliqués à la fois, et c'est aussi faire que ce n'est pas juste des monologues dans la rencontre, faire participer les gens autour, nous on est comme les autres on a pas toujours de quoi de nouveau. »

Pour un nouveau membre de la communauté de pratique des chefs de projet, malgré la structure mise en place, il n'est pas toujours évident de saisir le fonctionnement de la communauté de pratique, ses objectifs et son mandat, et ce, principalement en raison du manque d'informations à ce sujet :

« Les objectifs, mais c'est aussi même le contenu, le format des rencontres ou le type de présentation, je pouvais m'en douter, mais ce n'était pas si clair pour moi là donc je me suis présenté là pour voir comment ça se déroulait, mais sans plus d'informations. »

4.2.1.5 Évolution

L'évolution de la communauté de pratique est définie par l'organisation. Les cohortes débutent toutes à la même période et s'achèvent 18 mois après. À chaque lancement, les parrains ainsi que les facilitateurs s'assurent de définir la portée de la communauté de pratique afin de positionner convenablement celle-ci au sein de l'organisation, mais aussi considérant les différents lieux d'échanges existants. D'ailleurs selon les dires d'un intervenant, la coexistence de plusieurs lieux d'échanges rend cet exercice de positionnement très important, car cela exige de délimiter le but de la communauté de pratique. Ainsi en s'assurant de définir la portée la communauté de pratique, l'organisation fait en sorte de gérer les attentes des membres. C'est ce que nous explique un intervenant :

« Il y a différents lieux d'échanges, mais ce n'est jamais la même chose, mais on se pose la question parce que bon ça évolue, c'est organique l'organisation et puis l'année dernière il y a eu beaucoup de nouvelles initiatives d'échanges. Le besoin est à revalider puisque maintenant il y a beaucoup d'échanges, beaucoup de communications, donc qu'est-ce qui est requis vraiment de traiter dans cette CdP-là (chefs de projet), c'est ça qu'il faut qu'on rediscute

à chaque lancement finalement, et même un an et demi c'est un peu long, c'est que le contexte bouge tellement vite qu'il y a le temps de changer avant la fin du cycle. C'est là que ça crée des fois des problèmes parce qu'on est réactif, mais il faut se demander à quoi ça devrait servir, est-ce qu'on s'entend tous que c'est ça qu'on vient vous offrir et que c'est ça que vous allez venir chercher et si oui vous allez savoir pourquoi vous priorisez ça, savoir que ça vaut la peine. »

Toutefois, malgré une certaine formalisation de l'évolution de la communauté de pratique des chefs de projet, il semblerait que celle-ci soit difficilement prévisible. Ce point-là semble souligner le dilemme existant entre formalisation d'une part et émergence/spontanéité d'autre part. En effet, bien que la communauté de pratique des chefs de projet s'appuie sur un mandat et un échéancier défini, son évolution reste imprévisible.

4.2.1.6 Retombés

Tout d'abord, la communauté de pratique des chefs de projet semble répondre à un besoin criant de réseautage. Plusieurs ressentent le besoin de « tisser des liens avec leurs collègues », car selon eux les occasions de rencontre sont trop peu fréquentes. Ces chefs de projet cherchent avant tout à se créer un réseau de contacts élargi, interne et externe à l'organisation. Ainsi, étant donné que l'organisation X est une grande organisation, la communauté de pratique semble ainsi leur faciliter la tâche en les mettant en relation directe avec leurs pairs. D'ailleurs, lors de notre observation terrain, plusieurs membres ont souligné le fait que le réseautage ne semble pas être quelque chose qui est encouragé par leur organisation alors qu'il leur semble primordial de collaborer avec les différentes parties prenantes de l'industrie dans laquelle ils œuvrent.

Pour les personnes qui se trouvent éloignées géographiquement du reste de leurs équipes, la création du lien social que permet la communauté de pratique est un bénéfice d'autant plus grand. En effet, isolés de leurs confrères, ces membres perçoivent la communauté de pratique comme étant une plateforme requise pour rester au courant de ce qui se fait au sein de leur organisation.

La communauté de pratique des chefs de projet a également permis à ses membres d'acquérir des connaissances additionnelles. Elle leur a permis d'être mieux outillés et informés. En effet, en échangeant avec leurs pairs, les participants s'informent sur ce qui se fait dans les différentes divisions respectives, ils partagent leurs expériences et au fur et à mesure des échanges ils prennent conscience des problématiques et situations qui sont communes. En se nourrissant des expériences des autres, les chefs de projet découvrent de nouvelles façons de résoudre des problématiques. La communauté de pratique semble abattre les silos et ainsi permettre le développement d'expertise à grande échelle.

Bien que des bénéfices semblent exister, certains membres soulignent la difficulté qu'ils ont à percevoir de façon tangible les bénéfices générés. D'ailleurs, selon un des membres, le faible taux de présence pourrait s'expliquer en partie par la difficulté qu'éprouvent les chefs de projet à percevoir les bénéfices concrets que la communauté de pratique pourrait leur apporter :

« Les bénéfices que le chef de projet va retirer d'y aller ce n'est pas évident pour les chefs de projet. Pour celle des chefs de projet en général, où on est plus nombreux, je ne sais pas c'est quoi les participations, ça ne m'ait pas paru si nombreux que ça donc ça veut aussi dire que les gens ne voient pas concrètement les choses qu'ils vont en retirer. »

D'après la perception d'un des intervenants, certains membres pourraient même avoir de la difficulté à percevoir la plus-value de leur participation compte tenu du nombre de ressources d'ores et déjà mis à leur disposition au sein de l'organisation, mais aussi compte tenu du statut de leur poste, leur conférant ainsi suffisamment d'amplitude pour promouvoir l'amélioration continue à leur niveau, en ses termes :

« Je pense qu'il y en a qui comprennent très bien le bénéfice, je pense qu'il y en a qui ne voient pas nécessairement la plus-value dans le sens où ils vont dire dans l'organisation on a assez de façons de faire, de processus, on parle déjà avec beaucoup de monde, ces gens-là ont déjà des rôles et des responsabilités dans leurs fonctions (fait référence aux chefs de projet) leur permettant de s'assurer que tout ça s'améliore. »

4.2.1.7 Imputabilité

À la fin de chaque cohorte, une rencontre-bilan a lieu, celle-ci a pour objectif de faire le point sur les leçons retenues et les axes d'amélioration pour l'année suivante. Aussi, une évaluation est soumise à l'ensemble des participants sous la forme d'un sondage. Toutefois, étant donné que l'objectif premier de la communauté de pratique des chefs de projet est de permettre à ses membres de prendre du temps pour faire connaissance avec leurs pairs et d'échanger au sujet des meilleures pratiques, il n'y a aucun critère d'évaluation ou de performance qui est défini, elle n'est donc reliée à aucun objectif d'affaires. C'est ce que nous explique un intervenant :

« C'est beaucoup une tribune pour qu'eux échangent et puis qu'il y ait un moment de discussion. Il n'y a pas d'autres attentes plus que ça, on ne veut pas que ça soit une table de travail en fait, on veut que ça soit différent, on ne veut pas que les gens ressortent de là avec des devoirs, donc on n'a pas d'attentes plus que ça à ce niveau-là. »

4.2.1.8 Support organisationnel et infrastructure

Les rencontres sont planifiées un an et demi à l'avance et les salles sont de même réservées afin de faciliter la planification et la coordination des rencontres. Chacune des rencontres a une durée fixée à trois heures et elles ont lieu tous les deux mois approximativement. Selon certains membres, cette planification permet ainsi d'accroître la présence et l'intérêt des membres.

En plus d'être soutenue par les parrains et les leaders, la communauté de pratique est aussi épaulée par des facilitateurs qui aident les leaders pour préparer et animer les rencontres. Selon un des membres, le rôle du facilitateur apporte une plus-value aux échanges.

Pour ce qui est des outils mis à leur disposition, la communauté de pratique des chefs de projet bénéficie de la technologie disponible. Les membres peuvent ainsi utiliser la vidéoconférence ainsi que le téléphone. Bien que la vidéoconférence semble être davantage appréciée, les membres l'utilisant éprouvent de la difficulté

pour s'imposer dans les discussions et se faire écouter des autres. De plus, un intranet est aussi disponible.

4.2.1.9 Visibilité

La communauté de pratique des chefs de projet est bien entendu visible par la haute direction qui lui octroie un fort support et cela semble être un vecteur de motivation. En effet, cet appui de la haute direction amène certains membres à vouloir s'impliquer davantage.

« Je me suis dit regarde quand ta direction te donne un moment pour pouvoir échanger et bien moi ça ne me force pas d'y aller, car c'est planifié à l'agenda. C'est pour ça aussi quand j'ai eu l'occasion d'être leader c'est à partir un peu de ça, il y a une volonté de la direction de nous donner ce moment-là pour se former, s'informer, donc je trouve que quelque part c'est merveilleux. »

Toutefois, selon un intervenant, cette visibilité donnée par le président serait à réévaluer, car la direction ne semble pas être au courant des retombées générées par la communauté de pratique. D'ailleurs selon plusieurs membres, la communauté de pratique des chefs de projet est visible par ses membres principalement, son existence pourrait ainsi être niée par les autres employés qui n'en font pas partie.

Tableau 4.1 Synthèse des caractéristiques de la communauté de pratique : première unité d'analyse

Caractéristiques de la CdP	Description
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler les collègues compte tenu de la distance géographique qui sépare les équipes • Créer un réseau de contacts à l'interne • Partage des connaissances et expériences inter-gérances
Processus d'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> • Invitations de tous les employés ayant le titre de chef de projet
Soutien organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction (parrains)
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la fonction de chef de projet
Évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Définie par les parrains • Évolution organique
Retombés	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration et réseautage • Acquisition de connaissances • Résolution de problématiques plus rapide • Connaissance des autres réalités projets (gérances) • Meilleure collaboration à travers l'organisation
Imputabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune structure formelle d'évaluation • Sondage pour l'amélioration continue
Support organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des rencontres sur 18 mois • Réservation des salles • Facilitateurs • Ordres du jour
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Conférence téléphonique • Vidéoconférence • Intranet
Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction • Membres de la communauté de pratique

Source : tiré de Saint-Onge et Wallace (2003)

Bilan première unité d'analyse

Comme nous l'avons mentionné, notre étude de cas est structurée à lumière de notre cadre conceptuel. Ainsi, après avoir présenté le contexte organisationnel, l'environnement projet et les caractéristiques de la communauté de pratique des chefs de projet, nous allons dès lors pouvoir détailler les freins et leviers de la participation des membres qui se dégagent de ces données. Toutefois, avant cela, nous aimerions brièvement présenter les caractéristiques structurantes démographiques, car celles-ci vont nous permettre de disposer d'un portrait global la communauté de pratique et d'en déceler aisément ses forces et ses faiblesses (CEFRIO, 2005). Ces caractéristiques vont ainsi éclairer notre présentation des freins et leviers de la participation des membres.

Les caractéristiques structurantes démographiques

Orientation - L'objectif de la communauté de pratique est d'améliorer la fonction de chefs de projet, elle vise donc au partage et au transfert des meilleures pratiques. Il semblerait que son orientation soit davantage opérationnelle étant donné que la communauté de pratique vise avant tout à l'amélioration de la pratique quotidienne des chefs de projet (Wenger et Snyder, 2000).

Durée de vie - La communauté de pratique des chefs de projet n'a pas de durée de vie prédéterminée, elle est donc permanente et perdure à travers les années et les générations favorisant ainsi le partage continu de l'information. Comme expliqué par plusieurs membres rencontrés, tant que la communauté de pratique disposera de suffisamment de participants pour fonctionner, celle-ci ne sera pas arrêtée.

Âge - La communauté de pratique des chefs de projet a vu le jour en 2009, cela fait donc depuis près de 10 ans que celle-ci existe. Selon Dubé, Bourhis et Jacob (2005),

une communauté de pratique mise en place depuis plus de cinq ans peut être qualifiée de vieille.

Niveau de maturité - La communauté de pratique des chefs de projet semble se situer au stade du *momentum* (CEFRIO, 2005). À ce stade, selon le CEFRIO (2005), le maintien de la vitalité de la communauté de pratique exige des efforts continus, car le défi majeur est de maintenir la pertinence du domaine et d'y trouver une résonance dans l'organisation. Il est nécessaire de s'interroger sur la légitimité de la communauté de pratique au niveau organisationnel et sur le renouvellement des ressources disponibles pour celle-ci (CEFRIO, 2005).

Les freins de la participation des membres

Temps

À l'unanimité les membres ont souligné la charge de travail à laquelle ils doivent faire face et les pressions émanant de leur réalité projet. Ainsi, en raison de leur agenda variable et des imprévus qui sont fréquents, les rencontres de la communauté de pratique sont souvent les premières à être annulées quand vient le temps de la priorisation. Cet environnement de travail semble influencer la présence et la participation des membres. Parfois, il arrive que des membres décident de se présenter aux rencontres sans avoir eu le temps de s'y préparer, ce qui rend leur présence passive. C'est ce que nous explique un des membres :

« J'ai des projets qui sont assez complexes qui ont été médiatisés. Tout ça cela m'a mis dans une situation où j'étais souvent en urgence dans toutes sortes de situations, ça a fait en sorte que j'étais moins disponible pour y aller, soit moins disponible pour y aller ou y aller, mais de façon un peu plus passive. »

Culture organisationnelle

Les chefs de projet sont conscients des apports que pourrait générer le travail collaboratif. Toutefois, pour plusieurs membres interrogés, bien que la culture organisationnelle tente de favoriser de plus en plus le travail collaboratif afin d'abattre les silos, dans le quotidien, les chefs de projet ont davantage l'habitude de travailler de façon isolée au sein de leurs gérances respectives. Dans ce contexte,

les membres ne semblent pas ressentir la nécessité d'échanger avec leurs collègues d'autres gérances pour mener à bien leurs projets respectifs. Le manque de collaboration inter-gérances semble ainsi influencer les échanges. Un intervenant explique d'ailleurs que les chefs de projet sont davantage fermés aux échanges lorsque ces derniers concernent le produit d'une autre gérance. Un des membres parlera d'une certaine « rivalité », « compétition » existante entre les chefs de projet des différentes gérances, en ses termes :

« Des fois c'est sûr qu'il y a tout le temps une espèce de, pas de compétition, mais de rivalité. Rivalité de dire ah moi je suis de telle gérance, toi tu es de telle autre, mais c'est plutôt dans la catégorie taquineries, que dans la catégorie sérieuse, parce que ça reste au bout de la ligne de l'ingénierie, de l'approvisionnement. »

Identités

Le clivage qui semble exister entre les chefs de projet provenant de différentes gérances semble aussi être induit par les identités professionnelles de chacun. D'ailleurs, nous avons pu voir que l'organisation projet est souvent confrontée à des enjeux dus aux identités multiples qu'elle génère (Hodgson et Paton, 2016). En effet, le projet en tant que tel représente une identité particulière et ceci semble alors expliquer l'attachement de chaque chef de projet pour sa gérance. D'ailleurs, nombreux sont les chefs de projet qui présente la présence de plusieurs gérances comme un enjeu pour la transposition des connaissances. Ainsi, si les chefs de projet peinent à s'intéresser aux projets de leurs confrères cela nous montre qu'ils n'ont pas réussi à créer une identité commune propre à leur communauté de pratique et que c'est ainsi pour cela que les membres se réfèrent avant tout à l'identité métier pour justifier certaines façons d'agir. Par ailleurs, l'absence d'identité commune semble avoir renforcé le défi d'identification à la communauté de pratique. Les propos d'un des membres semblent bel et bien souligner la distanciation qu'il éprouve à l'égard de sa communauté de pratique et le manque d'identification à celle-ci que cela en témoigne, en ses termes :

« Je ne crois pas que s'est valorisé, parce que d'emblée c'est à qui qu'elle appartient la communauté, c'est qui qui est responsable de ça et ça sert à quoi, ce n'est pas très valorisé, et puis je dirais, moi et mes

collègues on n'a pas le réflexe, hey on va en parler à la prochaine CdP, ce n'est pas le levier. »

Adhésion

Les procédures d'affiliation pourraient générer un frein à la participation, car elles ne semblent pas permettre aux individus de faire le choix de se retirer lorsque leur contribution ne leur semble plus nécessaire. Pourtant, nous avons pu voir que certains sont réticents à l'égard de leur implication et qu'il est aussi important de considérer les besoins et aspirations évolutifs de chacun. Ces procédures d'adhésion pourraient influencer le taux de présence, mais aussi la dynamique de participation dans le cas où certains pourraient s'y présenter par simple conformisme ou obligation morale. D'ailleurs selon le CEFRIO (2005), lorsque les membres sont sélectionnés par un comité de pilotage, il se peut que leur engagement envers la communauté soit moins grand que s'ils y avaient adhéré volontairement. Par ailleurs, compte tenu de son stade de maturité, il serait important de réfléchir au renouvellement de membres et du leadership afin de générer de nouvelles idées et connaissances (CEFRIO, 2005). Pour que ce renouvellement soit efficace, il semblerait nécessaire pour l'organisation de repenser ses procédures d'adhésion.

Intervenants

Certains membres regrettent que la haute direction ne soit pas tenue avertie des retombés qui sont générées par leur communauté de pratique. Pourtant, compte tenu de leur rôle, les parrains devraient disposer d'une position d'influence leur permettant de transmettre ces informations à tous les niveaux organisationnels. Par ailleurs, certains membres ont également souligné l'influence négative que pourrait avoir le leader lorsqu'il ne prend pas convenablement en charge l'animation des rencontres. D'après eux, il est du ressort du leader de favoriser les échanges, de promouvoir l'équité de ceux-ci et de se focaliser sur les objectifs visés.

Reconnaissance

La communauté de pratique des chefs de projet est principalement connue par ses membres, ce faible rayonnement semble agir sur les perceptions des individus quant à la pertinence de leur communauté de pratique. De plus, étant donné que les

bénéfices générés par celle-ci ne sont pas non plus connus, cela amène certains membres à se questionner quant à l'intérêt de leur participation et à la plus-value de celle-ci. La documentation générée n'est de même que très peu consultée. Pour les membres, la communauté de pratique des chefs de projet n'est pas valorisée dans le paysage organisationnel, ainsi dans leur quotidien, il est rare que les membres pensent à leur communauté de pratique lorsque vient le temps de partager des connaissances et expériences.

Abondance d'informations

Au sein de l'organisation X, les chefs de projet sont submergés d'informations qui sont nécessaires pour leur pratique. Plusieurs membres ont affirmé participer à des rencontres de comités de gestion qui s'apparentent largement à celles de la communauté de pratique et qui leur permettent d'acquérir de l'information cruciale pour l'avancement de leurs tâches quotidiennes. Tout comme les rencontres de communauté de pratique, les rencontres des comités de gestion sont orchestrées par des leaders, ces derniers sont différents à chacune des rencontres et des présentations ainsi que des échanges ont lieu sur différents sujets, incluant des sujets statutaires. Toutefois, à la différence de la communauté de pratique, ces rencontres sont obligatoires. Plusieurs membres semblent assimiler ces deux plateformes d'échanges. Voici les propos d'un membre à ce sujet :

« C'est sûr qu'on a toutes sortes d'autres réunions qui ont aussi un peu ce but-là (fait référence à la CdP), comme nous on a des comités de gestion avec tous les chefs de projet du marché X on a un comité de gestion et là il y a beaucoup d'informations qui est transmise aussi on a des gens qui viennent faire des présentations, ça c'est des réunions obligatoires, c'est une façon de s'assurer de la participation quand ça devient obligatoire, donc si y'a de l'information diffusée et bien on est là pour l'entendre. »

État de la pratique

Selon plusieurs membres participants aux deux communautés de pratique, la communauté de pratique des chefs de projet se distingue de celle des gestionnaires de programme, car la pratique sur laquelle elle s'appuie est une pratique déjà

établie. Comme nous l'explique un intervenant, les membres disposent déjà de nombreuses ressources pour le déploiement de leur pratique professionnelle :

« Je pense qu'il y en a qui ne voient pas nécessairement la plus-value dans le sens où ils vont dire dans l'organisation on a assez de façons de faire, puis de processus, on parle déjà avec beaucoup de monde et ces gens-là (fait référence aux chefs de projet) ont déjà des rôles et des responsabilités dans leurs fonctions qu'ils sont capables de s'assurer que tout s'améliore. »

Le rôle de chef de projet est donc rôle qui existe depuis longtemps ce qui fait qu'il est suffisamment circonscrit. Comme l'explique un des membres participant aux deux communautés de pratique, les rôles déjà établis disposent déjà de ressources suffisantes telles que les processus et le réseau de contacts, en ses termes :

« Dans des rôles de plus que ça fait comme depuis le début de l'entreprise que ça existe, comme un ingénieur de projet, à un moment donné, tu as déjà des processus, tu as déjà un paquet d'affaires qui existent pour t'encadrer et t'aider, tu as déjà ton collègue à côté aussi. »

Ainsi, dans le cas présent, l'état de la pratique qui est l'institutionnalisation semble parfois influencer la motivation des individus et l'implication de ceux-ci dans la communauté de pratique

Types de connaissances

Le choix des sujets semble être un élément crucial qui va largement influencer l'intérêt des participants. Les présentations magistrales ne semblent pas être appréciées de tous, selon les interrogés, elles ne permettent pas les échanges et complexifient les opportunités d'apprentissage et de transposition lorsque celles-ci se réfèrent à un type de projet bien particulier. Selon les membres, il serait opportun que ces sujets portent sur des éléments de la pratique en tant que telle afin de leur permettre d'appréhender des éléments communs à tous. Cette situation montre à quel point les membres ont de la difficulté à mettre l'emphase sur la connaissance tacite.

Intangibilité des bénéfices

Plusieurs membres ont affirmé que leur participation génère certains bénéfices, toutefois, il semblait plus difficile pour eux de qualifier clairement les bénéfices perçus. Certains ont même de la difficulté à percevoir la plus-value de leur participation. Selon un membre c'est d'ailleurs ce qui pourrait expliquer le faible taux de présence. En ses termes :

« On y participe, mais des fois ce n'est pas clair même pour nous qu'est-ce qu'on en retire concrètement, donc il y a des gens qui font des présentations c'est plein de bonne volonté, mais au sens de ce qu'on retient des fois c'est un peu plus abstrait. »

« Les attentes et les bénéfices que le chef de projet va retirer d'y aller ce n'est pas évident pour les chefs de projet. Pis pour celle des chefs de projet en général, où on est plus nombreux, je ne sais pas c'est quoi les participations, ça ne m'ait pas paru si nombreux que ça donc ça veut aussi dire que les gens ne voient pas concrètement les choses qu'ils vont en retirer. »

Niveaux d'expérience professionnelle

Selon Lave et Wenger (1991), la participation périphérique légitime au sein d'une communauté de pratique conduit inévitablement à une pleine participation. Initialement, les novices participent de façon périphérique jusqu'à ce qu'ils deviennent des experts jouissant d'une pleine participation. Pourtant, il semblerait que certains membres privilégient une posture de retrait et d'écoute non pas en raison de leur degré d'ancienneté au sein de la communauté de pratique, mais plutôt en fonction de leur niveau d'expérience professionnelle. C'est ce que nous explique un ancien membre :

« Les gens qui sont, je ne dirais pas nécessairement en début de carrière, mais nouvellement nommé sur le poste, avec peu d'expérience par exemple un peu comme je le suis, on est beaucoup plus au début en mode écoute, on veut aller chercher de l'information, j'aurais tendance à dire que plus les gens ont de l'expérience plus ils pourront se prononcer, plus ils vont s'imposer dans ce genre de rencontres et puis je trouve c'est assez intéressant aussi. »

En ce sens, il semblerait que les membres qui participent le plus sont souvent restent les mêmes et qu'il n'y a pas nécessairement de transition évidente entre les membres novices et les membres experts. Les échanges s'articulent ainsi principalement autour d'une minorité de participants, tel que nous l'explique un membre expérimenté :

« On est une minorité à interrompre celui qui présente pour dire moi ce n'est pas ça que je vis ou je ne suis pas d'accord ou tu sais c'est comme challengé, c'est de la vision des 3-4 de dire on va provoquer un débat. »

Ainsi selon ses propos, nous pouvons constater que les membres qui constituent le noyau d'experts sont constants et que nombreux sont les participants en périphérie malgré leur participation à la communauté de pratique depuis plusieurs années.

Présence virtuelle

La participation à distance est vécue telle une limite à la participation pour tous les membres rencontrés. Si la vidéoconférence est préférée au téléphone, il n'en reste pas moins que ces deux technologies complexifient la participation aux échanges.

Prédispositions personnelles

Nous pouvons constater qu'il y a une variété de motivations personnelles et que cela pourrait aussi expliquer les différentes dynamiques de participation présentes (Cabrera et Cabrera, 2002). Si pour certains la communauté de pratique est une merveilleuse opportunité offerte par l'organisation pour partager ses connaissances et ses expériences, d'autres affirment y participer par solidarité étant donné que le rendement de la communauté de pratique, en termes d'apprentissage et de connaissances, n'est pas à la hauteur de l'investissement effectué. Selon ses dires, il ne vient donc pas tant là pour acquérir des connaissances, mais plutôt pour entretenir son réseau à long terme. C'est ce qu'il nous explique en ses termes :

« Pour, mettons une application de 2h je pense par 3 mois, est-ce que j'ai atteint le rendement de ça, il n'est pas très élevé. Ce n'est pas pour 2h de rencontre qui sont comme cinq minutes de captées dans l'apprentissage. Donc si on fait le rapport implication et ce que ça

apporte, c'est bien ça. Moi j'apporte pour le côté solidarité et je participe pour le côté solidarité, ça ne m'apporte pas tout l'effort, ce n'est pas du un pour un, c'est plutôt un espèce d'investissement à long terme pour maintenir et développer le réseau, que des connaissances acquises à la rencontre. »

Frontières

La présence de plusieurs gérances semble complexifier la participation des membres. Il s'avère ainsi que les gérances et les projets sont des frontières qui font obstacle au partage des connaissances. Pour les membres participants à plusieurs communautés de pratique, la participation et l'implication semblent être davantage compliquées. Ces membres semblent éprouver un sentiment d'ambiguïté et ont ainsi de la difficulté à distinguer les objectifs visés par les communautés de pratique dans lesquelles ils participent et le rôle qu'ils doivent endosser dans chacune d'entre elles. Ces défis semblent amener un des membres à remettre en cause la pertinence de sa participation à deux communautés de pratique, en ses termes :

« Les deux peuvent être utiles, mais la question se pose effectivement, est-ce que c'est pertinent de participer à deux, est-ce que ça peut être organisé autrement, ça devient difficile en tout cas d'assister aux rencontres dans les deux. »

Les leviers de la participation des membres

Enjeu de partage

Plusieurs membres ressentent le besoin de savoir ce qui se fait au sein des autres pratiques et le manque de visibilité sur les projets qui se font au sein de l'organisation alimente leur curiosité et leur motivation à se présenter aux communautés de pratique. En effet, plusieurs soulignent que les occasions où il est possible de se rassembler avec ses pairs sont trop rares.

Rôle de membre

Pour que les rencontres de la communauté de pratique soient fructueuses, chaque membre doit s'investir, car être membre d'une communauté de pratique exige de

jouer un rôle à part entière. Selon un des membres, chacun doit jouer le rôle d'un collaborateur qui contribue aux échanges, c'est ce qu'il exprime en ses mots :

« Le rôle c'est un rôle de participant, un rôle de je dirais de collaborateur, je pense que c'est vraiment notre rôle quand on est invité c'est d'échanger, c'est d'embarquer dans le jeu et de participer du mieux qu'on peut. »

Être membre exige donc une certaine implication et une responsabilisation qui vont amener chacun des participants à vouloir contribuer aux échanges. Selon un des membres, un bon participant est un membre qui intervient, quel que soit le sujet. Participer c'est donc « donner » afin de « recevoir », les échanges doivent donc être bidirectionnels pour que tout le monde puisse en tirer profit. En ses termes :

« C'est autant que même si le sujet il ne t'intéresse pas, vas-y pas, tu sais si le sujet il est bon, tu es là tu intervies, c'est ton affaire tu donnes tu reçois, fait que c'est ça pour moi un bon participant à la CdP. »

Intervenants

Plusieurs membres ont souligné le rôle prépondérant des leaders, il semblerait que ces derniers disposent d'une grande responsabilité en termes de participation. La qualité de leur prestation semble ainsi largement influencer le dynamisme de la communauté de pratique et l'attractivité des membres pour celle-ci.

Préparation

Les membres qui semblent tirer des bénéfices de la communauté de pratique sont des participants impliqués qui veillent à se préparer en amont. Un des membres affirme consulter l'ordre du jour et réfléchir aux sujets qui vont être débattus en amont. De cette façon, celui-ci se trouve davantage en mesure de participer au cours des rencontres. C'est ce qu'il nous explique :

« Moi quand je les reçois, j'en prends connaissance, je regarde aussi les sujets et puis souvent je vais me faire une tête ou penser à des éléments qui me préoccupent et que j'aimerais échanger dans cette communauté-là. »

Noyau d'experts

Nous avons pu constater que la présence d'un noyau d'experts est essentielle pour dynamiser les échanges. Ces experts sont représentés par des employés de longue date qui prennent plaisir à échanger leurs connaissances et expériences aux autres membres. Ces derniers semblent être animés par un devoir de transmission du savoir. Pour les membres plus juniors, leur présence est effectivement importante, car ils dynamisent les échanges de par la qualité de l'expertise qu'ils partagent. Finalement, il semblerait que la pleine participation ne dépend pas tant du niveau d'ancienneté au sein de la communauté de pratique, mais davantage du niveau d'expérience professionnelle.

Tableau 4.2 Synthèse des freins et leviers de la participation : première unité d'analyse

FREINS	EXPLICATIONS
Temps	La charge de travail et les impératifs projet rendent complexifier la présence et la participation des membres.
Culture organisationnelle	Le manque de collaboration a créé un clivage entre membres de différentes gérances et influence la dynamique des échanges.
Identités	L'ambiguïté des identités multiples complexifie la création d'une identité commune au sein de la CdP.
Adhésion	Les procédures d'affiliation pourraient amener les membres à participer par simple obligation morale.
Reconnaissance	La CdP ne dispose pas d'une forte reconnaissance et cela influence la vision qu'ont les membres au sujet de la pertinence de leur CdP.
Abondance d'informations	L'abondance d'informations et les diverses plateformes d'échange existantes semblent discréditer la pertinence de la CdP.
État de la pratique	La pratique sur laquelle s'appuie la CdP est une pratique institutionnalisée, elle est ainsi d'ores et déjà bien établie et circonscrite.
Types de connaissances	La difficulté d'accéder aux connaissances tacites complexifie le processus d'apprentissage et la création de l'identité commune. En effet, les membres ont besoin de pouvoir aborder communément une problématique pour procéder aux chevauchements des identités.
Intangibilité des bénéfices	L'intangibilité des bénéfices semble amener certains membres à émettre des doutes quant à la plus-value de leur participation.
Niveaux d'expérience professionnelle	Les membres les plus novices en termes d'expérience professionnelle semblent être plus enclins au retrait des échanges. Ils adoptent principalement une posture d'écoute.
Présence virtuelle	Certains médias tels que le téléphone et la vidéoconférence limitent la participation.
Prédispositions personnelles	Les motivations personnelles sont multiples, l'obligation morale ou le sentiment de solidarité en sont des exemples. Ces motivations pourraient réduire la participation et donc la qualité des échanges.
Frontières	Les gérances et les projets s'apparentent à des frontières complexifiant le partage des connaissances. Aussi, le domaine, la pratique et les objectifs d'une CdP en constituent ses frontières et deviennent des barrières aux échanges, et ce, surtout pour les membres participant aux deux CdPs.

LEVIERS	EXPLICATIONS
Enjeu de partage	Dans le quotidien rares sont les occasions de partage et certains ressentent le besoin de savoir ce qui se fait au sein des autres gérances, ce besoin anime leur participation.
Rôle de membre	Les membres qui ont intériorisé le fait qu'ils ont un rôle à jouer, celui d'un « collaborateur » qui doit participer aux échanges se sentent responsable de leur participation et sont davantage impliqués.
Préparation	Les membres qui se préparent volontairement avant les rencontres sont plus enclins à participer aux échanges.
Noyau d'experts	Le noyau d'experts dynamise les échanges, car il est animé par un devoir de transmission de savoir.
FREINS ET LEVIERS	EXPLICATIONS
Intervenants	Certains intervenants peuvent entacher à l'essor de la CdP. Cela est le cas lorsque les parrains ne veillent pas à faire valoir les connaissances produites par la CdP au sein de l'organisation toute entière ou encore lorsque les leaders ne disposent pas des compétences requises pour animer efficacement les rencontres. En contrepartie, la passion et l'expertise des leaders créent un impact significatif sur la motivation et l'implication des membres.

Le tableau ci-dessus (voir tableau 4.2) propose une synthèse des freins et leviers de la participation des chefs de projet. Les lignes en surbrillance verte font référence aux freins et leviers qui ont été découverts lors de notre collecte et analyse des données. Les autres lignes présentent donc les freins et leviers théoriques que nous avons ainsi confirmés.

Synthèse : la participation des chefs de projet

La communauté de pratique des chefs de projet est une communauté de pratique qui existe depuis 10 ans et son niveau de maturité actuel semble être le signe d'un essoufflement des énergies.

Cette communauté de pratique qui a été initialement conçue pour permettre aux chefs de projet de partager les meilleures pratiques semble finalement être perçue telle une plateforme permettant avant tout à ses membres de savoir ce qui se fait au sein des autres gérances et de se constituer un réseau de contacts à l'interne. Elle semble aussi être un véhicule privilégié pour développer le réseau de contacts à l'externe.

Dans ce contexte, il semblerait que les échanges ne contribuent pas nécessairement à l'amélioration de leur pratique en tant que telle qui semble d'ores et déjà suffisamment établie et institutionnalisée au sein de leur organisation. De plus, l'abondance d'informations à laquelle les chefs de projet sont confrontés et le manque de reconnaissance de la communauté de pratique à échelle organisationnelle semblent parfois décrédibiliser la raison d'être de la communauté de pratique. Cette situation semble avoir généré certains doutes auprès des membres quant à la pertinence de leur implication au sein de la communauté de pratique.

Ainsi, si la communauté de pratique semble avant tout pouvoir générer des avantages qui sont individuels tels que le partage des connaissances, le réseautage et la résolution de problématiques, cela semble principalement être lié à la structure bureaucratique favorisant le travail en silos et à la prégnance de l'identité projet.

Dans cette perspective, les membres ne semblent pas considérer les bénéfices organisationnels que leur participation pourrait générer.

4.2.2 Deuxième unité d'analyse : la communauté de pratique des gestionnaires de programme

4.2.2.1 Objectifs

C'est l'essor d'une nouvelle pratique au sein de l'organisation qui a motivé la création de la communauté des gestionnaires de programme. Au sein de l'organisation X, plusieurs gestionnaires ont été impliqués dans la gestion de programme que cela soit à temps plein ou à temps partiel, d'autres ont volontairement décidé de s'impliquer lorsqu'ils ont pris conscience des bénéfices que cette pratique pouvait apporter. C'est ainsi suite à cet engouement que la nouvelle pratique de gestion de programme a fait sa place au sein de l'organisation. C'est ce que nous explique un des leaders de la communauté de pratique, en ses termes :

« Lors de l'implantation de la gestion par programme, différents individus dans différents départements ont été nommés, soit à temps plein, soit à temps partiel. À partir du moment où il y a eu plusieurs départements qui ont vu à un moment donné, bon ok c'est bénéfique on veut nous aussi des programmes, on va nommer des personnes, le nombre d'individus a grossi et au fur et à mesure on a rajouté ces gens-là pour le comité qui n'était pas encore connu comme une CdP, fait que c'est un peu de cette façon-là que ça s'est bâti parce qu'on est vraiment là, je dirai à la genèse de la gestion par programmes chez X. »

Après avoir travaillé avec un consultant pour développer les bases de la pratique, la communauté de pratique a tout naturellement émergé pour continuer ce travail avec les équipes internes. Elle a ainsi pour objectif de partager les connaissances théoriques afin que tout le monde soit au même niveau. C'est ce que nous explique un des leaders :

« On a travaillé beaucoup au courant de l'année dernière, en 2016 en fait, avec le consultant pour développer un peu la mécanique, les outils, mettre tout ça en place, tout ficeler et on fait de la communauté, une table pour partager et amener tout le monde sur le même niveau, au niveau des connaissances théoriques. »

La communauté de pratique des gestionnaires de programme a donc pour but de définir et de développer la pratique en harmonisant les façons de faire et les processus et en développant le bagage de connaissances requis. D'ailleurs, lors de notre observation terrain, nous avons effectivement pu constater que les échanges s'orientaient autour de la création d'un répertoire partagé. Ils cherchaient ainsi à stabiliser le vocabulaire utilisé sur des notions comme « l'implantation », le « captage ». Un leader nous parle de cet objectif de développement des connaissances et d'harmonisation des façons de faire :

« Harmoniser un peu les façons de faire en gestion de programme, aussi à faire grandir le bagage de connaissances en programme, je pense c'est ce qui est majeur là-dedans, c'est qu'on a des gens à l'externe qui participent à nos communautés et qui eux sont beaucoup plus expérimentés au niveau gestion de programme, fait que c'est d'essayer de construire vraiment nos processus et nos façons de faire, et puis de les ancrer vraiment dans les pratiques. »

En plus de permettre le développement de la pratique, la communauté de pratique des gestionnaires de programme permet aussi à ses membres d'interagir et d'échanger, leur offrant ainsi des opportunités de transposition. Elle est de plus une plateforme leur permettant de faire du « développement » et donc d'approfondir leur réflexion stratégique afin qu'ils soient en mesure de définir leur vision de la gestion de programme au sein de leur organisation. Un des leaders explicite ce point en ses mots :

« On recherche à la fois à mettre les connaissances à niveau pour tout le monde, transposer les thèmes entre nous, et comme on est vraiment au début de notre genèse là-dedans, il y a quand même des choses à développer encore donc on se sert aussi de la CdP pour faire du développement si on veut dire, comment pourrions-nous faire telle ou

telle chose pour améliorer la gestion par programme et la communauté nous sert à cette réflexion-là. »

4.2.2.2 Processus d'adhésion

Les membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme sont pour la majorité des gestionnaires de programmes, des chefs de projet et des ingénieurs de projet. La majeure partie d'entre eux participe donc à deux communautés de pratique simultanément. Leur adhésion est sollicitée par l'organisation aussitôt que ceux-ci sont impliqués dans des programmes. Toutefois, en raison du nombre important d'employés touchés par la gestion par programme, seuls les employés ayant un rôle clé ont été sollicités pour le moment. À titre illustratif, les personnes responsables de l'exécution du programme de projet ne sont pas invitées. C'est ce que nous explique un des leaders de la communauté de pratique :

« C'est parce ce que dans les programmes, il y a des gens qui vont être impliqués dans la réalisation des projets, eux autres ne sont pas invités, c'est vraiment ceux qui lead, fait que c'est souvent des chefs de projet dédiés sur leurs programmes ou des chefs de projet qui ont autre chose, mais qui ont un programme en particulier, donc c'est vraiment au niveau chefs de projet. Du côté production, c'est des ingénieurs de projet, ils n'ont pas de chefs de projet à titrés sur les programmes, mais c'est des gens qui sont en charge du programme. »

Selon les dires d'un intervenant, le processus d'adhésion n'est pas encore tout à fait clair étant donné que la fonction est nouvelle. Pour le moment, la sélection des membres repose sur deux critères : l'ampleur du rôle joué dans la gestion de programme et l'alignement entre besoins du membre et objectifs visés par la communauté de pratique.

Selon un des membres, la communauté de pratique des gestionnaires de programme est un groupe fermé, car les membres qui en font partie sont ceux qui ont été sélectionnés en amont par l'organisation. Selon lui, la communauté de pratique gagnerait à s'ouvrir davantage en impliquant par exemple des personnes qui sont

plus novices et qui ne disposent pas encore d'un rôle clé dans la gestion par programme. Les jeunes seraient alors une cible intéressante et une façon de pérenniser la gestion par programme au sein de l'organisation. En ses termes :

« Je ne pense pas que n'importe qui peut arriver dire moi je veux faire partie de la CdP, pour l'intégrer, ça prend une volonté des gens de la CdP pour dire on devrait intégrer telle personne. Je ne pense pas qu'on est très ouvert en tant que communauté, ça aurait peut-être avantage à l'être effectivement aussi, ça ne serait pas une mauvaise chose. »

« Je pense qu'on pourrait peut-être rajeunir un peu, je ne suis pas contre l'expérience, je pense que c'est une bonne chose, mais on a de plus en plus de personnes différentes qui s'impliquent, de plus en plus de jeunes, je pense que ça serait bien qu'on ait peut-être plus de jeunes parce qu'ils vont pouvoir porter le flambeau très longtemps. »

4.2.2.3 Soutien organisationnel

Pour ce qui est du soutien organisationnel, la communauté de pratique des gestionnaires de programme est encadrée par un parrain. Le parrain de cette communauté de pratique joue le rôle de « guide » en s'assurant que les choses suivent leur cours et que la communauté de pratique reste alignée avec les orientations organisationnelles. Le parrain est aussi caractérisé de « mentor », toutefois son rôle n'est pas mentionné comme étant crucial à l'essor de la communauté de pratique. Les membres soulignent par ailleurs l'importance des leaders.

4.2.2.4 Mandat

La communauté de pratique des gestionnaires de programmes dispose d'un mandat clair qui a été défini par l'organisation et par les membres. Le mandat de la communauté de pratique des gestionnaires de programme repose sur le développement d'une nouvelle pratique à travers le rassemblement de personnes considérablement impliquées dans la gestion par programme. Un des leaders nous explique que c'est une communauté de pratique très particulière compte tenu du stade de développement de la pratique. Contrairement aux autres communautés de pratique qui ont pour mandat le partage des connaissances, la communauté de pratique des gestionnaires de programme est axée sur le développement, car tout

est encore à construire. Ensemble, les membres tentent ainsi de développer les fondements de la pratique en se questionnant notamment sur l'orientation stratégique que celle-ci doit prendre. Voici les propos d'un membre à ce sujet :

« La communauté de pratique des programmes est très différente parce que tout est à développer, donc on a beaucoup beaucoup de développement là-dedans, beaucoup de questionnements, où est-ce qu'on s'en va parce que c'est du développement, les autres c'est plus du partage. »

Pour développer la pratique, les membres ont ainsi pour mandat de définir le référentiel de cette nouvelle fonction. En effet, comme il l'a été expliqué par les membres, contrairement à d'autres fonctions clairement établies, telle que cela est le cas pour la fonction de chef de projet, les gestionnaires de programme n'ont, quant à eux, pas de référentiel interne défini par l'organisation X. La communauté de pratique a ainsi pour mandat de supporter ses membres dans l'ensemble de leurs tâches liées à la gestion par programme. De plus, étant donné le niveau hiérarchique des membres, ces derniers sont souvent livrés à eux-mêmes, ce qui fait que la communauté de pratique a aussi pour rôle de leur permettre de se rassembler et de se socialiser avec leurs collègues. Ces besoins de support et d'entraide qu'éprouvent les membres semblent renforcer leur présence et leur implication. C'est que nous explique un des leaders lorsqu'il compare ses expériences vécues au sein des deux communautés de pratique :

« Les chefs de projet ils ont eu beaucoup de difficultés (évoque la participation), nous autres c'est encore assez bien en programme parce qu'il n'y a pas justement de support, d'aide. Les gens sont là-dedans et ils essaient de développer ça et puis ils sont tous seuls, aller là, c'est aller chercher de l'aide donc nous on a une bonne participation. Plus tu montes moins tu as de personnes pour t'aider, ça aide d'avoir des gens qui viennent te donner des inputs là-dedans. »

À l'intérieur de ce mandat, les membres ont eu l'opportunité de partager leurs attentes lors du lancement de la cohorte et, au cours de chaque rencontre, les leaders sollicitent les membres afin que ceux-ci puissent aussi soumettre leurs sujets. De cette façon, les leaders visent à stimuler les échanges et renforcer la participation

de tous. D'ailleurs, les membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme ne semblent éprouver aucune difficulté à trouver des sujets. Le dynamisme de cette jeune communauté de pratique et la volonté qu'ont les membres de mettre à niveau leurs connaissances semblent en être les raisons. Voici les propos d'un des leaders à ce sujet, en ses termes :

« À chaque rencontre on a plus de sujets, on a plus de choses à discuter que le temps qui nous est alloué dans la rencontre en question, ce qui fait que souvent on sort de la réunion et puis on sait déjà qu'est-ce qu'on va se dire à la prochaine, fait que les ordres du jour, pour le moment, sont assez faciles à remplir. On est jeunes dans cette aventure-là, il y a des personnes qui ne sont pas au même niveau de connaissances, donc ça reste beaucoup de sujets, beaucoup de discussions, c'est riche de ce côté-là. »

Pour pouvoir achever ce mandat et tenir compte des multiples sujets proposés par les membres, la communauté de pratique des gestionnaires de programme, contrairement aux autres, s'est dotée d'une structure pour organiser le déroulement des rencontres. Ainsi, à chaque rencontre, une innovation est présentée et des échanges ont lieu autour des enjeux et défis rencontrés. Pour le développement de la pratique de gestion de programme, deux volets sont abordés au cours des échanges ; les façons de faire pour structurer un programme et les projets complexes ; ces derniers couvrent différents aspects, tels que les techniques et procédures (documentations). Un leader nous parle de cette structure établie, en ses termes :

« Dans les autres communautés non, mais dans celle des programmes oui on s'est fixé un certain nombre de choses parce qu'on s'est dit oui à chaque fois ça serait le fun de présenter peut-être une innovation, certains enjeux et sujets, là on s'est mis un ordre du jour un petit peu plus fixe puis on essaie d'insérer les sujets de même. Dans les autres communautés, c'était vraiment très libre. »

Le canevas développé par la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble permettre d'équilibrer les échanges entre des sujets et thématiques fixes et des sujets d'intérêts émergents qui peuvent, par exemple, faire l'objet de présentations exécutées par des participants externes. Un membre nous

explique ce bel équilibre trouvé dans la structure de la communauté de pratique. En ses mots :

« Au fur et à mesure des rencontres on s'est donné aussi une certaine structure où on a certains points à l'ordre du jour qui reviennent constamment. Les défis du moment, on a certaines choses sur les aspects plus techniques, plus documentaires si on veut, on aura des points qui sont fixes, puis on a d'autres points qui sont ajoutés, surtout des fois des présentations de gens de l'externe, des choses comme ça, fait qu'on a toujours une place pour ajouter du contenu, mais on a toujours un genre de canevas qui est fixe et des sujets qu'on veut vraiment aborder à chaque fois. »

4.2.2.5 Évolution

La communauté de pratique des gestionnaires de programme est une communauté jeune qui est née il y a un an et demi, au moment où la gestion par programme a pris son expansion au sein de l'organisation X. Au même titre que pour celle des chefs de projet, chaque cohorte est envisagée sur 18 mois et à la fin de celle-ci un bilan formel est prévu. Toutefois, l'évolution de cette communauté de pratique reste organique, car elle suit tout naturellement l'évolution de la pratique de gestion par programme au sein de l'organisation.

4.2.2.6 Retombés

En facilitant la rencontre de professionnels impliqués dans une nouvelle pratique, la communauté de pratique a permis à ses membres de se socialiser avec leurs collègues. Elle leur a ainsi facilité la création d'un réseau interne qui semble avoir également permis aux membres de se sentir supportés et entourés. Selon un des leaders, les rencontres semblent effectivement permettre aux membres de se sentir moins seuls et de pouvoir partager leurs expériences vécues. La présentation de différentes situations et problématiques vécues permet aux membres de comprendre les différentes réalités de la gestion par programme, dépendamment des marchés.

« Je pense c'est souvent le support parce que quand tu es dans ton travail tu es un petit peu isolé, c'est le fun de voir ce que les autres font. On dit tout le temps à se regarder on se désole, à se comparer, on se

console, et souvent j'en ai eu des cas ah moi je n'ai pas ça chez nous et là les gens étaient super contents dépendamment des marchés donc des fois tu ressors de là en disant ah bah oui ça moi c'est mieux chez nous, ça cela va moins bien. Le monde vient donner des in à quelqu'un qui a une problématique, enfin c'est un support. »

Selon un nouveau membre, la communauté de pratique des gestionnaires de programme lui permet de découvrir les différentes façons de faire existantes pour différentes problématiques ou situations de programme rencontrées, en ses termes :

« Ça te fait voir d'autres situations de programme de projet et puis comment les gens les ont abordés et les effets bénéfiques de ça, donc je dirais c'est quand même positif. »

Le rassemblement de tous ces acteurs impliqués dans la gestion de programme indépendamment de leur gérance d'appartenance est un réel privilège. En effet, ce rassemblement permet d'accélérer le développement de la pratique, car il devient ainsi plus aisé de s'assurer de la compréhension et de l'adhésion de tous. Voici les propos d'un leader à ce sujet :

« On a développé des choses quand même, il y a des choses qui vont avancer parce qu'on va rechercher un espèce de consensus un peu plus rapidement et puis on travaille inter-gérances, inter-gérances sont vraiment dans nos silos fait que si on n'avait pas ça on aurait de la misère à se rencontrer pour dire ça fit-tu chez vous, c'est-tu correct pour tout le monde. Je ne sais pas comment on aurait été chercher l'adhésion des autres ça aurait été compliqué, il aurait fallu encore faire des rencontres, si on le fait là-dedans ça va plus vite là, on l'aurait fait de toute façon autrement. »

La diversité des participants fait en sorte que les membres sont en mesure de se développer sous différents aspects et d'apprécier ce que font les autres. Tel que nous l'explique un membre, la présence d'ingénieurs de projet lui a par exemple permis de mieux appréhender l'aspect technique des projets, en ses termes :

« C'est bien le fun et même au niveau technique, je ne suis pas ingénieur et il y a énormément d'ingénieurs dans la CdP, au niveau technique je ne suis pas la personne qui est la plus de tout ce qui se fait, là je suis plus en mesure d'apprécier vraiment beaucoup de choses qu'on fait et nous autres. »

Selon plusieurs membres, l'objectif de développement d'une nouvelle pratique a généré un fort climat d'apprentissage et d'ouverture. Ainsi, étant donné que la gestion de programme est nouvelle pour la majeure partie des membres et que « tout est encore à construire », chacun se sent à l'aise d'aller chercher de l'aide ouvertement, en participant et en exposant ses problématiques et ses difficultés. Selon un des leaders, le climat de bienveillance établi assure le non-jugement et l'ouverture aux échanges :

« Je vous dirais que c'est une bonne tribune pour que quelqu'un dise écoutez, moi j'ai un cas, j'ai une situation où j'ai un problème, je ne sais pas trop comment m'en sortir, de ne pas avoir peur d'être jugé. Tout le monde est là on est tous nouveaux, on a toujours plus de questions que de réponses, donc je ne pense pas qu'il y ait de jugement qui est fait par les pairs à ce niveau-là, on est tous ensemble dans le même bateau, je pense c'est un des grands bénéfices, d'aller chercher des connaissances et de pouvoir s'exprimer sur les difficultés que l'un et l'autre rencontre, d'aller chercher un peu d'aide. »

Il semblerait ainsi que le fait que tous ces membres soient confrontés conjointement à un nouveau défi, celui de « construire » une nouvelle pratique, les rapproche et les unit et cela crée un dynamisme de groupe vecteur d'apprentissage. De cette façon, les membres semblent s'investir davantage en participant assidûment aux rencontres. C'est ce que nous explique un des membres :

« Je pense c'est le climat, c'est vraiment nouveau et puis qu'on a quelque chose qui est à construire, il y a comme une espèce d'attitude d'entraide. Il y a vraiment une belle ouverture et belle dynamique, c'est tous des gens super sympathiques et puis beaucoup de gens qui s'investissent, on n'a pas à aller chercher les gens pour avoir leur input, ils vont participer spontanément. »

Par ailleurs, selon un des leaders, le fait que des choses soient développées à même la communauté de pratique rend la participation des membres plus rigoureuse et renforce leur implication. Leur point de vue est effectivement requis pour faire avancer les choses. En ses termes :

« Il y a tellement de choses qui sont développées à même la communauté, on va demander à tout le monde est-ce que c'est correct si on structure ça de cette façon-là, fait qu'on développe des choses à même la communauté, c'est particulier à cette communauté-là, donc les gens viennent plus parce qu'ils ont un mot à dire aussi. »

Cette ouverture à l'apprentissage fait en sorte que les membres sont volontaires et disponibles et qu'ils ne disposent d'aucune attente spécifique tant que la communauté de pratique leur permet d'obtenir un support pour le développement de la nouvelle pratique. Un des leaders explicite ce point en ses termes :

« Je pense qu'à un moment donné les gens arrivent là puis on dit j'ai une problématique je vais vous l'adresser parce que ça peut être ça aussi là, les attentes, il y a beaucoup de gens qui n'en ont pas nécessairement, ils viennent là et ils sont ouverts à avoir de l'information, fait que les attentes ce n'est pas spécifique, c'est je vais et je prends tout ce qui peut m'aider. »

Ce climat facilite les transferts d'apprentissage, car il tolère les différents niveaux d'expertise. L'intégrité, l'humilité et la volonté d'apprendre des participants génèrent de riches échanges entre membres expérimentés et membres moins expérimentés. Différentes postures d'apprentissages ont émergé de ces échanges ; les novices viennent pour capter de nouvelles connaissances et sont donc plus en retrait et à l'écoute et les experts sont davantage dans le partage d'expertise et prennent ainsi plus souvent la parole. Contrairement à d'autres fonctions déjà établies, les membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme ressentent ce besoin de partage et transfert des connaissances pour renforcer leur formation en gestion de programme. Un des leaders nous explique ces différentes postures d'apprentissage :

« C'est une place pour échanger, c'est sûr qu'il y a toujours des gens qui parlent plus que d'autres, il y en a beaucoup qui viennent pour écouter et pour essayer d'aller capter des choses pour que ça aille plus vite quand ils vont développer eux autres, mais ils sont moins avancés, fait qu'ils le disent, moi je vais m'asseoir et écouter ce que vous dites. Il y en a qui sont beaucoup plus avancés, donc il y'a comme un peu un volet un peu plus peut-être formation en programme. On a comme besoin de cet échange-là, beaucoup plus que dans des rôles peut-être déjà plus définis. »

Les transferts de connaissances se font également vers le reste de l'organisation. En effet, certains chefs d'équipes se servent de leur participation pour informer leurs équipes de travail respectives quant à l'avancement de la pratique. Ce transfert d'informations et de connaissances semble très important compte tenu du contexte actuel. En effet, la gestion par programme est un changement d'envergure au sein de l'organisation, la communauté de pratique permet ainsi à ces chefs d'équipes de disposer des arguments nécessaires pour réduire la résistance au changement existante et renforcer l'adhésion des employés. Un membre nous explique en quoi la communauté de pratique lui permet de faciliter l'adhésion de son équipe à la gestion par programme, en ses mots :

« Ils ont beaucoup de questions ou d'enjeux et d'irritants par rapport à ça, je me sers beaucoup de ce que je vois pour pouvoir tempérer un peu ça, pouvoir gérer les attentes des gens et s'assurer que tout le monde comprenne qu'est-ce qu'on fait, pourquoi on le fait. Si je n'étais pas dans la communauté j'aurais beaucoup de misère à justifier certaines décisions et orientations qu'on peut prendre en programmes, parce que faut comprendre que c'est récent les programmes et nous on est vraiment en mode multiprojets. On est habitué de le faire un à l'arrière de l'autre, à la pièce, et puis ce n'est pas tout le monde qui voit le gain de regrouper ça en programme, ça change vraiment beaucoup les façons de faire pour bien du monde, l'être humain est réfractaire au changement bien sûr, fait que c'est sûr que ça m'aide beaucoup la communauté pour justement casser cette résistance au changement là et puis faire adhérer les gens un peu plus à ce qu'on essaie de faire en programme. »

Bien que la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble générer certains bénéfices, certains membres semblent également être confrontés à des défis. Pour certains, les occasions de transpositions se sont avérées limitées en raison de la présence d'acteurs aux gérances diversifiées. Cette difficulté de transposition pourrait influencer la présence et la participation des membres. C'est que nous explique l'un d'entre eux :

*« Ça devient toujours un peu plus difficile c'est que tout le monde n'a pas les mêmes enjeux, moi mon programme c'est lié à ma gérance, les autres c'est d'autres gérances donc **des fois c'est difficile de faire la transposition**, peut-être que faudrait toujours amener à l'élément de transposition au niveau des tâches pour dire est-ce que tu vois toi ce que tu pourrais faire et ça pourrait peut-être aider les autres, parce que sinon des fois **les gens ils viennent et ils font oui, mais qu'est-ce que cela signifie pour moi? Je ne le sais pas trop fait que j'y vais ou je n'y vais pas.** »*

Finalement, selon un membre la difficulté semble avant tout résider dans la difficulté d'appréciation et d'évaluation de bénéfices générés compte tenu du fait qu'ils sont intangibles et variables dans le temps.

4.2.2.7 Imputabilité

La communauté de pratique des gestionnaires de programme n'est imputable d'aucun résultat, car aucun objectif d'affaires n'y est rattaché, le but premier étant le partage des connaissances et des expériences afin de faire grandir la gestion de programmes au sein de l'organisation X. Comme nous l'explique un des leaders, ce sont les besoins des membres qui orientent la communauté de pratique, en ses termes :

« C'est la communauté qui définit ses objectifs, mais en général c'est du partage, le but c'est vraiment ça, fait qu'il n'y a pas de livrables dans une communauté de pratique. On ne veut pas atteindre telle affaire, on veut aller vers ça, c'est quelque chose de très démocratique, de très ouvert donc c'est en fonction des besoins des membres. »

4.2.2.8 Support organisationnel et infrastructure

Les leaders établissent le calendrier des rencontres en avance et cela pour une année et demie, à raison d'une rencontre toutes les six semaines. L'ensemble des convocations sont ensuite envoyées aux participants et toutes les salles sont, de suite, réservées afin que les participants qui y participent à distance puissent s'assurer de disposer de salles munies de vidéoconférence le jour de la rencontre. Malgré cette rigoureuse planification, certains membres affirment que leur charge de travail et que les impératifs projets ne leur permettent parfois pas de se présenter aux rencontres. Par ailleurs, la communauté de pratique est aussi soutenue par des facilitateurs.

En termes d'outils collaboratifs, la communauté de pratique utilise principalement la vidéoconférence, car malgré les freins qu'elle peut générer en termes de participation, elle permet de prêter attention au non verbal. Elle est aussi dotée d'un intranet où les leaders y déposent le compte rendu général qui est produit après chaque rencontre et qui est également envoyé aux membres par courriel. Toutefois, il semblerait que celui-ci ne soit que très peu consulté.

4.2.2.9 Visibilité

La gestion de programme est une nouvelle pratique au sein de l'organisation X, elle est donc largement soutenue par la direction. Selon un des leaders, ce soutien est un levier incontestable :

« La direction met beaucoup d'efforts pour mettre ça en branle, il y'a vraiment un mouvement qui est appuyé par la direction et ça descend à tous les niveaux, fait que les gens qui se voient confier des programmes de projet savent que c'est nouveau, qu'il y a des communautés, que la direction les appuie là-dedans. Tout ça c'est un levier, quand tu as l'appui de ta direction et qu'il y a d'autres gens qui sont prêts à partager. »

La direction appuie ainsi toutes les initiatives permettant de promouvoir la gestion par programme. De ce fait, les membres de la communauté de pratique se sont beaucoup servis de cet appui organisationnel pour mettre en place des initiatives de

communication. C'est ainsi lors d'une tournée des différents comités de gestion et des différentes communautés de pratique que les leaders de la communauté de pratique des gestionnaires de programmes ont présenté la gestion par programme et les buts visés par celle-ci. L'objectif étant de démystifier cette nouvelle pratique. À l'externe, l'organisation X a également été présentée auprès de clients ce qu'était la gestion par programme. Un des leaders qui a participé à ces initiatives nous en parle en ses mots :

« Un peu pour démystifier ça, on est allé à plusieurs cogé, on est allé aussi dans les autres CdPs. On a fait une petite tournée de 7-8 groupes différents, pour essayer d'expliquer à nos confrères parce que pour nous on est dedans fait qu'on voit ça un peu plus, on est dans l'action, on comprend le truc, mais pour les gens qui sont à l'extérieur des programmes, pour la majorité de l'organisation, c'est un petit peu mystérieux encore. »

« On est même allé chez notre client pour expliquer c'était quoi les programmes. On commence à faire de la communication un peu partout pour expliquer c'est quoi et c'est quoi le but visé par la gestion par programmes. »

Ces initiatives ont non seulement permis de sensibiliser et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes pouvant être impactées par la gestion de programme, mais aussi de préparer les employés à d'éventuels changements afin de palier toute résistance au changement et faciliter l'adhésion de tous. Un des leaders nous explique cela :

« L'objectif derrière ça oui c'était un peu de les informer et de dire écoutez on travaille sur des choses qui vont probablement avoir des impacts dans le cadre de vos projets que vous réalisez. De sorte que quand on arrive avec une implantation, une innovation si on veut la rentrer dans un projet, ça soit un peu plus facilitant pour les gens pour la faire passer ou accepter par l'équipe qui gère le projet. »

Tableau 4.3 Synthèse des caractéristiques de la communauté de pratique : deuxième unité d'analyse

Caractéristiques de la CdP soutenue	Description
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des connaissances théoriques • Développer le bagage théorique • Harmoniser les façons de faire et les processus • Développer la pratique • Développer la vision stratégique de la gestion par programme
Processus d'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> • Invitations de toutes les personnes fortement impliquées dans la gestion de programme
Soutien organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction (parrains)
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une nouvelle pratique par le rassemblement de tous les acteurs clés de la gestion par programme
Évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution organique, en fonction de l'évolution de la pratique.
Retombés	<ul style="list-style-type: none"> • Socialisation et réseautage • Connaissance des autres réalités projets (gérances) • Acquisition de connaissances en gestion de programme • Meilleure collaboration à travers l'organisation • Rapidité de développement de la pratique • Acquisition de nouvelles compétences (techniques) • Transfert des connaissances intergénérationnel • Climat d'ouverture et d'apprentissage • Transfert des connaissances intra- organisationnel (gestion du changement)
Imputabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune structure formelle d'évaluation
Support organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des rencontres sur 18 mois • Réservation des salles • Facilitateurs • Comptes rendus
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Vidéoconférence • Intranet
Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction • Comités de gestion et autres communautés de pratique • Personnes touchées par la gestion par programme

Source : Tiré de Saint-Onge et Wallace (2003)

Bilan deuxième unité d'analyse

Les caractéristiques structurantes démographiques

Orientation - La communauté de pratique des gestionnaires de programme a pour objectif de faciliter le développement de la nouvelle pratique. Il semblerait ainsi qu'elle détient une orientation stratégique dans la mesure où le développement de la gestion par programme permettra nécessairement à l'organisation de réaliser sa stratégie d'affaires (Wenger et Snyder, 2000).

Durée de vie - Tout comme la communauté de pratique des chefs de projet, la communauté de pratique des gestionnaires de programme n'a pas de durée de vie prédéterminée, elle est donc permanente et perdurera tant que l'intérêt y sera. L'objectif est donc de développer la pratique de gestion par programme et de l'améliorer à travers les années et les générations afin de favoriser le partage continu de l'information.

Âge - La communauté de pratique des gestionnaires de programme a vu le jour en Avril 2017, au moment des entrevues, cela faisait près d'un an et demi que celle-ci existait. Elle est donc une communauté de pratique que nous pouvons qualifier de jeune (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005).

Niveau de maturité - La communauté de pratique des gestionnaires de programme semble se situer au stade de la maturité (CEFRIO, 2005). En effet, bien que celle-ci semble être dynamique certaines appréhensions se font sentir. À ce stade, le principal défi consiste donc à clarifier l'objet, le rôle et les frontières de la communauté (CEFRIO, 2005). Un des membres interrogés participant aux deux communautés de pratique nous explique d'ailleurs que ces deux tribunes sont encore peu claires, que l'objectif de chacune d'entre elles doit être précisé, diffusé et revalorisé. En ses termes :

« En fait les objectifs ne demeurent pas clairs ni pour l'une, les attentes et les bénéfices que le chef de projet va retirer d'y aller c'est pas évident pour les chefs de projet, mais c'est vrai dans les deux cas, donc moi je

pense qu'il y a vraiment un exercice de repréciser l'objectif et de rediffuser et revaloriser ça, je pense que l'on a un avantage à le faire.
»

À ce stade, la pratique est en pleine évolution, ce qui fait qu'une pression s'accroît sur les membres de la communauté de pratique qui tentent également de veiller au respect de leurs intérêts (CEFRIO, 2005). En effet, comme nous avons pu le voir, le fait que de nombreux éléments liés à la pratique soient développés à même la communauté implique nécessairement une forte implication et participation des membres. De cette façon, ces derniers s'assurent que leurs voix et leurs idées sont prises en compte. La présence d'un noyau d'experts est également cruciale (CEFRIO, 2005).

Les freins de la participation des membres

Temps

Les membres de la communauté de pratique sont des employés ayant une charge de travail conséquente et il arrive souvent qu'ils soient confrontés à des enjeux dans les nombreux projets sur lesquels ils travaillent. Ils sont ainsi grandement sollicités dans le quotidien, un membre nous affirme participer à 7, voir 8 réunions certains jours. Pour la majeure partie des membres, le temps est un véritable défi, car la gestion de programme est un second rôle qui s'est ajouté à leurs tâches quotidiennes. Dans ces conditions, la participation est un réel défi.

Adhésion

L'affiliation à la communauté de pratique se fait sous invitation par l'organisation et seuls ceux des membres qui jouent un rôle central dans la gestion de programme sont sollicités. Comme nous avons pu le voir, le processus de sélection n'est pas encore tout à fait défini. Toutefois, ce que nous avons pu constater c'est que de nombreux autres employés aimeraient y participer. Par ailleurs, la sélection des participants pourrait influencer le taux de présence et la dynamique de participation

étant donné que la présence aux rencontres pourrait être perçue telle une obligation morale.

Identités

La structure projet semble créer une identité projet forte qui complexifie le partage des connaissances inter-gérances et donc le transfert d'apprentissage. En ce sens, plusieurs membres ont souligné la complexité de la transposition des apprentissages. Il semblerait donc que les échanges qui traitent d'un programme en particulier pourraient générer le désintérêt des autres et cette situation pourrait influencer l'intérêt des membres envers leur communauté de pratique. Pour un des membres, ce défi de transposition semble même anéantir sa perception des bénéfices générés. Les membres semblent avoir été configurés pour travailler en silos et cette habitude influence leur expérience au sein des communautés de pratique et leurs perceptions.

Intangibilité des bénéfices

Certains membres de la communauté de pratique ont également souligné la difficulté de cibler les bénéfices perçus, car ils ne sont pas constants et qu'ils sont intangibles ce qui fait qu'il est difficile pour les membres d'évaluer concrètement les acquis.

Présence virtuelle

Pour les membres participant à distance, il semble être plus difficile pour eux de s'imposer dans les discussions.

Frontières

La participation aux deux communautés de pratique semble complexifier la compréhension de leur rôle et des objectifs visés par chacune des communautés dans lesquelles ils sont membres. Un des membres participant aux deux suggère ainsi que le but de chacune des communautés de pratique soit mieux défini. En ses termes :

« En fait les objectifs ne demeurent pas clairs ni pour l'une, les attentes et les bénéfices que le chef de projet va retirer d'y aller c'est pas évident »

pour les chefs de projet, mais c'est vrai dans les deux cas, donc moi je pense qu'il y a vraiment un exercice de repréciser l'objectif et de rediffuser et revaloriser ça, je pense que l'on a un avantage à le faire.
»

Les leviers de la participation des membres

Enjeu de partage

Les membres sont convaincus de l'importance de se rassembler avec leurs collègues, car ils vont de cette façon contribuer à améliorer la gestion de programme au sein de l'organisation. Certains parlent de pérenniser la gestion de programme au fil des années, ces membres semblent ainsi vouloir procéder à un partage des connaissances et des expériences sur le long terme.

Rôle de membre

Les membres qui semblent s'impliquer assidûment sont conscients qu'être membre d'une communauté de pratique est un rôle à part entière et comme certains le soulignent cela implique donc un investissement en temps et en énergie. Les membres ayant une participation soutenue disent alors se sentir responsables de leur participation et de leur implication au sein de la communauté de pratique.

État de la pratique

Selon un des membres, ce besoin de partage est d'autant plus grand compte tenu de l'état de la pratique actuelle de gestion par programme. C'est ce que nous explique un des leaders en ses termes :

« Programmes c'est parti que tout le monde avait à parler, tout le monde était comme dans quelque chose à développer et on a comme besoin de cet échange-là, beaucoup plus que dans des rôles peut être déjà plus définis. »

En effet, contrairement à d'autres fonctions établies, la fonction de gestionnaires de programme est toute nouvelle au sein de l'organisation X. Les échanges relèvent

donc du besoin et s'ils semblent si importants aux yeux des membres cela est dû au fait qu'ils contribuent à l'amélioration de leurs tâches de travail quotidiennes.

Mandat

Le mandat de la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble être très motivant. En effet, la communauté de pratique a pour objectif premier de faire du développement ce qui signifie donc que plusieurs éléments de la pratique sont développés au sein même de la communauté. Les membres ont ainsi tout intérêt à participer aux rencontres s'ils souhaitent être en mesure de se prononcer sur leur pratique professionnelle qui est en cours de développement. Les rencontres contribuent ainsi directement à l'amélioration de leur travail quotidien. L'envergure de ce mandat semble être fédératrice et génère ainsi une participation et une implication accrue. De plus, l'orientation stratégique de ce mandat semble aussi faire en sorte que le défi est alléchant pour les membres. De cette façon, la communauté de pratique semble alors mettre en lumière les pionniers de la gestion par programme au sein de l'organisation X. Ce défi auquel tous les membres sont confrontés semble ainsi être un défi mobilisant et générant beaucoup d'enthousiasme et de motivation, la belle énergie qui a été créée au sein de la communauté de pratique semble en être un bel exemple.

Canaux de communication

Pour mener à bien leur mandat d'envergure, les membres déploient de nombreux efforts. En effet, comme expliqué par plusieurs interrogés, des comités de travail ont été créés pour permettre aux membres de la communauté de pratique de se rassembler plus fréquemment et de faire avancer le travail plus rapidement. Cette routine de travail semble renforcer les liens entre les membres.

Publications

La communauté de pratique des gestionnaires de programme a été publicisée au sein de l'organisation. Certains membres ont ainsi transmis de nombreuses informations au sein de l'organisation X quant aux objectifs visés par la communauté de pratique, mais aussi au sujet de la nouvelle pratique de gestion par

programme. Le travail effectué au sein de la communauté de pratique a ainsi largement aidé ses membres à asseoir la légitimité de la nouvelle pratique au sein de leurs équipes de travail. Ces différentes initiatives de communication et de promotion sembleraient faciliter la gestion du changement au sein de l'organisation, elle est donc un soutien indéniable pour ses membres. Par ailleurs, ces initiatives semblent aussi avoir renforcé l'identification des membres envers leur communauté.

Préparation

La préparation au préalable semble aider certains membres à profiter pleinement des rencontres. Un membre nous explique que la préparation lui permet de voir de quelle façon il pourra contribuer à la rencontre et, a contrario, sur quels aspects la communauté de pratique pourrait l'aider. Cela permet ainsi de préparer ses interventions et de mettre à jour la documentation si nécessaire, c'est ce qu'il nous explique en ses termes :

« J'essaie c'est sur de regarder l'ordre du jour, là où je peux apporter une contribution, les choses que je peux connaître ou est-ce que je pourrais apporter quelque chose et aussi de me préparer des fois des questions ou soulever des enjeux ou des problématiques que je peux voir par rapport au sujet, dire ah, mais c'est intéressant qu'on aborde ça parce que justement je me demandais, donc c'est vraiment de préparer où est-ce que je suis capable de contribuer et puis aussi de soulever des questions pour lesquelles je pourrais aller chercher quelque chose de super intéressant. Aussi, si j'ai des documents, c'est de m'assurer que mes documents soient prêts, à jour, puis que je puisse les présenter comme il faut. »

Intervenants

Les leaders de la communauté sont personnes investies qui contribuent grandement au dynamisme de leur communauté de pratique. Selon un des membres, les leaders sont passionnés et très compétents et cela génère un fort dynamisme qui suscite la participation, en ses termes :

« Il y a beaucoup de personnes passionnées aussi par ce qu'ils font et je pense que, entre autres, nos 2 leaders sont très très passionnés, très très compétents. Je pense que leur dynamisme et leur passion fait en sorte que tu n'as pas bien le choix que d'embarquer parce qu'ils sont

tellement ... et puis ils suscitent vraiment la participation, fait que ça fonctionne. »

En effet, selon un des leaders, il est important de veiller à animer les rencontres en mettant par exemple de l'avant des techniques d'animation de groupe pour stimuler la participation de tous, même celle de ceux plus en retrait. C'est ce qu'il nous explique :

« C'est un peu des techniques d'animation de groupe, c'est-à-dire s'il y'a quelqu'un qui ne parle jamais ou qu'on veut avoir l'opinion de l'un ou de l'autre, on peut aller chercher cette opinion-là et dire bah écoute Y qu'est-ce que tu en penses, on ne t'a pas entendu sur le sujet, es-tu d'accord ou carrément en opposition, tu sais on le fait comme ça, ça stimule un peu la participation de ces gens-là. »

Aux yeux des membres, les leaders jouent donc un rôle essentiel pour la communauté de pratique. Ils se chargent ainsi de préparation et de l'animation, entre autres. Voici les propos d'un membre qui s'exprime à ce sujet :

« Je dirais les leaders sont très très impliqués, sont très très importants, nous on en a deux qui étaient là toute l'année dernière et c'était eux qui ont fait tous les plans de rencontre, c'est eux qui allaient chercher des sujets, qui étaient vraiment chargés d'animer et d'apporter beaucoup de dynamisme, eux ils étaient très très importants. »

Le travail en binôme semble ainsi être une belle initiative d'amélioration que l'organisation X a mise en place, elle a permis de réduire la charge de travail allouée au rôle du leader et a généré un enrichissement de l'animation.

Structure

Contrairement aux autres communautés, la communauté de pratique des gestionnaires de programme dispose d'une certaine structure établie qui semble générer beaucoup de bénéfices. En effet, selon un des leaders, la communauté de pratique dispose d'une rigueur dans le déroulement des rencontres. De ce fait, les rencontres se déroulent toutes de la même façon, car elles suivent un canevas type qui a été fixé en amont par les leaders et les membres. Néanmoins, beaucoup de

souplesse y est aussi apportée et cela permet ainsi de pouvoir prendre en considération les besoins émergents tels que les sujets d'actualités, les problématiques du moment et les intérêts évolutifs des membres. Pour les leaders, il est effectivement primordial que les membres participent et s'impliquent en prenant des initiatives, ils disposent ainsi d'une marge de manœuvre leur permettant de contribuer à la communauté de pratique et cela est même encouragé.

Niveaux d'expérience professionnelle

La communauté de pratique des gestionnaires de programme est constituée de membres plus novices que d'autres en termes de gestion de programme. De cette diversité de profils professionnels semble naître des échanges très enrichissants. En effet, bien que les moins avancés sont davantage en retrait et à l'écoute, ils n'hésitent pas non plus à participer en posant des questions aux membres plus expérimentés. Ces différents niveaux d'expérience professionnelle font en sorte que la communauté de pratique est un espace d'apprentissage intéressant pour faire de la formation et mettre à niveau tout le monde.

Noyau d'experts

Les leaders, entre autres, semblent insuffler beaucoup de dynamisme à la communauté de pratique de par leur expertise. Ils stimulent les échanges et partagent généreusement leurs connaissances et cela semble généré beaucoup d'intérêt de la part de l'ensemble des membres. Dans ce contexte, il semblerait effectivement qu'un noyau d'experts est requis, car il est très bénéfique. Il semble effectivement dynamiser les échanges et la participation et l'implication des autres membres qui souhaitent tirer profit de leur bagage de connaissances.

Socialisation

Comme l'affirme la théorie, la communauté de pratique est en premier lieu une expérience sociale d'apprentissage (Wenger, 2005). La communauté de pratique des gestionnaires de programme semble effectivement avoir réussi à connecter des humains ayant un intérêt partagé. En effet, les membres ressentent fortement le besoin d'échanger avec leurs collègues confrontés à une situation similaire. Cette

situation a facilité la socialisation des membres qui prennent dès lors plaisir à se rassembler avec ces gens qu'un membre qualifiera de « supers sympathiques. »

Climat

Le climat qui a été instauré au sein de la communauté de pratique semble influencer grandement le dynamisme de la communauté et l'implication des membres. Les membres sont ouverts aux échanges et sont bienveillants les uns envers les autres. La communauté de pratique dispose d'un climat favorisant l'entraide et la solidarité, ce climat semble largement favoriser l'intérêt des membres et leur apprentissage. Dans cet environnement stimulant, les membres se sentent ainsi à l'aide de demander de l'aide à leurs confrères qui y répondent d'ailleurs avec beaucoup de générosité. Le fait que tout le monde soit confronté au même défi semble être fédérateur.

Tableau 4.4 Synthèse des freins et leviers de la participation des membres : deuxième unité d'analyse

FREINS	EXPLICATIONS
Temps	La charge de travail et les impératifs projet rendent la présence et la participation des membres compliqués.
Adhésion	Le processus d'affiliation basé sur une sélection des membres ne permet pas à tous les intéressés de faire partie de la CdP.
Identités	L'identité projet génère des barrières aux échanges et complexifie la création d'une identité commune.
Intangibilité des bénéfices	La difficulté de cibler et d'évaluer les bénéfices générés remet en cause l'intérêt de la CdP.
Présence virtuelle	La vidéoconférence complexifie la participation aux échanges.
Frontières	Le domaine, la pratique et les objectifs d'une CdP en constituent ses frontières. Ils deviennent des barrières aux échanges surtout pour les membres participant aux deux CdPs.
LEVIERS	EXPLICATIONS
Enjeu de partage	Les membres veulent améliorer la gestion de programme au sein de l'organisation et perpétuer le partage des connaissances et des expériences au fil des années.
Mandat	Le mandat stratégique qui est d'envergure et exclusif à la communauté de pratique est fédérateur et génère de la participation.
Rôle de membre	Les membres qui ont intériorisé le fait qu'ils ont un rôle à jouer, celui d'un « collaborateur » qui doit participer aux échanges se sentent responsables de leur participation et sont davantage impliqués.
État de la pratique	L'état d'émergence de la pratique suscite un fort besoin de partage et d'échanges.
Canaux de communication	L'établissement de comités de travail qui ont lieu sur une base régulière permet de renforcer les liens entre les membres et de rehausser le sentiment d'appartenance.
Publications	Les capsules d'informations présentées à l'interne et auprès de clients ont permis de reconnaître la contribution des membres.
Préparation	La préparation en amont permet de participer davantage lors des rencontres
Intervenants	Les leaders ont un rôle crucial, ils animent les rencontres et stimulent les échanges grâce à leur dynamisme et à leur expertise.
Structure	Le canevas conçu pour organiser les rencontres permet l'équilibre entre contrôle et autonomie, il encadre et stimule les échanges.
Noyau d'expert	La présence d'un noyau d'experts qui partage généreusement ses connaissances stimule les échanges, car les autres membres souhaitent tirer profit de leurs expériences.
Socialisation	Les membres semblent avoir développé une certaine proximité les ayant amenés à s'apprécier en tant que personnes.
Climat	Le climat de bienveillance et de non-jugement fait en sorte que l'entraide et la solidarité sont les valeurs centrales de la CdP. Chacun se sent libre de partager ses préoccupations et ses expériences.

FREINS ET LEVIERS	EXPLICATIONS
Niveaux d'expérience professionnelle	Les membres ayant une faible expérience professionnelle semblent davantage être en retrait et adoptent une posture d'écoute. Toutefois, la présence de différents niveaux d'expérience permet de créer un bel espace d'apprentissages où les uns s'enrichissent des autres et où la formation peut être mise à jour.

Synthèse : la participation des gestionnaires de programmes

Au moment de notre collecte des données, la communauté de pratique des gestionnaires de programme existait depuis près d'un an et demi. Elle est donc une communauté de pratique relativement jeune.

Le mandat de cette communauté de pratique qui est le développement d'une nouvelle pratique semble être un mandat très attractif pour ces membres. Ce mandat d'envergure motive considérablement les membres qui sont animés par cette fierté de contribuer à la création de quelque chose.

Tout comme la communauté de pratique des chefs de projet, celle des gestionnaires de programmes dispose également d'une certaine légitimité organisationnelle. Toutefois, compte tenu du mandat de celle-ci, il semblerait que celle-ci dispose d'une forte grande reconnaissance, les initiatives de promotion et de communication en sont un bel exemple.

La communauté de pratique des gestionnaires de programme semble ainsi être porteuse d'intérêt pour ses membres qui s'y impliquent considérablement, car le travail qu'il y effectue contribue largement à faciliter leurs tâches quotidiennes. Ainsi, bien que la communauté de pratique permet à ses membres de développer la nouvelle pratique et d'asseoir la légitimité de celle-ci au sein de l'organisation X, il semblerait que les bénéfices recherchés et générés soient davantage d'ordre personnel. En effet, si la participation est soutenue cela peut également s'expliquer par le fait que les membres veillent au respect de leurs besoins et intérêts personnels.

Toutefois, force est de constater que l'ampleur du mandat et le contexte organisationnel créent un climat favorable à l'apprentissage, car chaque membre dispose de l'ouverture d'esprit nécessaire pour faire avancer sa pratique, quelle que soit la gerance d'appartenance. Aussi, la reconnaissance de cette communauté de pratique aux yeux de personnes extérieures semble favoriser l'identification à la communauté de pratique. En effet, en même temps que se développe cette nouvelle pratique c'est aussi l'identité du gestionnaire de programme qui se construit.

4.3 Similitudes et différences entre les deux unités d'analyse

L'étude d'un cas unique enchâssé nous a ainsi permis d'organiser les informations de recueillies de sorte que cela nous facilite la réponse à notre problématique de recherche. De surcroît, l'étude de deux unités d'analyse en parallèle nous a permis d'enrichir l'analyse au sujet des freins et leviers en matière de participation des membres. En effet, en ayant sélectionné deux communautés de pratique au sein desquelles plusieurs membres participent aux deux, nous avons pu mettre de l'avant et approfondir les similitudes et différences existantes entre les deux communautés de pratique afin de proposer une réponse des plus étoffée. Dans cette partie, nous allons ainsi présenter les similitudes et différences majeures de nos deux unités d'analyse.

4.3.1 Similitudes entre les deux unités d'analyse

Légitimité organisationnelle

L'organisation X aimerait devenir une organisation apprenante et profiter ainsi des bénéfices générés par l'ère de l'économie des connaissances. Les deux communautés de pratique que nous avons étudiées disposent donc d'une légitimité organisationnelle, car leur création émane de la volonté de la haute direction qui souhaiterait démocratiser le partage et le transfert des connaissances au sein de l'organisation X. Ce contexte et cette légitimité organisationnelle ont permis de justifier la raison d'être de ces communautés de pratique auprès des membres de celles-ci.

Pressions de l'organisation par projet

À l'unanimité, les membres ont soulevé les pressions liées à leur environnement projet. Ces gestionnaires doivent effectivement faire face à un quotidien chargé, orchestré par les différents projets sur lesquels ils travaillent et les imprévus et défis qui surviennent avec ceux-ci. Les gestionnaires sont donc très sollicités et doivent être capable de gérer leur temps afin pouvoir répondre à la multitude de tâches qu'ils ont à remplir. En parallèle de cela, ils assistent également à de nombreuses rencontres et réunions de travail, ce qui fait que parfois, certaines doivent être

délaissées pour pouvoir répondre aux demandes les plus urgentes. Cet environnement de travail semble être générateur de tensions et rend la disponibilité des gestionnaires très compliquée.

Structure organisationnelle

Appartenant à la même organisation, les membres de ces deux communautés de pratique intraorganisationnelles travaillent au sein d'une même structure organisationnelle. La structure organisationnelle qui est une structure matricielle forte semble générer certains défis auprès des membres de ces deux communautés de pratique. En effet, dans le quotidien, nous avons pu constater que les membres sont davantage habitués à travailler au sein de leurs divisions respectives. Lorsqu'ils se retrouvent ainsi rassemblés avec leurs pairs, il semblerait qu'ils soient plus difficiles pour eux de travailler ensemble, car les gérances deviennent ainsi des frontières complexifiant parfois les échanges. Ainsi, au cours des rencontres, les membres se sentent davantage concernés lorsque les échanges s'articulent autour de leurs projets en particulier et, a contrario, ils sont moins intéressés et ouverts aux échanges lorsque ces derniers contribuent aux produits des autres gérances.

Aussi, il semblerait que cette structure ait contribué à la création de comportements individualistes. En effet, les membres semblent avant tout avoir la volonté de s'investir tant que les communautés de pratique leur permettent de faciliter leurs projets respectifs. La recherche de bénéfices personnels semble en être un bel exemple. Dans ce cadre, les membres semblent avoir de la difficulté à réfléchir de façon holistique et mettent très peu de l'avant les bénéfices que leurs communautés de pratique pourraient apporter à l'organisation dans son entièreté.

Type de communauté de pratique

Les deux communautés de pratique sont des communautés de pratique soutenues, car elles sont nées d'une volonté de pérenniser le partage et le transfert des connaissances. Elles sont donc organisées et disposent d'un soutien organisationnel leur permettant de bénéficier de certaines ressources. Selon un des membres, le type de communautés de pratique qui a été mis en place reflète finalement la structure bureaucratique de l'organisation. En ce sens, les communautés de pratique

formelles reflètent le mode de fonctionnement bureaucratique de l'organisation dans laquelle elles prennent place et concordent avec la culture organisationnelle en présence. De ce fait, les membres se comportent de la même façon, que cela soit au sein de leur organisation, qu'au sein des communautés de pratique. Ainsi, si la plupart des membres ne semblent aucunement remettre en cause le fonctionnement des communautés de pratique, certaines de leurs caractéristiques sembleraient influencer la dynamique de la participation.

4.3.2 Différences entre les deux unités d'analyse

Reconnaissance

Les deux communautés de pratique disposent d'une légitimité organisationnelle, toutefois, en termes de reconnaissance, des différences existent. Bien que les membres déplorent le manque de visibilité des deux communautés de pratique qui seraient principalement visibles par leurs membres, il semblerait que la communauté de pratique des gestionnaires de programme soit davantage reconnue au sein de l'organisation que celle des chefs de projets. En effet, la communauté de pratique des chefs de projet ne rayonne pas au sein de l'organisation. D'ailleurs, aucun processus d'institutionnalisation des contributions n'est mis en place pour perpétuer les apports de la communauté de pratique à échelle organisationnelle. La communauté de pratique des gestionnaires de programme a quant à elle fait l'objet de plusieurs initiatives de promotion et de communication au sein de l'organisation. Cette communauté de pratique est utilisée tel un vecteur de gestion de changement, elle permet donc de faciliter l'adhésion de l'ensemble des employés envers cette nouvelle pratique qu'est la gestion de programme. Ce fort rayonnement et cette reconnaissance renforcent l'intérêt de toutes les parties prenantes et l'identification des membres envers leur communauté de pratique. D'ailleurs, le fait que d'autres membres extérieurs seraient intéressés à se joindre à la communauté de pratique montre bel et bien l'intérêt qu'elle suscite au sein de ce paysage organisationnel.

Mandat

Bien que les deux communautés de pratique aient pour finalité le partage et le transfert des connaissances, leur mandat n'est pas tout à fait le même. En effet, comme nous avons pu le voir le mandat de la communauté de pratique des chefs de projet est d'ordre opérationnel, car il a pour objectif d'améliorer la pratique quotidienne du chef de projet. La communauté de pratique des gestionnaires de programme dispose quant à elle d'un mandat d'ordre stratégique orienté sur le développement d'une nouvelle pratique. Dans ce cadre, il semblerait que la portée du mandat influence aussi le dynamisme des communautés de pratique. En effet, l'envergure du mandat de la communauté de pratique des gestionnaires de programme et la marge de manœuvre que celui-ci offre à ses membres semblent générer beaucoup de mobilisation et d'implication de leur part. A contrario, pour les chefs de projet, leur communauté de pratique est avant tout une plateforme leur permettant d'échanger au sujet de leurs problématiques, de leurs préoccupations et expériences vécues, elle facilite aussi le réseautage. En ce sens, ce que leur offre la communauté de pratique ne semble pas être suffisant pour les engager et plusieurs affirment d'ailleurs que le travail qui y est effectué ne contribue pas nécessairement à faciliter ou améliorer leur travail quotidien.

Pratique

L'état de la pratique semble évidemment être une différence centrale existante entre les deux communautés de pratique à l'étude. En effet, si les chefs de projet ne perçoivent pas la communauté de pratique comme indispensable pour leurs activités quotidiennes malgré l'orientation opérationnelle de celle-ci, cela pourrait aussi s'expliquer par l'état de leur pratique. Effectivement, comme l'ont souligné plusieurs membres, le rôle du chef de projet est un rôle qui existe depuis bien longtemps ce qui fait qu'il est suffisamment circonscrit et défini. Ainsi, étant donné que leur pratique professionnelle est suffisamment institutionnalisée au sein de l'organisation et que de nombreuses informations sont disponibles à son égard, les chefs de projet ne ressentent pas nécessairement le besoin d'échanger au sujet de leur pratique. Aussi, le rôle et les responsabilités qu'ils endossent leur permettent

d'ores et déjà de disposer de toutes les ressources requises. Au contraire, au sein de la communauté de pratique des gestionnaires de programme, la pratique est en pleine émergence, l'information à ce sujet n'est donc pas répandue, ni les ressources qui vont avec. Les membres ressentent ainsi leur participation comme indispensable. La communauté de pratique est donc un support indéniable leur permettant de surmonter ce nouveau défi auquel ils sont tous confrontés.

Participation

La dynamique de participation est très différente entre chacune des communautés de pratique, et ce, malgré qu'un noyau de membres soit le même au sein des deux. Comme nous avons pu le voir, il semble effectivement plus difficile pour les chefs de projet de s'impliquer au sein de leur communauté de pratique que cela ne l'est pour les gestionnaires de programme. Les chefs de projet semblent avoir de la difficulté à comprendre le positionnement et l'objectif visé par leur communauté de pratique et nous avons pu constater que plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation. L'âge de cette communauté de pratique et le niveau de maturité qu'elle a atteint rendent par ailleurs légitime cette réalité vécue. La communauté de pratique existe depuis 10 ans et est constituée en majeure partie de chefs de projet qui y sont membres depuis de nombreuses années. Ainsi, si certains d'entre eux ont à cœur de partager leur expertise, il semblerait que d'autres aient plus de mal à participer aux échanges. La communauté de pratique des gestionnaires de programme semble quant à elle être une communauté de pratique davantage attractive pour ses membres. Elle est une communauté de pratique jeune qui semble disposer d'un mandat qui rassemble toutes les énergies. Les membres sentent le besoin de s'impliquer et le contexte organisationnel qui y est lié a généré au sein de cette communauté de pratique un climat propice au partage et à l'apprentissage au sein duquel les membres de différents niveaux professionnels prennent plaisir à échanger et à s'enrichir mutuellement.

De plus, au sein la communauté de pratique des chefs de projets, nous pouvons constater une certaine homogénéité des membres qui pourrait complexifier le partage de connaissances. En effet, tous les membres sont des chefs de projet, ils

partagent ainsi une même fonction professionnelle, il se pourrait ainsi que certains éprouvent un sentiment d'exclusivité du savoir sur leur domaine qui les amène à ignorer la perspective des autres (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Au contraire, au sein de la communauté de pratique des gestionnaires de programme, les profils sont hétérogènes, nous y trouvons des chefs de projet, des ingénieurs et des gestionnaires de programme, cette situation semble enrichir les échanges, car les membres cherchent à comprendre la perspective des autres et à développer des connaissances et des compétences dans des domaines dans lesquels ils ne sont pas experts.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons discuter des résultats générés par notre recherche (voir Chapitre 4) à la lumière de la revue de littérature que nous avons effectuée pour circonscrire théoriquement la présente recherche (voir Chapitre 1). Pour tenter de répondre à notre problématique recherche de façon concise, nous avons décidé de concevoir trois parties distinctes se focalisant, pour chacune d'entre elles, sur une de nos sous-questions de recherche. Ainsi, dans une première partie nous expliquerons les liens existants le contexte organisationnel et la participation des membres. Puis dans une seconde, nous mettrons en relief les implications de l'organisation projet et son influence sur la participation des membres. Enfin, nous montrerons comment la communauté de pratique soutenue peut influencer la participation des membres.

5.1 Le contexte organisationnel et son influence sur la participation des membres

Notre question de recherche visait à cibler les freins et leviers de la participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues en contexte de gestion de projet. Nous allons ici discuter des résultats de la présente recherche en répondant à nos trois sous-questions de recherche. Dans cette première partie, nous allons nous focaliser sur les freins et leviers de la participation qui sont inhérents au contexte organisationnel.

Tableau 5.1 Synthèse des freins et leviers de la participation des membres en lien avec le contexte organisationnel

Freins	Leviers	Freins et leviers
<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle • Reconnaissance • Abondance d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Publications • Mandat • Socialisation • Climat • Rôle de membre • Préparation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédilections personnelles • État de la pratique

Le contexte externe d'économie collaborative et plus précisément d'économie des connaissances semble influencer la perception que certains membres ont à l'égard des communautés de pratique. En effet, certains membres ont une vision assez critique des communautés de pratique qu'ils perçoivent comme les plateformes d'échanges qui sont à la mode de nos jours et qui ont été implantées au sein des organisations sans même s'assurer, au préalable, de leur efficacité. Cette vision semble entachée à la pertinence donnée aux communautés de pratique et cela pourrait influencer leur participation. En effet, comme nous avons pu le voir, certaines prédispositions personnelles telles que le sont les motivations peuvent influencer la participation des membres (Cabrera et Cabrera, 2002), cela pourrait donc être le cas pour les membres qui semblent y participer sans conviction des bienfaits que pourraient apporter ces initiatives de gestion des connaissances.

Au niveau du contexte interne, la culture organisationnelle semble aussi pouvoir influencer la dynamique des échanges. En effet, si cette culture organisationnelle tente de favoriser de plus en plus le travail collaboratif, nous avons pu constater que dans les faits cela n'est pas encore une valeur intériorisée par les membres qui éprouvent de la difficulté à collaborer avec leurs collègues des autres gérances. Selon plusieurs membres, cette culture organisationnelle découle de la structure bureaucratique de leur organisation faite de « processus » et de « boîtes », privilégiant ainsi le travail en silos. D'ailleurs selon une l'étude menée par Harvey (2010), la structure d'une organisation exerce une grande influence sur les interactions entre les employés et elle représente une des barrières les plus importantes pour le partage des connaissances. En effet, cette culture organisationnelle qui semble avoir découlé, en partie, de la structure bureaucratique déteint effectivement sur les dynamiques relationnelles des chefs de projet.

Toutefois, même si le travail collaboratif n'est pas une norme, la reconnaissance organisationnelle allouée à la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble malgré tout avoir réussi à mobiliser les énergies. En effet, cette reconnaissance a permis le déploiement de certains moyens et elle fut génératrice d'un climat vecteur d'apprentissage. Les publications de la communauté de pratique des gestionnaires de programme ont permis de reconnaître et de valoriser les contributions de ses membres et de renforcer leur identification de groupe. La reconnaissance de la communauté de pratique des gestionnaires de programme tient aussi ses racines dans le mandat d'envergure qui a été remis aux membres de la communauté de pratique. En effet, en participant aux rencontres de la communauté de pratique, les membres contribuent à la création de leur pratique professionnelle. Aussi, l'exclusivité du mandat génère une participation plus rigoureuse des membres. En effet, la communauté de pratique est la plateforme d'échanges exclusivement dédiée au développement de la nouvelle pratique au sein de l'organisation X. Dans ce cadre, les membres n'ont d'autre option que de s'y joindre s'ils souhaitent pouvoir influencer le développement de leur pratique professionnelle. Le mandat d'une communauté de pratique est donc très important à considérer, car il définit non seulement la marge de manœuvre qu'auront les

membres d'une communauté de pratique, mais aussi le degré d'influence organisationnel dont disposera la communauté de pratique.

Confrontés à un même défi, les membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme ont noué des relations amicales et c'est avec bienveillance qu'ils partagent ouvertement leurs préoccupations et problématiques. La socialisation et le climat se sont effectivement révélés être des leviers de participation importants qui ont émergé de notre analyse et qui ne sont pas cités dans la littérature. Ce contexte interne de développement d'une nouvelle pratique semble aussi avoir responsabilisé certains membres qui prennent leur rôle très au sérieux. Selon eux, le membre est effectivement « un collaborateur » qui interagit au cours d'échanges bidirectionnels pour que la dynamique du « donner » et « recevoir » prenne place. Ils se sentent ainsi responsables de leur participation et de leur implication et cela semble faire la différence. Bien que la littérature affirme que le « membre participant » a pour mission de participer aux échanges de la communauté de pratique et de les faciliter (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011), elle n'affirme cependant pas que le rôle de membre pourrait être un levier de participation à part entière. Certains membres ont aussi souligné l'importance de la préparation aux rencontres. Ainsi, pour être un participant impliqué au cours des rencontres, générer des apprentissages et en recevoir, il est selon eux nécessaire de prendre du temps en amont pour se préparer sur les sujets qui vont être présentés, réfléchir aux connaissances qu'ils pourront partager et aux éléments sur lesquels ils aimeraient en apprendre davantage. La littérature n'aborde pas non plus la préparation comme une exigence au rôle de membre. Il serait peut-être intéressant de mieux définir et circonscrire ce rôle, car parfois les membres semblent être confus au sujet de ce qui est attendu d'eux et du rôle qui leur incombe au sein des communautés de pratique. Un des membres souligne ce besoin d'informations :

« Il y aurait peut-être lieu que justement que quelqu'un m'introduise un peu plus à justement qu'est-ce que la CdP et puis c'est quoi les outils. »

Si l'état de la pratique des gestionnaires de programme génère la mobilisation, cela n'est pas le cas pour les chefs de projet. En effet, l'institutionnalisation de leur pratique au sein de l'organisation X ne leur fait pas sentir le besoin de partager leurs connaissances et expériences. Comme l'ont mentionné plusieurs membres, le rôle de chefs de projet est suffisamment bien établi au sein de l'organisation et l'abondance d'informations à laquelle ils sont confrontés semble suffire pour améliorer leur travail quotidien. En effet, selon les chefs de projet, les différents comités de gestion et les différentes rencontres de travail sont essentiels à l'amélioration de leur pratique quotidienne. Dans ce contexte, les communautés de pratique leur apparaissent principalement comme étant des plateformes facilitant la création d'un réseau de contacts interne et externe. Cette fois-ci, l'état de la pratique s'avère être un frein de la participation des membres. La littérature explique que la pratique peut être en elle-même un frein, car elle crée des artefacts qui peuvent devenir des barrières (Wenger, 1998). Toutefois, il n'est pas mentionné que l'état de la pratique en elle-même peut freiner son essor. Par ailleurs, la communauté de pratique des chefs de projet ne dispose pas non plus de la même reconnaissance organisationnelle que celle des gestionnaires de programme. Elle n'est visible que par ses membres et aucun processus d'institutionnalisation des contributions n'est mis en place pour perpétuer les apports de la communauté de pratique à échelle organisationnelle ce qui fait que les bénéfices générés par celle-ci ne sont connus que de très peu de personnes. Cette situation semble influencer la pertinence octroyée par les membres à leur communauté de pratique et réduit leur capacité d'identification à la communauté de pratique :

« Je ne crois pas que s'est valorisé, parce que d'emblée c'est à qui qu'elle appartient la communauté, c'est qui qui est responsable de ça et ça sert à quoi, ce n'est pas très valorisé, et puis je dirais, moi et mes collègues on n'a pas le réflexe, hey on va en parler à la prochaine CdP, ce n'est pas le levier. »

D'ailleurs, selon Probst et Borzillo (2008), souvent le manque d'identification à la communauté de pratique surgit lorsque la pratique n'est pas suffisamment explicite

aux yeux de spectateurs externes. Ainsi, si la légitimité organisationnelle est nécessaire pour l'essor de communautés de pratique intraorganisationnelles, il semblerait que la reconnaissance organisationnelle le soit d'autant plus. Sous cet angle, la reconnaissance s'est avérée être un facteur d'influence fondamental que nous avons découvert. En effet, comme nous avons pu le constater, malgré que les deux communautés de pratique disposent d'une légitimité organisationnelle, le manque de reconnaissance à l'égard de la communauté de pratique des chefs de projet semble fortement influencer l'implication des membres.

5.2 L'organisation projet et son influence sur la participation des membres

Dans cette seconde section, notre objectif est de répondre à notre seconde sous-question de recherche qui visait à explorer et comprendre l'influence de l'organisation projet sur la participation des membres.

Tableau 5.2 Synthèse des freins et leviers de la participation en lien avec l'organisation projet

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Temps • Identités • Frontières • Types de connaissances • Intangibilité des bénéfiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu de partage

Le temps, contrainte de la gestion de projet, s'est avéré être un frein pour la participation et le partage des connaissances. Cette contrainte fut évoquée par toutes les personnes interrogées. Pour les membres des communautés de pratique, le manque de temps est souvent une variable qui influence leur participation et leur implication. Compte tenu de leur lourde charge de travail, des impératifs projets et des imprévus qui sont coutumes, les employés éprouvent de la difficulté à dégager

du temps pour les activités de gestion et de transfert des connaissances, et quand ils réussissent à s'y présenter, certains optent alors pour une attitude passive. D'ailleurs, selon la théorie de Keegan et Turner, la contrainte temps est un facteur qui influence l'apprentissage (Lindner et Wald, 2011).

Conjointement à cela, le défi identitaire auquel semblent être confrontés certains chefs de projet et gestionnaires de programme complexifie leur participation au sein des communautés de pratique. En effet, comme nous avons pu le voir, plusieurs membres revendiquent leur identité projet et se réfèrent constamment à leur gérance d'appartenance. Ainsi, lorsque les membres se retrouvent rassemblés avec leurs pairs, il semblerait qu'ils soient plus difficiles pour eux de participer aux échanges. La présence de différentes gérances semble être déstabilisante, c'est ainsi pour cela que les membres éprouvent moins d'intérêt à participer aux échanges lorsqu'ils traitent des projets d'autres gérances. Par ailleurs, la revendication de cette identité projet semble aussi avoir généré des comportements individualistes, car chacun semble avant tout se sentir appartenir à une gérance en particulier plutôt qu'à une organisation dans son entièreté. D'ailleurs, la recherche de bénéfices d'ordre personnel principalement peut en être une explication. Selon Ajmal et Koskinen (2008), le manque de visibilité des bénéfices organisationnels que pourrait apporter ce partage des connaissances amène les membres des équipes projet à prioriser les bénéfices personnels perçus, ce qui influence, par la suite, leur volonté de documenter les apprentissages retirés. Selon un des intervenants, le défi est effectivement d'amener les chefs de projet à comprendre que leur contribution peut aussi et avant tout être bénéfique à l'organisation en général. C'est ce qu'il explique en ses termes :

« Tout en sachant que ce n'est pas nécessairement son projet, un individu ce n'est pas nécessairement son projet qui va en bénéficier, mais c'est l'ensemble de l'organisation, c'est un peu de faire sortir cette préoccupation-là qui serait un de mes objectifs. »

Dans ce cadre, il semblerait donc que l'identité projet ne permet pas aux membres de percevoir l'intérêt d'un partage des connaissances à travers l'organisation. Selon

Hodgson et Paton (2016), au sein de l'organisation par projet, le projet en tant que tel représente pour l'individu une zone relativement stable, car il offre une sécurité, un objectif clair, du sens et un rôle défini dans un environnement plus large souvent complexe, précaire et ambiguë (Hodgson et Paton, 2016). Cette identité projet, vitale pour la construction de l'identité du chef de projet, génère aussi des tensions lorsque vient le temps de se constituer l'identité de soi (Hodgson et Paton, 2016).

Par ailleurs, le fait que les membres fassent uniquement référence à leur identité projet et au clivage existant entre les gérances montre aussi que la structure matricielle peine à faire coexister les logiques métiers et projets. Cette coexistence des deux logiques est pourtant censée améliorer les expertises et favoriser leur diffusion dans l'organisation (Ferrary, 2004). En effet, selon Ferrary, dans les faits cette coexistence est un échec, car soit la logique métiers prédomine et les projets sont réalisés entre experts d'un même domaine, soit la logique projets prédomine et les experts d'un même métier ne sont plus amenés à interagir pour améliorer leur expertise (Ferrary, 2004).

Face à ce défi identitaire, les chefs de projet et gestionnaires de programme se retrouvent alors dans l'impossibilité de s'identifier à leur communauté de pratique. Les multiples identités qu'ils endossent simultanément ; celle de leur profession (chef de projet) et celle de leur organisation, en tant qu'employé plus globalement (Hodgson et Paton, 2016) ne leur permet pas de s'engager convenablement dans la création de l'identité commune qui est exigée par les communautés de pratique (Wenger, 1991). Lorsque les membres participent à plusieurs communautés de pratique, l'enjeu semble être d'autant plus grand. Ainsi, si certains en viennent à remettre en cause la pertinence de participer aux deux communautés de pratique, d'autres soulignent clairement l'ambiguïté générée par cette situation en affirmant qu'il serait nécessaire de préciser les objectifs visés par chacune des communautés de pratique :

« Les deux peuvent être utiles, mais la question se pose effectivement, est-ce que c'est pertinent de participer à deux, est-ce que ça peut être organisé autrement, ça devient difficile en tout cas d'assister aux rencontres dans les deux. »

« En fait les objectifs ne demeurent pas clairs ni pour l'une, les attentes et les bénéfices que le chef de projet va retirer d'y aller c'est pas évident pour les chefs de projet, mais c'est vrai dans les deux cas, donc moi je pense qu'il y a vraiment un exercice de repreciser l'objectif et de rediffuser et revaloriser ça, je pense que l'on a un avantage à le faire. »

Les membres participant à plusieurs communautés de pratique font ainsi face à des tensions et conflits potentiels, car ils sont soumis à différentes pratiques et structures d'identité (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Dans ce cadre, les membres renégocient continuellement leur identité par rapport à leur implication au sein de plusieurs communautés de pratique (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Ces situations semblent développer des tensions intrapersonnelles qui vont générer de l'instabilité dans la participation des membres aux communautés de pratique (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). Par ailleurs, ces situations d'ambiguïté et de confusions peuvent effectivement se traduire par un désengagement des individus au sein de communautés de pratique qui ne leur semblent pas être complémentaires (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006). D'ailleurs, la remise en cause de la pertinence de participer aux deux communautés de pratique par le membre semble bien souligner cela.

Dans cet environnement, les gérances et les projets, qui définissent l'identité projet des chefs de projet et gestionnaires de programme, deviennent ainsi des frontières et rendent le partage des connaissances compliqué. En effet, comme nous avons pu le constater, plusieurs membres éprouvent de la difficulté à tirer des apprentissages des échanges lorsque ceux-ci s'orientent sur des problématiques bien spécifiques qui ne concernent pas tout le monde. Selon ces membres, trop nombreuses sont les occasions où les échanges s'orientent autour d'un projet ou d'un programme en particulier ce qui ne leur permet pas de transposer les apprentissages. C'est ce que souligne un des membres dans ses propos :

« Oui, c'est là que je suis un peu embêté de l'exemple, en fait les sujets c'est pas qu'ils étaient si abstraits, c'est lorsque les gens vont parler de quelque chose de très pointu, leur programme c'est cette réalité-là,

voici l'innovation qu'on a fait, en fait voici l'innovation qu'a permis le programme de projet, on est dans la gérance X, on avait une problématique avec ça, le programme de projet a fait ça, fait que c'est correct, mais c'est très pointu. C'est intéressant, mais est-ce que tu ressors de là en disant moi là il y a vraiment quelque chose que je peux transposer dans mon programme, ça ce n'est pas toujours évident. Ce n'est pas parce que le sujet n'est pas intéressant, mais concrètement t'assistes à une présentation, mais c'est plus difficile de transposer les choses. »

Les membres éprouvent donc de la difficulté à aborder une problématique communément ce qui rend l'accès aux connaissances tacites difficile (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). La résolution de problématique en groupe est effectivement nécessaire pour le transfert des connaissances, mais aussi pour le chevauchement des identités de chacun (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017).

Ces situations amoindrissent la qualité des rencontres. Étant donné que le développement de connaissances tacites est restreint, car complexe, les membres utilisent finalement ces rencontres pour aller chercher de l'information et faire du réseautage. En effet, d'après la littérature (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017), lorsque la communauté de pratique est utilisée tel un outil et qu'elle s'apparente à un lieu où il est possible d'y trouver des ressources, les échanges se basent dès sur le déploiement de connaissances plutôt que sur le développement des connaissances. Dans ce contexte, la nature organique de la communauté de pratique est négligée, car les membres ne bénéficient pas d'un processus d'apprentissage leur permettant d'acquérir des connaissances riches (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017). Ces frontières que sont les gérances et les projets génèrent non seulement des barrières à l'apprentissage, mais elles influencent aussi la perception que les membres ont à l'égard des bénéfices générés. En effet, nombreux sont ceux qui remettent en cause la plus-value des communautés de pratique compte tenu des enjeux de transposition auxquels ils doivent faire face.

L'identité projet qui est revendiquée influence ainsi la participation des membres, car ils décident de s'engager dans les échanges que lorsque ceux-ci semblent être

en accord avec leur identité. Comme nous avons pu le voir, il semblerait effectivement que les membres soient moins intéressés aux échanges lorsque ces derniers se concentrent sur une unité d'affaire spécifique ou sur le produit d'un de leur confrère. D'après plusieurs auteurs (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006), l'identité influence la nature de la participation de l'individu. Ainsi, dépendamment du sens qu'il attribue à l'image de soi, l'individu saisit parfois des occasions pour participer, comme il rejette parfois cette même participation lorsque celle-ci ne coïncide pas ou ne résonne pas avec son identité (Handley, Sturdy, Fincham et Clark, 2006).

L'identité a ainsi été une variable qui a émergé de façon récurrente de notre terrain de recherche. En effet, nous avons pu constater que face à l'ambiguïté des identités multiples, les membres choisissent de revendiquer une de leurs identités afin de pouvoir trouver une certaine stabilité et donner du sens à leur façon d'être et d'agir. C'est ainsi peut-être ce qui pourrait expliquer la difficulté qu'éprouvent les structures matricielles à faire coexister les logiques métiers et logiques projets (Ferrary, 2004). La littérature gagnerait beaucoup à approfondir les raisons pouvant expliquer l'échec que rencontrent ces structures organisationnelles dans leur volonté de faire coexister ces deux logiques.

Par ailleurs, il nous a semblé particulièrement pertinent de nous pencher sur ce concept, car dans la théorie des communautés de pratique, l'identité est aussi un concept central (1998). En effet, si la quête de l'identité commune est un des enjeux majeurs auquel sont généralement confrontées les communautés de pratique (Wenger, 1998), nous avons pu découvrir qu'elle l'est d'autant plus au sein des environnements projets compte tenu du défi lié aux identités multiples (Hodgson et Paton, 2016). D'ailleurs, à ce jour, aucun article n'aborde le défi identitaire propre aux structures de l'organisation projet comme étant un frein potentiel pour le déploiement de communautés de pratique.

Fort heureusement, la structure projet est aussi un vecteur de motivation. En effet, comme nous avons pu le constater, certains membres aimeraient dépasser les frontières que posent les gérances et les projets. Ils ressentent ainsi le besoin

d'échanger avec leurs pairs pour savoir ce qui se fait au sein des autres gérances. Selon certains auteurs (Pensel et Wiewiora, 2012), dans les environnements projets la gestion des connaissances est effectivement un moyen permettant de lutter contre la dissémination du savoir qui se produit à travers les projets. Toutefois, pour les gestionnaires de programme ce besoin semble être d'autant plus important. Selon eux, le partage des connaissances n'est pas seulement nécessaire pour l'amélioration de leur travail quotidien, il est aussi important pour perpétuer la gestion de programme à travers les générations et pour ainsi « porter le flambeau très très loin. » Si ce besoin semble être plus fort pour les gestionnaires de programme que pour les chefs de projet cela pourrait s'expliquer par le rôle et les responsabilités que ces acteurs endossent au sein de la structure projet. En effet, comme nous avons pu le voir, chaque structure organisationnelle influence le rôle et les responsabilités des acteurs clés de la gestion de projet. Dans le cas de structures matricielles fortes, le chef de projet est fortement indépendant, il dispose effectivement d'une autorité importante sur le projet, les ressources et le personnel (PMBOK, 2008). Comme l'affirme un des intervenants de la communauté de pratique des chefs de projet, le chef de projet dispose d'ores et déjà d'une position d'influence lui permettant d'améliorer les pratiques à son niveau. Ainsi, en plus de toutes les informations disponibles, des processus et des façons de faire d'ores et déjà définis et documentés, il semblerait que le rôle et les responsabilités du chef de projet suffisent à promouvoir l'amélioration continue :

« Je pense qu'il y en a qui ne voient pas nécessairement la plus-value dans le sens où ils vont dire dans l'organisation on a assez de façons de faire, puis de processus, on parle déjà avec beaucoup de monde et ces gens-là (fait référence aux chefs de projet) ont déjà des rôles et des responsabilités dans leurs fonctions qu'ils sont capables de s'assurer que tout s'améliore. »

Les gestionnaires de programme, quant à eux, sembleraient disposer d'une réflexion davantage holistique et cela pourrait s'expliquer par le paradigme multiprojets sur lequel ils s'appuient (Dietrich, 2006). En effet, contrairement aux chefs de projet qui se focalisent sur un ou parfois plusieurs projets, les gestionnaires de programme doivent quant à eux disposer d'une visibilité sur l'ensemble des

projets qui constituent leur programme, la connaissance de toutes les réalités projet est donc primordiale pour le bon déroulement de leurs programmes. La gestion multiprojets semble ainsi amener tout naturellement ses acteurs à réfléchir aux mécanismes de coordination et d'intégration pouvant être mis en place à travers les projets. En effet, selon Dietrich (2006), la gestion de programme a pour avantage de pointer du doigt l'importance des processus d'allocation des ressources multiprojets qui sont perçus tels des moyens visant à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des projets. Il semblerait ainsi intéressant que la littérature évalue et compare l'acceptabilité et le succès des initiatives de gestion des connaissances auprès de gestionnaires de programme et de chefs de projet, par exemple, afin de confirmer que la gestion multiprojets est un terreau plus propice aux initiatives de gestion des connaissances. En effet, selon Lindner et Wald (2010), l'un des plus importants facteurs permettant d'influencer l'efficacité des processus de gestion des connaissances s'avère être l'institutionnalisation d'un management multiprojets par le biais de la mise en place d'un bureau de projet, par exemple.

5.3 La communauté de pratique soutenue et son influence sur la participation

Dans cette troisième partie, nous allons aborder notre troisième sous-question de recherche qui se focalise sur l'influence du type de communauté de pratique sur la participation des membres

Tableau 5.3 Synthèse des freins et leviers de la participation en lien avec la communauté de pratique soutenue

Freins	Leviers	Freins et leviers
<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion • Présence virtuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Canaux de communication • Structure • Noyau d'experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédispositions personnelles • Intervenants • Niveaux d'expérience professionnelle

Les deux communautés de pratique que nous avons étudiées sont des communautés qui ont été initiées par la direction pour favoriser le partage et le transfert des connaissances. Plus précisément, la communauté de pratique des chefs de projet a pour but de faciliter le partage des connaissances et des expériences, tandis que la communauté de pratique des gestionnaires de programme doit permettre le développement de leur nouvelle pratique. Pour ce faire, l'organisation a également mis à leur disposition plusieurs ressources. En effet, en dehors des outils collaboratifs, des salles sont rendues disponibles et des intervenants sont mobilisés. Ces communautés de pratique ne pourraient donc fonctionner sans les efforts consentis par les parrains, les leaders et les facilitateurs qui comptabilisent des heures de travail additionnelles pour mener à bien leurs tâches. De même, les rencontres des communautés n'auraient pas pu avoir lieu si l'organisation X n'avait pas décidé de libérer ses employés trois heures de temps tous les deux mois. Pour ce qui est de l'affiliation des membres, celle-ci se fait sur invitation à partir de critères de sélection, ce qui fait que la visibilité de ces communautés de pratique est principalement restreinte aux membres impliqués.

Comme nous avons pu le voir, la littérature fait état de différents types de communautés de pratique. Dans le cas présent, il semblerait que ces communautés de pratique soient des communautés de pratique pilotée (Cohendet et al., 2011). En effet, celles-ci ont été initiées par la direction qui est consciente des bénéfices

organisationnels que celles-ci pourraient générer et, pour ce faire, des moyens coûteux ont été mis en place (Cohendet et al., 2011). Plus précisément, il semblerait que ces communautés de pratique s'apparentent à des communautés de pratique soutenues compte tenu de leur niveau d'organisation (Saint-Onge et Wallace, 2003). En ce sens, elles se distinguent significativement des communautés de pratique informelles qui sont créées suite à l'intérêt partagé d'un groupe d'individus et qui disposent d'une structure minimale ainsi que d'une faible organisation (Saint-Onge et Wallace, 2003). De même, compte tenu des informations disponibles, il ne serait pas possible d'affirmer que ces deux communautés de pratique sont des communautés structurées, car elles ne semblent pas être liées à des impératifs stratégiques qui contribuent nettement à la performance organisationnelle et ne témoignent pas d'un soutien organisationnel qui nous permettrait de les assimiler à des unités organisationnelles en tant que telles (Saint-Onge et Wallace, 2003).

Pour certains membres, le type de communautés de pratique retenu par l'organisation X est tout à fait cohérent avec le contexte organisationnel. En effet, selon un membre, la mise en place de communautés de pratique formelles (Saint-Onge et Wallace, 2003), est tout à fait à l'image de la structure bureaucratique de l'organisation. Selon un membre, les communautés de pratique qui intègrent plusieurs intervenants ayant différents statuts hiérarchiques au sein de l'organisation formelle reflètent la structure bureaucratique propre à leur organisation. Ces propos reflètent bien cela :

« Le parrain, c'est à l'image de notre entreprise, c'est que c'est hiérarchisé. »

Ainsi, si ce type de communauté de pratique semble coïncider avec le degré de formalisme de la structure organisationnelle en elle-même, il semblerait que celui-ci influence aussi la dynamique de participation au sein des communautés de pratique. Voici les propos d'un membre à ce sujet :

« L'entreprise X, c'est une entreprise qui marche par petites boîtes, ah ça c'est mon département et puis j'appelle l'autre département d'à côté, l'autre département à côté, et quand je suis dans ma CdP et que je transporte ma petite boîte avec moi, cela ne m'aide pas. Tu sais il faut que je rentre là comme un humain, faut que je rentre comme quelqu'un qui a une expérience à aller chercher avec les autres ou à partager et non pas de dire je suis dans ma petite boîte puis là je suis dans le processus, puis là je suis en dehors du processus, il est où le processus de la CdP. Il y a des gens malheureusement qui ne sont plus capables de se dé-configurer par rapport à ce que l'entreprise les a configurés. Mettons j'essaie de faire une règle de trois, tu as le participant et puis ce n'est pas de sa faute, mais l'entreprise est comme ça et puis ton quotidien est comme ça fait que sortir de ce quotidien-là demande un grand effort. Je te dirais ce n'est pas que les attentes, ce que la CdP offre, c'est qu'elle offre tout ça. »

D'après ces propos, le degré de formalisme de ces communautés de pratique soutenues, qui sont façonnées à l'image de la structure organisationnelle, pourrait alors complexifier l'implication et la participation des membres qui semblent ainsi avoir de la difficulté à percevoir l'expérience sociale de participation qui est au cœur des communautés de pratique (Wenger, 1998). Dans ce contexte, les communautés de pratique n'offrent rien de plus que des échanges conventionnels, car les membres agissent de la même façon au sein des communautés de pratique qu'ils ne le feraient au sein de l'organisation formelle. Toutefois, pour d'autres le degré de formalisme de ces communautés de pratique semble être sécurisant, car il reflète leur mode de fonctionnement au quotidien. Ces membres semblent avoir été « configurés » aux normes, règles et processus. D'ailleurs, le fait que certains membres émettent l'idée de rendre obligatoire les rencontres des communautés de pratique pour s'assurer de la participation et de l'implication des membres montre à quel point ils sont familiers avec cet environnement formel. En ce sens, les perceptions des individus se fondent sur la structure bureaucratique de leur organisation. Celles-ci influencent positivement ou négativement l'implication et la participation des membres. En effet, les schémas de pensée inconscients des individus peuvent être vecteurs de résistance au changement dans la mesure où ceux-ci sont transférables d'un contexte à l'autre (Roberts, 2006). Dans le cas

présent, il semblerait effectivement que de façon inconsciente, les individus assimilent leur réalité organisationnelle avec celle des communautés de pratique.

Par ailleurs, il semblerait que certaines caractéristiques des communautés de pratique soutenues, telles que le processus d'adhésion, pourraient générer certains freins dans la participation des membres. En effet, comme nous avons pu le voir, au sein des deux communautés de pratique, l'affiliation ne peut se faire de façon volontaire, les membres sont donc soit invités dès leur entrée en fonction en tant que chef de projet soit ils sont sélectionnés à partir de certains critères dans le cas des gestionnaires de programme. Ce processus d'adhésion n'est donc pas démocratique, car il ne permet pas à tous les employés qui pourraient être intéressés de se joindre aux communautés de pratique et d'ainsi en devenir des membres. D'ailleurs, un membre nous a effectivement affirmé que de plusieurs employés seraient probablement intéressés à se joindre à la communauté de pratique des gestionnaires de programme. Selon lui, cette communauté de pratique aurait ainsi avantage à « s'ouvrir » davantage. Ce processus d'affiliation pourrait ainsi nuire à la participation des membres, car il pourrait générer un phénomène de présentisme.

Dans ces circonstances, plusieurs membres participent aux communautés de pratique sans comprendre clairement le rôle des communautés de pratique, leurs objectifs ou ce qui est attendu d'eux, il se pourrait ainsi que cela soit davantage l'obligation morale qui en soit l'origine. D'ailleurs selon Bardon et Borzillo (2016), lorsque la participation des membres au sein de communauté de pratique est volontaire, les membres sont particulièrement motivés et actifs dans le développement des connaissances et ils sont conscients de leurs objectifs dans la communauté de pratique. Ainsi, bien que ce processus d'adhésion soit tout à fait légitime, surtout dans le cas de communautés de pratique soutenues (Saint-Onge et Wallace, 2003), il se peut aussi que celui-ci réduise l'implication des membres. En effet, selon le CEFRIO (2005), lorsque les membres sont sélectionnés par un comité de pilotage, il se peut que leur engagement envers la communauté soit moins grand que s'ils y avaient adhéré volontairement.

Par ailleurs, ce processus d'adhésion semblerait aller à l'encontre de la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998). En effet, selon Wenger (1998), la communauté de pratique se réfère à un rassemblement de personnes ayant une passion, un intérêt commun et qui est animé par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). En ce sens, il semblerait difficile de vouloir provoquer ce rassemblement de personnes qui doit être le fruit d'une volonté et d'une conviction personnelle. Ne l'oublions guère, la communauté de pratique est avant tout une expérience sociale d'apprentissage (Wenger, 2005). La socialisation doit donc être naturelle est ainsi découlé d'une volonté de l'individu à vouloir partager ces moments de partage avec d'autres personnes. Les membres qui ne sont donc pas convaincus de la pertinence de leur participation et de leur implication au sein des communautés de pratique peineront alors à s'engager dans ces échanges. Un des membres affirme d'ailleurs y participer malgré le fait que sa présence ne soit pas exigée, car il ne considère pas que la communauté de pratique influence ses tâches quotidiennes. En ses termes :

« On est beaucoup de chefs de projet il y a souvent pas beaucoup de monde dedans, c'est sûr que moi quand je vais là il y a beaucoup de choses qui ne me concernent pas, mais j'y vais quand même parce que je veux voir un peu, entendre les dynamiques, mais si je ne suis pas là ça ne change rien dans mon travail, donc c'est peut-être justement d'aller cibler des choses qui ont vraiment un apport. »

Le processus d'adhésion semble ainsi pas entraver à la création de l'engagement mutuel. En effet, pour que celui-ci ait lieu, il faut avant tout que les individus disposent de certaines compétences personnelles. Les individus doivent disposer de cette capacité de profiter du savoir et des contributions des autres. L'engagement mutuel exige donc une responsabilisation des membres qui doivent être animés par ce désir d'entraide (Wenger, 2005). Ce processus doit donc prendre en compte les désirs et les besoins des individus, car ils sont les premiers moteurs d'engagement et d'implication au sein de toute communauté de pratique (Wenger, 1998). Le processus d'adhésion semble donc être une variable importante à considérer,

toutefois la littérature ne l'identifie pas comme étant un frein potentiel à la participation des membres.

En dehors du processus d'adhésion, la communauté de pratique soutenue légitime aussi l'utilisation d'outils pour faciliter son fonctionnement. Toutefois, au sein des deux communautés de pratique nous avons pu constater que certains outils collaboratifs complexifient les échanges. En effet, si l'utilisation de la vidéoconférence est perçue tel un véritable privilège pour les membres géographiquement éloignés de leur groupe de pairs, elle n'en reste pas moins pleine de défis. En effet, elle ne permet pas aux membres de prendre aisément la parole, ni de se faire écouter des autres. Les membres utilisant la vidéoconférence semblent ainsi souvent se retrouver en retrait des échanges. Bien que la littérature fait surtout état des limites de la présence virtuelle en termes de partage des connaissances et de création du lien social (Ferrary, 2004), les membres interrogés ont en premier lieu pointé du doigt l'influence de la technologie utilisée sur la qualité des échanges. En effet, les membres participants à distance sont convaincus des bénéfices générés par leur présence virtuelle, mais remettent avant tout en cause la difficulté qu'ils éprouvent pour prendre part aux échanges. En effet, selon Bourhis et Jacob (2006) la dynamique des échanges peut se complexifier dépendamment de la technologie utilisée, car les médias diffèrent en termes de richesse et certains peuvent être plus adaptés à certains types de tâches ou de messages.

En contrepartie, le déploiement de canaux de communication, mis en place par la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble avoir contribué au renforcement du partage des connaissances et du lien social. Ces relations interpersonnelles semblent ainsi influencer le dynamisme de la communauté de pratique. D'ailleurs, Probst et Borzillo (2008) ont démontré que l'absence d'interactions directes entre les membres, que cela soit en face à face, par le biais d'appels téléphoniques ou de courriels est une des causes d'échec des communautés de pratique.

La structure mise en place par la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble aussi avoir contribué au renforcement de la participation et de

l'implication. En effet, en créant un canevas type pour structurer les rencontres, la communauté de pratique a su se doter d'une structure claire permettant à ses membres de se familiariser avec le déroulement des rencontres, mais aussi de mieux s'y préparer, car des rubriques et des sujets statutaires ont été définis. Ce format de rencontre semble ainsi permettre une judicieuse organisation du travail. En effet, si le cadre structurant des rencontres et la présence d'intervenants impliqués permettent aux membres de disposer d'une rigueur de travail, la marge de manœuvre qui leur est offerte leur permet quant à elle de se sentir libres de partager leurs idées et recommandations. En ce sens, la communauté de pratique semble avoir réussi à trouver un bel équilibre entre le contrôle et l'autonomie. Selon Bardon et Borzillo (2016), la communauté de pratique doit trouver un équilibre entre l'autonomie et le contrôle, car bien que l'autonomie soit importante, celle-ci exige un certain contrôle permettant d'initier, de stimuler et d'encadrer ces idées et le développement des connaissances (Bardon et Borzillo, 2016). D'ailleurs, le fait que plusieurs membres soulignent le rôle prépondérant des leaders considérant sa responsabilité en termes d'animation au cours des rencontres montre bien que le contrôle est aussi nécessaire pour les membres. D'ailleurs, selon Bardon et Borzillo (2016), la présence d'animateurs qui encadrent les rencontres est un élément qui influencerait positivement la dynamique des échanges au sein d'une communauté de pratique (Bardon et Borzillo, 2016).

Par ailleurs, la structure mise en place par la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble être une structure qui reflète bien la communauté de communauté de pratique soutenue. En effet, la communauté de pratique soutenue est un bel entre-deux, entre la communauté de pratique informelle et la communauté de pratique structurée (Wallace et St-Onge). Autrement dit, elle semble être de par sa nature un bel équilibre entre les dimensions d'autonomie et de contrôle. Aussi, cette structure pourrait faciliter l'alignement entre les besoins organisationnels (développement d'une nouvelle pratique) et les besoins des membres.

Toutefois, malgré l'influence positive que pourraient jouer certains intervenants, il semblerait que ces derniers pourraient aussi entacher son essor. En effet, dans le cas de la communauté de pratique des chefs de projet, nous avons pu constater que les contributions des membres ne sont pas connues du reste de l'organisation et qu'aucun processus d'externalisation des connaissances produites par la communauté de pratique n'a été mis en place. Ce manque de visibilité nous amène à souligner l'importance du rôle du parrain et l'impact que celui-ci peut générer sur le dynamisme d'une communauté de pratique. En théorie, les parrains doivent effectivement veiller à la promotion des connaissances que la communauté de pratique produit afin d'améliorer sa capacité à externaliser les connaissances produites (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). Ils sont ceux qui doivent contribuer à l'adaptation des connaissances sous la forme de pratiques, directives ou stratégies, car ils ont la responsabilité d'agir (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011). L'absence de ce soutien de la haute direction amène ainsi certains membres à penser que la communauté de pratique des chefs de projet n'est pas une priorité organisationnelle. C'est ce que souligne un membre :

« Je veux dire qu'on est sollicité, il y a de l'importance qui est donnée à différentes choses dans l'entreprise évidemment là et puis la CdP ce n'est pas quelque chose, on ne reçoit pas un signal, je ne sens pas beaucoup d'importance donnée je dirais par la direction. »

Le sentiment de ne pas être appuyé par la direction peut ainsi se révéler être un obstacle à l'essor de la communauté, et ainsi influencer la participation et l'implication, et c'est au parrain de veiller à éviter cet écart (Gosselin, Barlatier, Cohendet et al., 2011).

En dehors des intervenants, la dynamique de participation dépend aussi et avant tout de l'énergie qui va être insufflée par les membres. Nous avons d'ailleurs pu constater que le niveau d'expérience des membres peut influencer leur participation. Il semblerait ainsi que les membres ayant une plus faible expérience professionnelle dans leurs fonctions respectives sont ceux qui sont davantage en périphérie des échanges, tandis que les membres plus expérimentés sont davantage

enclins à une pleine participation. Aussi, nous avons pu constater qu'il n'y avait pas nécessairement de transition entre participation périphérique et pleine participation. De ce fait, il semblerait que le noyau d'experts de la communauté de pratique des chefs de projet soit constitué des mêmes personnes depuis plusieurs années.

Ces constats nous ont amenés à remettre en cause la théorie de la participation périphérique telle que proposée par Lave et Wenger (1991) affirmant que les novices participent de façon périphérique au début de leur implication au sein d'une communauté de pratique jusqu'à accéder à la pleine participation. Pourtant, nous avons tout d'abord pu constater que la participation est davantage influencée par le niveau d'expérience plutôt que par le degré d'ancienneté du membre au sein d'une communauté de pratique. Par ailleurs, il semblerait aussi que tous les membres ne suivent pas nécessairement cette évolution prédite. En effet, il semblerait que certains membres pourraient maintenir une participation périphérique tandis que d'autres sembleraient avoir accédé à la pleine participation dès le début de leur implication au sein des communautés de pratique. D'ailleurs, la présence de ces différentes postures de participation pourrait même être bénéfique. En effet, certains membres, la présence conjointe de membres à la participation périphérique et de membres à la pleine participation est une véritable richesse. Elle permet effectivement aux plus novices de recevoir des connaissances et aux plus expérimentés de partager généreusement leur expertise. Le processus d'apprentissage des membres moins expérimentés semble effectivement être stimulé par l'expertise du noyau d'experts. En effet, nous avons pu constater que dans les deux communautés de pratique, la présence d'un noyau d'experts apportait un fort dynamisme aux échanges. Ces experts, caractérisés comme des membres très compétents et passionnés, qui sont aussi parfois des leaders, semblent motiver le groupe, c'est ce que nous explique un des membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme :

« Il y a beaucoup de personnes passionnées aussi par ce qu'ils font et je pense que, entre autres, nos 2 leaders sont très très passionnés, sont très très compétents. Je pense que leur dynamisme et leur passion fait

en sorte que tu n'as pas le choix que d'embarquer parce qu'ils sont tellement. »

Ces experts stimulent les échanges et génèrent une belle dynamique d'apprentissage. En effet, toute communauté de pratique doit se doter de personnes capables de stimuler l'apprentissage et de rassembler les membres autour de problèmes communs, chose sans quoi l'engagement ne pourrait prendre racine (Pyrko, Dorfler et Eden, 2017).

Suite à ces constats, nous rejoignons donc les propos de Wenger (1998) affirmant qu'il pourrait y avoir un certain nombre de formes de participation y compris « marginales ». En effet, comme nous avons pu le voir, il semblerait que tout le monde n'aspire pas ou ne peut peut-être pas atteindre une pleine participation. En 2006, Handley, Sturdy, Fincham et Clark ont d'ailleurs contesté la stricte dichotomie existante entre participation périphérique et pleine participation en proposant l'idée que la participation puisse impliquer des trajectoires d'apprentissage qui ne conduisent pas nécessairement à une pleine participation idéalisée. Cette analyse de la participation des membres nous amène à souligner la complexité et l'ambiguïté du concept de participation qui mériterait certains approfondissements. Il serait effectivement opportun de définir clairement et de circonscrire le concept, car il semblerait que les trajectoires d'apprentissage et que les postures de participation peuvent être multiples. Aussi, si selon Wenger et Lave (1991), une participation idéale est une participation permettant la transition entre participation périphérique et pleine participation, il se pourrait que les deux postures de participation soient finalement nécessaires et complémentaires pour l'apprentissage.

CHAPITRE 6

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous aimerions tout d'abord, dans une première partie, proposer une conclusion synthétisant la réponse à notre question de recherche. Ensuite, dans une seconde, nous aborderons les contributions clés qui ont émergées de ce projet avant de mettre en exergue, dans une troisième partie, les implications managériales qui découlent des résultats de la recherche. Enfin, nous terminerons ce chapitre en abordant les limites de notre recherche.

6.1 Conclusion

Ce projet de recherche qui avait pour but d'explorer et de comprendre les freins et leviers de la participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues en contexte de gestion de projet nous a permis de nous pencher sur trois thématiques que sont l'économie collaborative, la gestion de projet et les communautés de pratique. Conjointement à cela, l'étude de cas unique enchâssée que nous avons conçu grâce à une collecte de données qui a été menée auprès d'une organisation projet ayant instauré plusieurs communautés de pratique soutenues nous a permis de répondre à nos objectifs de recherche. En effet, suite à notre étude de la littérature et à l'analyse des données collectées auprès de deux communautés de pratique soutenues, qui faisaient l'objet de nos deux unités d'analyse, nous avons été en mesure de comprendre et d'identifier les freins et leviers de la participation des membres.

Tout d'abord, nous avons pu constater que le contexte organisationnel a grandement influencé l'expérience de participation des membres. En effet, malgré la présence d'une structure bureaucratique qui amène les individus à privilégier le travail en silos et malgré la prégnance d'une identité projet complexifiant le partage des connaissances inter-gérances, nous avons pu constater que les membres de la communauté de pratique des gestionnaires de programme ont tout naturellement décidé de jouer le jeu et de participer assidûment aux rencontres de leur communauté de pratique. Cette mobilisation semble pouvoir s'expliquer par la forte reconnaissance que l'organisation X a su offrir à cette communauté de pratique. En effet, en plus d'avoir supporté ses initiatives de communication et de promotion qui avaient pour but de sensibiliser les employés et l'écosystème d'affaires à la gestion de programme, l'organisation X a également soumis à cette communauté de pratique un mandat stratégique d'envergure qui s'est avéré fédérateur. En offrant l'opportunité aux membres de contribuer à l'institutionnalisation de leur pratique professionnelle, l'organisation X semble effectivement avoir réussi à générer un climat vecteur d'apprentissage et d'ouverture aux échanges. Dans cette perspective,

la reconnaissance organisationnelle et le mandat d'une communauté de pratique intraorganisationnelle sont deux facteurs qui peuvent fortement influencer la participation des membres. En effet, si la reconnaissance de la communauté de pratique des gestionnaires de programme semble avoir permis à celle-ci de bénéficier d'un accès facilité aux ressources, son mandat lui a permis, quant à lui, de définir la portée de sa contribution et l'objectif à atteindre. La légitimité organisationnelle n'est donc pas suffisante sans reconnaissance.

Par ailleurs, nous avons pu confirmer que l'organisation projet génère plusieurs défis complexifiant l'engagement des membres au sein des communautés de pratique. En effet, nous avons tout d'abord pu constater que la contrainte de temps ne permet parfois pas aux membres de se rendre disponibles et qu'elle génère aussi une participation passive. Aussi, nous avons pu constater que les structures matricielles génèrent plusieurs défis qui déteignent sur la participation des membres. En effet, au sein de ces structures qui autorisent la coexistence des identités métiers et des identités projets (Ferrary, 2004), les individus semblent éprouver le besoin de se rattacher à une seule et même identité pour trouver une certaine stabilité. Dans le cas présent, les membres interrogés semblaient fortement être attachés à leur identité projets. Cette dernière semble avoir abouti à la création de comportements individualistes amenant les individus à se sentir davantage appartenir à une gérance spécifique plutôt qu'à une organisation dans son entièreté. D'ailleurs, nous avons pu constater que la plupart des bénéficiaires cités sont d'ordre personnel. Dans les échanges, ces identités projets se sont ainsi apparentées à des frontières empêchant le partage des connaissances tacites, car les membres éprouvent de la difficulté à aborder communément les problématiques. Les membres semblent ainsi avoir du mal à se distancier de ces identités. Pourtant, et pour reprendre les propos clés d'un intervenant, chaque membre pourrait « modifier une idée provenant d'une autre gérance et l'intégrer dans ses pratiques ». Toutefois, il semblerait que cet exercice soit complexe, car l'identité projet semble être ancrée dans les schémas de pensée des individus qui ont de la difficulté à aller au-delà des frontières de leurs projets. Dans ce contexte, il est d'autant plus compliqué pour ces

membres de percevoir les bénéfices que peut générer un partage des connaissances à travers l'organisation. Ainsi, nos résultats confirment bel et bien la présence d'un paradoxe propre aux organisations projet. En effet, bien que la gestion de projet exige un partage des connaissances, plusieurs caractéristiques de ces environnements complexifient ce partage.

Enfin, nous avons pu aussi confirmer que le type de communauté de pratique peut influencer la participation des membres. En effet, selon certains membres, les communautés de pratique fonctionnent à l'image de leur organisation et de sa structure bureaucratique, plus précisément. La présence de différents intervenants qui encadrent et veillent au bon fonctionnement de celles-ci est ainsi perçue telle une duplication du système hiérarchisé de leur organisation formelle. Cette configuration semblerait influencer la participation de certains membres qui auraient de la difficulté à prendre part à cette expérience sociale d'apprentissage qu'offrent les communautés de pratique. Nous comprenons donc que le degré de formalisme de ces communautés de pratique soutenues pourrait influencer la participation des membres. Aussi, nous avons pu constater que le processus d'adhésion que rend légitime la communauté de pratique soutenue pourrait déteindre sur la qualité des échanges. En effet, la sélection des membres qui se fait à partir de critères pourrait amener certains membres à participer par simple obligation morale. Toutefois, nous avons pu aussi découvrir que la dimension de contrôle (Bardon et Borzillo, 2016) de la communauté de pratique est riche en bénéfices. En effet, nous avons pu voir que la conception d'une structure claire et la présence d'animateurs sont deux éléments qui influencent positivement la dynamique de participation des membres.

Ces constats nous amènent, par ailleurs, à nuancer les propos de la communauté scientifique affirmant que les communautés de pratiques formelles sont préjudiciables, car elles vont à l'encontre de la théorie qui est à leur origine (Wenger, 1998). En effet, notre analyse met en relief l'idée de Déry (2005) affirmant que le management est avant tout une pratique réflexive contextualisée. En ce sens, la société a assimilé l'enjeu de gestion des connaissances et pour s'y

accommoder les organisations ont tout naturellement mis en place des processus formels allant en ce sens. Cette formalisation semble ainsi avant tout permettre aux organisations de se pencher sérieusement sur ces initiatives de gestion des connaissances et d'y consacrer du temps et des ressources. D'ailleurs, selon Lindner et Wald (2010), la formalisation des responsabilités en termes de gestion des connaissances, sous la forme d'un bureau de projet, par exemple, assure un haut degré de continuité et de professionnalisme et contribue à renforcer la volonté des individus à participer à des activités de gestion des connaissances (Lindner et Wald, 2010). Ainsi, si l'institutionnalisation d'un management multiprojets est l'un des plus importants facteurs permettant d'influencer l'efficacité des processus de gestion des connaissances (Lindner et Wald, 2010), il se pourrait effectivement que les communautés de pratique soutenues soient riches en bénéfices au sein des environnements projets. En effet, bien que les bureaux de projet permettent la mise au point d'arrangements organisationnels d'intégration (Arto et al., 2011), Aubry et al., (2011) ont démontré dans leur recherche la faible d'incidence de ces derniers sur le partage d'informations.

6.2 Contributions

La présente recherche nous a ainsi amenés à approfondir et à questionner plusieurs apports théoriques.

Compte tenu de l'absence d'écrits à ce niveau-là, notre projet de recherche nous a tout d'abord permis de prendre conscience des caractéristiques contextuelles et organisationnelles pouvant influencer l'essor de communautés de pratique. S'il est vrai que la littérature fait état du paradoxe propre aux organisations projets, aucun article ne nous propose d'explications. Par ailleurs, notre projet de recherche est le premier à s'attarder aux freins et leviers de la participation des membres dans le cas de communautés de pratique formelles instaurées dans un environnement projet.

Aussi, l'étude conjointe des champs disciplinaires que sont la gestion de projet et le management nous a permis de cibler l'importance d'un concept clé, celui de

l'identité. En effet, nous avons pu constater que l'identité est un défi conséquent au sein des organisations projets tout comme celui-ci l'est dans le cadre de la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998). L'identité est ainsi un frein majeur pour le succès de communautés de pratique en contexte de gestion de projet. De ce fait, il semblerait intéressant que la littérature explore davantage ce point.

De nombreux auteurs (Cohendet et al., 2011), ont également souligné le manque d'écrits à l'égard des communautés de pratiques formelles. Selon eux (Cohendet et al., 2011), les caractéristiques, les modes de mises en œuvre et les limites des communautés de pratique formelles restent largement à préciser, analyser et catégoriser (Cohendet et al., 2011). En effet, nous avons pu constater que rares sont les écrits qui s'attardent à explorer et comprendre les communautés de pratique formelles, et plus précisément, aucun écrit ne présente d'exemples de communautés de pratique soutenues.

En termes de résultats majeurs liés aux communautés de pratique formelles, nous avons constaté, avec surprise, que ce type de communautés de pratique a aussi ses avantages. En effet, les communautés de pratique soutenues semblent disposer d'un degré de formalisme permettant un bel équilibre entre la dimension de contrôle et la dimension d'autonomie. Nous avons ainsi pu constater que le contrôle peut aussi être positivement perçu par les membres. Dans ce cadre, nous avons pu confirmer les résultats de l'étude de Bardon et Borzillo (2016) qui démontre que le contrôle, lorsqu'il se réfère à l'établissement d'un cadre pour les rencontres et à la présence d'animateurs qui stimulent les échanges, est positivement perçu par les membres. Aussi, notre analyse nous a aussi amenés à nous demander si les communautés de pratique formelles pouvaient être plus adaptées à certains contextes organisationnels plutôt que d'autres. En effet, nous avons pu voir que la communauté de pratique soutenue reflète assez bien la structure bureaucratique et que, de ce fait, pour la majeure partie des membres, la communauté de pratique soutenue est une forme de communauté de pratique tout à fait pertinente. Effectivement, nous avons pu voir que très rares sont ceux qui partagent une vision critique à l'égard des caractéristiques de cette communauté de pratique.

En ce qui concerne la théorie des communautés de pratique plus généralement, nous avons pu constater que deux éléments seraient à développer davantage. Tout d'abord, il semblerait que le rôle du membre gagnerait à être approfondi dans la littérature. En effet, bien que celle-ci fait état des implications d'une communauté de pratique, très peu d'écrits approfondissent le rôle du membre d'une communauté de pratique. Aussi, nous avons pu constater que la notion de pratique gagnerait à être approfondie. En effet, même si la littérature affirme que les artefacts d'une pratique pourraient devenir des frontières au partage des connaissances, elle ne souligne pas l'influence de l'état de la pratique et les stratégies qui pourraient être mises en place lorsque celui-ci devient un frein au partage.

Au sujet de la participation, plus précisément, nous avons pu constater que ce concept peut facilement être ouvert aux controverses. En effet, compte tenu des différentes interprétations possibles, il semblerait difficile de pouvoir disposer d'une définition claire, concise et universelle de ce qu'est la participation. Dans ce cadre, il serait fortement intéressant que la littérature se focalise sur ce concept et qu'elle explore les différentes trajectoires de participation qui sont possibles et qui ne compromettent pas l'accès aux bienfaits générés par les communautés de pratique. En ce sens, la proposition de Wenger et Lave (1991) semble aujourd'hui être désuète, car il semblerait difficile de légitimer deux profils de participation uniquement. Effectivement, si la communauté de pratique offre avant tout une expérience sociale d'apprentissage (Wenger, 1998) qui est donc avant tout centrée sur l'humain, cela pourrait laisser penser qu'il y a autant de profils de participation qu'il y a d'individus sur terre. Par ailleurs, la conception d'un modèle conceptuel prenant comme point d'ancrage la participation nous a permis de constater que la participation est à la fois le résultat produit par une communauté de pratique, mais qu'elle est tout autant son moteur. Elle est effectivement nécessaire en amont.

6.3 Implications managériales

Notre étude de cas nous a tout d'abord permis de constater que l'essor d'une communauté de pratique dépend avant tout de ses caractéristiques. En ce sens, avant même de réfléchir aux moyens qui peuvent être mis en place pour dynamiser une communauté de pratique ou rehausser le degré d'engagement de ses membres, il semblerait plus judicieux de s'attarder à la définition de ses caractéristiques. En effet, une réflexion autour de la reconnaissance organisationnelle et du mandat de la communauté de pratique semble être primordiale, car comme nous avons pu le voir ces des caractéristiques sont de véritables leviers de participation et d'engagement. En effet, ces deux caractéristiques revêtissent une importance fondamentale, car lorsqu'elles sont présentes, celles-ci sembleraient même être en mesure d'inhiber les enjeux que pourrait poser une culture organisationnelle basée sur le travail en silos. Par ailleurs, ceci nous amène à souligner l'importance d'analyser et d'évaluer les variables structurantes d'une communauté de pratique, car elles sont des indicateurs forts intéressants. En effet, comme l'affirme le CEFRIO (2005), les variables structurantes définissent le caractère ou la personnalité d'une communauté de pratique, elles mettent ainsi en exergue ses forces et ses défis. Ces variables pourraient faire l'objet d'une grille d'analyse permettant de faire le bilan de l'état de toute communauté de pratique.

Par ailleurs, notre recherche nous a permis de montrer que la formalisation de processus, pratiques ou outils de gestion n'est pas mauvaise en soi. Dans certains environnements organisationnels, celle-ci semblerait même être exigée. En effet, nous avons pu voir qu'au sein des organisations projet, l'institutionnalisation de processus de gestion des connaissances est nécessaire, car l'absence de processus de gestion des connaissances dans le plan de projet global amène les membres des équipes projet à apporter une faible importance à la gestion des connaissances (Ajmal et Koskinen, 2008). En ce sens, la formalisation des communautés de pratique peut aussi apporter certains bénéfices. D'ailleurs, nous avons pu voir que celle-ci n'empêche pas chaque individu de s'y adapter à sa manière. Ce point-là met

en exergue les audacieux écrits du philosophe et économiste Friedrich Hayek (1995) qui expliquent le rapport existant entre l'ordre fabriqué et l'ordre spontané. En ce sens, chaque processus, pratique ou outil conçu intégralement de manière intentionnelle ne peut être rendu légitime sans l'adaptation inconsciente qu'en feront les individus. Ainsi, quel que soit le degré de formalisme d'une communauté de pratique, celle-ci reflètera aussi la façon dont ses membres se sont adaptés à cette réalité.

Toutefois, nous avons aussi pu constater que la mise en place de communautés de pratique au sein d'environnements projets n'est pas une mince affaire. Cette mise en place doit ainsi faire l'objet d'une rigoureuse attention. En effet, comme nous avons pu le voir, la contrainte de temps et le défi identitaire freinent la dynamique de participation des membres. Compte tenu de l'influence de la logique projets, il semblerait intéressant de veiller à promouvoir une culture organisationnelle en faveur du partage et peut-être d'institutionnaliser une gestion multiprojets, car comme l'affirme Lindner et Wald (2010), l'institutionnalisation d'un management multiprojets est l'un des plus importants facteurs permettant d'influencer l'efficacité des processus de gestion des connaissances. Ce management pourrait renforcer les opportunités de collaboration et de synergie et amènerait les individus à se sentir davantage membres d'une organisation à part entière.

6.4 Limites de la recherche

Bien que notre recherche nous ait permis d'approfondir certains aspects de la littérature scientifique au sujet des environnements projets et des communautés de pratique et d'y effectuer certaines découvertes, cette recherche dispose aussi de certaines limites liées à son cadrage théorique, à la stratégie de collecte et d'analyse des données.

L'ancrage théorique de notre recherche basé sur une revue de littérature que nous avons conçu au préalable pourrait avoir circonscrit la réponse formulée à l'égard de notre problématique de recherche. Il est ainsi fort probable que certains aspects soient à vérifier, à confronter ou à confirmer et que d'autres sont à ajouter. Les notions d'identité et de structure organisationnelle ont par exemple été deux points d'ancrage important dans notre étude qui nous ont permis d'expliquer le comportement de certains gestionnaires. Toutefois, d'autres recherches seront nécessaires pour préciser et enrichir ses résultats. En effet, l'accomplissement d'un projet de recherche n'est pas une fin en soi, car tout travail est modifiable, réactualisable grâce à l'évolution perpétuelle de la littérature et des recherches empiriques (Corbin et Strauss, 2008, p.14).

Pour ce qui est des outils de collecte des données, il serait possible que l'utilisation d'entrevues semi-dirigées comme source primaire ait limité la qualité des données recueillies. En effet, les entrevues se sont basées sur une grille d'entrevue et cet exercice aurait pu orienter les propos des interrogés. De plus, il se pourrait que certaines personnes fussent réticentes à l'idée de partager certaines informations. La méthode de l'observation directe utilisée en parallèle fut un exercice fort intéressant, toutefois nous avons eu l'opportunité de mener seulement deux phases d'observation. Il aurait été très opportun de mener d'autres observations pour confronter les données recueillies au cours des entrevues. En effet, les observations nous auraient permis d'avoir accès aux pratiques réelles, aux interactions et aux attitudes et d'être plus à même de discerner les décalages entre le dire et le faire.

L'échantillon retenu pourrait aussi s'avérer être insuffisant. En effet, notre étude de cas s'appuie sur douze entrevues semi-dirigées alors que chacune des communautés de pratique étudiées recense environ une vingtaine de membres officiellement inscrits. Aussi, pour définir cet échantillon, nous nous sommes appuyés sur certains critères qui. Tout d'abord, nous avons cherché à cibler des membres ayant des rôles distinctifs au sein des communautés de pratique et de l'organisation formelle. Ensuite, nous avons tenté de cibler des membres aux différents profils de participation en nous basant sur les écrits disponibles à ce sujet. Toutefois, nous

avons pu constater que d'autres profils de participation pourraient exister en dehors de la littérature. En ce sens, il se pourrait fort bien que d'autres expériences de participation n'aient pas été explorées. Par ailleurs, il aurait peut-être été plus judicieux de choisir les personnes interrogées sur la base du volontariat uniquement. De cette façon, nous aurions peut-être accédé à de riches informations.

La sélection de deux unités d'analyse aurait pu aussi limiter notre collecte et analyse des données. En effet, au sein de l'organisation X, cinq communautés de pratique sont présentes, mais nous avons eu seulement l'opportunité de nous focaliser sur deux d'entre elles. Il aurait ainsi été nécessaire de pouvoir analyser l'ensemble des communautés de pratique pour apporter davantage de précision à notre réponse. Aussi, en abordant d'autres communautés de pratique où les membres sont totalement différents, il aurait peut-être été plus aisé de déceler les nuances, les régularités et les tendances. En effet, bien que la présence d'un noyau de membres similaire au sein des deux communautés de pratique est un avantage pour la recherche, il se peut aussi que celui-ci complexifie l'analyse.

Par ailleurs, le codage des données qui nous a permis de concevoir notre étude de cas unique enchâssée pourrait présenter certains biais, car il s'appuie sur les catégories d'analyse que nous avons définies en amont dans notre cadre conceptuel. À partir de cet appareil théorique, nous avons donc tenté de catégoriser les données recueillies pour respecter le design de l'étude de cas enchâssée, car il n'existe aucune méthodologie spécifique propre à cette stratégie de collecte et d'analyse des données (Musca, 2006). Les données recueillies ont ainsi été organisées de façon à ce que celles-ci soient aussi cohérentes avec nos catégories d'analyse inhérentes au cadre conceptuel.

Aussi, le codage conceptuel que nous avons conçu pour catégoriser les freins et leviers de la participation des membres non recensés dans la littérature pourrait laisser entrevoir certaines interférences. En effet, ce type de catégorisation est indépendant de l'analyse du contexte immédiate qui a eu lieu et qui a permis de distinguer les différentes significations de chaque concept (Giordano, 2003, p.264). Par ailleurs, cette limite souligne aussi le caractère contextuel de notre recherche.

Enfin, nous ne pourrions achever cette section sans citer l'influence de la subjectivité. Ainsi, en dehors de l'influence des interprétations des individus qui ont participé à ce projet de recherche, il est aussi important de considérer notre subjectivité en tant que chercheur. En effet, le paradigme épistémologique que nous avons emprunté avait pour but de mettre en lumière l'influence de nos interprétations et de nos perceptions sur l'objet de la recherche. Selon nous, « le chercheur est partie intégrante du processus méthodologique lui-même, le dispositif de recherche est un artefact socialement construit par les participants de la recherche » (Giordano, 2003, p. 21). Dans cette perspective, la relation « narrataire/narrateur » est une construction commune complexe dans laquelle « faire dire » et « dire » sont des actes qui s'enchevêtrent constamment » (Giordano, 2003, p. 21). La collecte, l'analyse et la restitution des résultats rendent aussi compte de notre regard en tant que chercheur qui étudie une problématique singulière dans un milieu donné.

ANNEXE A
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

UQAM
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CIEREH
COMITÉ INSTITUTIONNEL D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE
RESEARCH ETHICS BOARD

No du certificat : 1925_e_2017

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé qu'il est conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).

Protocole de recherche

Chercheur principal : Alejandro Romero-Torres

Unité de rattachement : Département de management et technologie

Équipe de recherche :

Professeure : Kerstin Kuykan (UQAM)

Étudiants réalisant un projet de maîtrise dans le cadre de ce projet de recherche: Jean-Philippe Provost-Maruca; Sonia Benhallou; Stéphane Gregory

Titre du protocole de recherche : *Les communautés de pratiques en contextes de gestion de projets: structures et mise en place*

Sources de financement (le cas échéant): Chaire de gestion de projets

Durée du projet : 3 ans

Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité. Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 30 juin 2018. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat¹.



Yanick Farmer, Ph.D.
Professeur
Président

27 juillet 2017

Date d'émission initiale du certificat

¹ <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/modifications-apportees-a-un-projet-en-cours.html>

² <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html>

ANNEXE B
GRILLE D'OBSERVATION

CATÉGORIES D'ANALYSE	OBSERVATIONS	IMPLICATIONS THÉORIQUES
COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE		
Objectifs des échanges		
Déroulement de la rencontre et les étapes	<i>Catégorie émergente</i>	
Niveau de participation		
Relations interpersonnelles		
Rôles		
Apprentissage	<i>Catégorie émergente</i>	
Enjeux	<i>Catégorie émergente</i>	
Outils		
Non verbal	<i>Catégorie émergente</i>	
ORGANISATION		
Vision	<i>Catégorie émergente</i>	
Structure organisationnelle		
Culture organisationnelle		
Parties prenantes	<i>Catégorie émergente</i>	

ANNEXE C

GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX LEADERS

CATÉGORIES D'ANALYSE	QUESTIONS
Recrutement des intervenants	Comment s'effectue le recrutement des leaders et des co-leaders ? Comment sont choisis les membres ?
Objectifs	Comment sont définis les objectifs ? Comment vous assurez-vous que les rencontres répondent aux objectifs ? Est-ce que les objectifs sont révisés au fur et à mesure que la CdP évolue ? Si oui, en fonction de quoi ?
Organisation / planification	Comment organisez-vous les rencontres de la CdP ? (Envoi ODJ, supports, préparation de contenu) Comment se déroulent les rencontres ? (Déroulement type)
Animation	Quelle est votre interaction avec le facilitateur pour préparer la rencontre ? Comment sont choisies les thématiques des présentations ? Questions de relance Comment vous assurez-vous que les sujets répondent aux objectifs organisationnels ? Quelle est l'influence du comité de gestion et des gestionnaires à propos des sujets à traiter ? Comment sont choisis les membres qui vont animer les présentations ?
Participation	Comment faites-vous pour stimuler et encourager la participation ? Selon vous, y a-t-il des éléments facilitant ou, au contraire, freinant la participation ? Pensez-vous que la présence virtuelle de certains membres joue un rôle sur la participation ?
Pratique	Quel est le type des connaissances et des informations échangées ? Comment veillez-vous à ce que les échanges et les sujets retenus prennent toujours appui sur des pratiques communes qui peuvent être améliorées ?
Attentes et besoins	Selon vous, qu'est-ce que les membres des CdP attendent de celles-ci ?
Apprentissage	Comment vous assurez-vous que les membres apprennent au sein de la CdP ? Questions de relance Faites-vous un récapitulatif des apprentissages écrit suite aux rencontres ? Est-ce que la participation d'invités externes est bénéfique pour la CdP ? Y a-t-il un transfert d'apprentissage qui se fait entre les membres des différentes CdPs ? Lorsqu'il y a des rencontres de travail, en comité plus réduit, entre les rencontres, y a-t-il un retour qui est effectué ?

	<p>Est-ce que les nouvelles idées et nouveaux projets développés au cours des rencontres voient tous le jour une fois soumis aux équipes naturelles ?</p> <p>Quel est votre apprentissage personnel par le biais de votre participation à la CdP ?</p>
--	--

Bénéfices	<p>Comment est-ce que la CdP contribue concrètement à l'essor personnel et professionnel des membres ? (Avez-vous des exemples précis ?)</p> <p>Question de relance</p> <p>Quels sont les bénéfices obtenus par les participants, les parrains et vous en tant que leader ?</p> <p>Comment est-ce que les CdPs ont concrètement permis à l'organisation de s'améliorer à différents niveaux ? (Avez-vous des exemples précis ?)</p>
Processus d'institutionnalisation	<p>Comment faites-vous pour vous assurer que les idées et projets développés au cours des rencontres soient implantés par la suite au sein de l'organisation ?</p> <p>À qui sont présentés les idées et projets novateurs qui émergent des CdPs ?</p> <p>Qui décide de leur implantation ou non ?</p> <p>Y a-t-il une équipe dédiée à la gestion du changement qui prend le relais pour s'assurer d'une bonne implantation ?</p>
Évaluation	<p>Comment se déroule le bilan de fin d'année ? Qui y participe et qu'est-ce qui est évalué ?</p> <p>Constatez-vous qu'il y a des CdPs qui marchent mieux que d'autres ? Pourquoi ?</p> <p>Y a-t-il des CdPs qui n'ont pas fonctionné et qui ont été rapidement dissoutes ? Pourquoi ?</p>
Activités CdPs	<p>Y a-t-il des événements qui sont organisés pour les membres de la CdP, en dehors des rencontres formelles ?</p> <p>Y a-t-il des événements qui sont organisés pour rassembler les membres des différentes CdPs ?</p> <p>Quelle est l'interaction entre les différentes CdP (programme, projets, ingénieurs)</p>
Visibilité	<p>Est-ce que les membres des CdPs sont facilement identifiables par le reste des employés de l'organisation ?</p> <p>Y a-t-il un forum où une page web où l'on peut retrouver les thématiques développées par les CdP ?</p>
Défis	<p>Comment faites-vous pour mener à bien plusieurs rôles à la fois, dans le cas où vous participez à plusieurs CdPs ?</p> <p>Quels sont les plus grands défis que vous rencontrez dans l'exercice de votre rôle de leader ?</p> <p>Quels sont les défis majeurs qui sont mis de l'avant par les membres ?</p>
LIBRE	<p>Avez-vous des remarques ?</p> <p>Avez-vous des commentaires à ajouter ?</p> <p>Avez-vous des questions ?</p>

ANNEXE D

GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX FACILITATEURS

CATÉGORIES D'ANALYSE	QUESTIONS
Informations générales	<p>Quel est en moyenne le niveau d'expérience professionnelle des membres dans chacune des CdPs ? (Répartition entre employés à forte ancienneté et employés en début de carrière)</p> <p>Quelles sont les différentes gérances impliquées dans chacune des CdPs ?</p> <p>Depuis combien de temps existent les deux CdPs respectives : chefs de projets et programmes de projets ? Pourquoi celles-ci ont elles été déployées ?</p>
Affiliation	<p>Comment s'effectue le recrutement des membres ? (D'une cohorte à l'autre)</p> <p>Comment s'effectue le recrutement des leaders ? (D'une cohorte à l'autre)</p> <p>Comment se déroule la première rencontre d'une CdP ?</p> <p>Comment s'effectue l'intégration des nouveaux membres ?</p>
Rôles	<p>Quel est le rôle du facilitateur ? Depuis combien de temps endossez-vous ce rôle ?</p> <p>Quel est le rôle du parrain et du leader ? Par qui ont-ils été définis ? Ces rôles sont-ils expliqués aux membres au cours de la première rencontre ?</p>
Fonctionnement CdP	<p>Comment est expliqué ce qui est attendu des membres d'une CdP ?</p> <p>Comment vous assurez-vous du bon déroulement des CdPs ? (Réunions avec les leaders, sondages...)</p> <p>Comment se déroule la rencontre de bilan une fois les un an et demi écoulé ?</p> <p>Qui procède à la planification des rencontres et à l'envoi des convocations ?</p> <p>Comment sont définis les sujets traités et par qui ?</p> <p>Comment s'effectue la préparation des rencontres et par qui ?</p> <p>Qui procède à l'élaboration des comptes rendus après chaque rencontre, par qui sont-ils consultés ? où sont-ils archivés ?</p>
Stratégie organisationnelle	<p>Quel est le rôle des CdPs au sein de l'organisation ?</p> <p>Comment sont publicisées les CdPs au sein de l'organisation ?</p>
Outils	<p>À quoi sert la page web dédiée aux CdPs ?</p>
Participation	<p>En dehors de la CdP, les membres sont-ils des collègues habitués à travailler ensemble ?</p> <p>Comment percevez-vous la dynamique de participation entre anciens membres et nouveaux membres au sein de la CdP ? Entre membres ayant des niveaux d'expériences professionnelles différents ?</p>

	<p>Selon vous, quels sont les éléments facilitant la participation ? Quels seraient les freins pour la participation ? (Animation, présentations, types d'informations, gérances, autres CdPs)</p>
Bilan personnel	<p>Avez-vous rencontré des difficultés quelconques en lien avec la CdP ? Avez-vous eu échos de difficultés rencontrées par des membres des CdPs ? Selon vous, quels ont été les bénéfices apportés par les CdPs à l'organisation ? Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour améliorer ce lieu d'échanges ?</p>
LIBRE	<p>Avez-vous des remarques ? Avez-vous des commentaires à ajouter ? Avez-vous des questions ?</p>

ANNEXE E

GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX PARRAINS

CATÉGORIES D'ANALYSE	QUESTIONS
Stratégie organisationnelle	<p>Qu'est-ce qui a motivé la mise en place des CdPs ? Est-ce que cela s'inscrit dans la vision de l'organisation ?</p> <p>Quel est le rôle de la CdP au sein de l'organisation et quelle est sa place ? (Légitimité, visibilité)</p> <p>De quelle façon publicisez-vous les CdPs ?</p>
Rôles	<p>Qu'est-ce qui vous a amené à devenir le parrain d'une CdP?</p> <p>Avez-vous eu d'autres expériences en tant que parrain ou membre au sein de CdPs ?</p> <p>En quoi consiste votre rôle de parrain ?</p> <p>Quelles sont vos attentes concernant la CdP ? Quelles sont les attentes de la direction ?</p> <p>Comment faites-vous pour vous assurer d'un alignement entre les besoins et attentes des membres avec ceux de la haute direction ?</p>
Affiliation	<p>Comment s'effectue le recrutement des leaders ?</p> <p>Sur quels critères s'effectue le recrutement des membres ?</p>
Besoins	<p>Quels sont les besoins et attentes des membres à l'égard des CdPs ?</p>
Fonctionnement CdP	<p>Comment se déroule la première rencontre d'une CdP ?</p> <p>Comment se déroule la rencontre de clôture d'une CdP ?</p> <p>De quelle façon contribuez-vous au développement de la CdP ? (Préparation, contenu, suivi)</p> <p>Que faites-vous des rétroactions qui découlent de la rencontre bilan ?</p> <p>Quelles sont vos interactions avec les leaders, co-leaders et facilitateurs ?</p> <p>Comment vous assurez-vous d'un transfert des connaissances entre les CdPs ? (Échanges avec les autres parrains)</p> <p>Comment procédez-vous pour développer les idées qui émergent de la CdP ?</p>
Outils	<p>Par qui est consultée la page web contenant les comptes rendus des CdPs ? En quoi consiste-t-elle ?</p>
Défis et enjeux	<p>Quels sont les défis que vous avez pu rencontrer dans l'exercice de votre rôle ?</p> <p>Quels sont les défis qui ont pu être rencontrés avec la CdP ?</p> <p>Selon vous, qu'est-ce qui pourrait entraver le développement de la CdP ? Au contraire, qu'est-ce qui facilite le développement de la CdP ?</p>
Participation	<p>Selon vous, qu'est-ce qui motiverait les employés à participer aux CdPs ?</p>

	<p>Selon vous, quelle est la dynamique de participation entre les membres de la CdP ? (Nouveaux et anciens, employés avec ancienneté et employés en début de carrière)</p> <p>Selon vous, est-ce que cette façon de collaborer et de travailler s'inscrit dans la culture organisationnelle ?</p>
Bilan personnel	<p>Quels sont les bénéfices perçus par l'organisation provenant de la CdP ? Avez-vous des exemples concrets ?</p> <p>Pensez-vous que les membres sont conscients de cette plus-value ?</p> <p>Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour améliorer ce lieu d'échanges ?</p>
LIBRE	<p>Avez-vous des remarques ?</p> <p>Avez-vous des commentaires à ajouter ?</p> <p>Avez-vous des questions ?</p>

ANNEXE F

GRILLE D'ENTREVUE DÉDIÉE AUX MEMBRES

CATÉGORIES D'ANALYSE	QUESTIONS
Profil	Quel est votre parcours académique ? Quel est votre parcours professionnel ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez X ? Quel est votre poste actuel ? Quelles sont vos tâches ?
Affiliation	Comment avez-vous été mis en lien avec la CdP ? Comment s'est effectuée votre intégration au sein de cette CdP ?
Besoins	Quels sont vos besoins et vos attentes en tant que membre de la CdP ? Comment faites-vous pour partager vos besoins et attentes ?
Rôles	Selon vous, quel est le rôle de la CdP au sein de l'organisation et quelle est sa place ? En tant que membre de la CdP, comment percevez-vous le rôle des parrains, facilitateurs et leaders au sein de la CdP ? Selon vous, quel est votre rôle en tant que membre ?
Participation	Pour vous en tant que membre, qu'est-ce que cela implique de participer à une CdP ? Si membres de plusieurs CdP, comment percevez-vous l'interaction entre plusieurs CdPs ? Comment vous préparez-vous aux rencontres ? D'un point de vue logistique, comment faites-vous pour vous assurer de pouvoir vous présenter aux rencontres ? Comment percevez-vous votre niveau d'expérience par rapport à ce qui est échangé au sein de la CdP ? Comment transmettez-vous votre expérience et vos connaissances à la CdP ? Le mode d'apprentissage collectif correspond-il à votre mode de travail habituel ? Comment percevez-vous la dynamique de participation entre anciens membres et nouveaux membres au sein de la CdP ? Entre membres ayant des niveaux d'expériences professionnelles différents ? Comment percevez-vous la dynamique de participation lorsque les échanges sont virtuels ? Selon vous, quels sont les éléments facilitant la participation au sein de cette CdP ? Quels seraient les freins pour la participation ? (Animation, présentations, types d'informations, gérances, vidéoconférence)
Apprentissage	Quels types de savoirs, connaissances qui sont échangées ? Exemples concrets ? Qu'en faites-vous pour votre pratique ? En dehors des rencontres, comment faites-vous pour approfondir ce qui est mis en place à même la CdPs ?

	<p>Le travail effectué au sein de la CdP est en continuité ou en rupture avec votre travail quotidien ? Atout ou déstabilisant ?</p> <p>Comment percevez-vous l'interaction intergérances au sein de la CdP ? Est-ce que vous y voyez des limites ou difficultés ?</p> <p>Est-ce qu'il y a du contenu qui est partagé au sein de la CdP et pour lesquelles vous n'êtes pas d'accord ?</p> <p>Il a été question de créer un vocabulaire commun : transposition, implantation, captage, qu'est-ce que cela signifie ? Ex concrets ? (En lien avec notre observation)</p> <p>Selon vous, qu'est-ce qui facilite l'apprentissage ? Au contraire, qu'est-ce qui pourrait entraver l'apprentissage qui se fait au sein de la CdP ?</p>
Artefacts	Comment faites-vous pour transmettre les connaissances au sein de la CdP aux collègues qui n'en font pas partie ? Ou aux autres CdPs ?
Bénéfices	Quels sont les bénéfices que vous retirez de votre participation à la CdP ? (Exemples concrets). Selon vous, avez-vous acquis davantage de connaissances depuis votre participation à la CdP ?
Outils	À quoi servent les forums et la page web dédiée aux CdPs ?
Bilan personnel	<p>Quels types de difficultés avez-vous pu rencontrer en lien avec la CdP ?</p> <p>Selon vous, qu'est-ce qui fait le succès de la CdP de programme de projets ?</p> <p>Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour améliorer ce lieu d'échanges ?</p>
LIBRE	<p>Avez-vous des remarques ?</p> <p>Avez-vous des commentaires à ajouter ?</p> <p>Avez-vous des questions ?</p>

ANNEXE G

GRILLE DE CODAGE ANALYSE PRÉLIMINAIRE

Catégories d'analyse	Leader A	Leader B	Leader C
Types de connaissances			
Phase - évolution			
Recrutement			
Participation			
Expériences			
Mandat			
Paradoxes			
Outils et ressources			
Structure			
Frontières			
Légitimité			
Visibilité			
Contexte			
Intangibilit			
Défis			
Incertitudes			
Lieux d'échanges			
Objectifs			
Rôles			
Perceptions			
Transfert d'apprentissage			
Besoins et attentes			
Identités			

ANNEXE H

GRILLE DE CODAGE : FREINS ET LEVIERS DE LA

PARTICIPATION

FREINS		LEVIERS	
Codes	Concepts	Codes	Concepts
Présence virtuelle (vidéoconférence)	Contraintes Retrait Distanciation	Bénéfices	Lien social Compréhension partagée
Niveau de maturité	Repositionnement	Intervenants	Connaissances tacites Responsabilisation
Culture organisationnelle	Silos Gérances	Contexte organisationnel	Enjeux
Niveau d'expérience	Posture de retrait	Marge de manœuvre des membres	Autonomie
Formalisation	Rigidité Hiérarchie Contrôle	Niveau d'expérience	Hétérogénéité Donner – Recevoir
Structure organisationnelle	Boites Processus Hiérarchisé	Légitimité organisationnelle	Support Motivation Ressources
Intervenants	Pouvoir Autorité	Structure	Cadre Émergence
Reconnaissance	Visibilité	Marge de manœuvre des membres	Autonomie
Abondance d'informations	Confusion Indépendances Ressources	Posture d'apprentissage	Implication Préparation Responsabilisation
Transposition	Gérances Compréhension commune	Contexte organisationnel	Enjeux
Reconnaissance	Rayonnement Identification	Légitimité	Contexte externe Contexte interne
Structure matricielle	Identités Ambiguïté Confusion Indépendance Individualisme	Contenu	Sujets communs
Intervenants	Rôles	Affiliation	Obligation Contraintes
Prédispositions individuelles	Motivations	Climat	Apprentissage Compréhension commune
Temps	Pressions Tensions	Socialisation	Collaboration Empathie
Relations interpersonnelles	Distance Individualisme	Publications	Reconnaissance Visibilité Identité
Perceptions	Obligation morale	Institutionnalisation	Établie

			Circonscrit
Contexte externe	Tendances Critique Instrumentalisation	Mandat	Autonomie Contributions Reconnaissance Responsabilisation
Intangibilité des bénéfices	Variable Abstrait Interprétations		
Niveau de maturité	Doutes Désengagement		
Structure matricielle	Identités Ambiguïté Confusion		

BIBLIOGRAPHIE

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-
Sixth Edition and Agile Practice Guide. (2017). *PM Network*, 31(10), 68.
- Ajmal, M. M. et Koskinen, K. U., (2008). Knowledge Transfer in Project-Based
Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management
Journal*, 39 (1), 7-15.
- Amin, A. et Cohendet, Patrick. (2004). *Architectures of knowledge: Firms,
capabilities, and communities*. Oxford; Toronto: Oxford University Press.
- Antoine, A. et Blum, G. (2014). La gestion des connaissances ou le Knowledge
Management (KM). *Revue internationale de psychosociologie et de gestion
des comportements organisationnels*, 20 (49), 23-31.
- Ardichvili, A., Page, V. et Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to
participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal
of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Arto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative
role of the project management office in the front end of innovation. *International
Journal of Project Management*, 29(4), 408-421.
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2011). Exploring PMOs through
community of practice theory. *Project Management Journal*, 42(5), 42-56.
- Ayas, K., (1996). Professional project management: a shift towards learning and a
knowledge creating structure. *International Journal of Project Management*,
14(3), 131-136.
- Bardon, T. et Borzillo, S. (2016). Communities of practice: Control or autonomy?
The Journal of Business Strategy, 37(1), 11-18.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. et Huff, A. S. (1992). Cognitive change, Strategic
Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13,
15-36.
- Baujard, C. (2014). Savoir(s) et apprentissage : comment apprécier
l'intelligence organisationnelle ? *Savoirs*, 34(1), 47-70.
- Berger, R. (2013). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity
in qualitative research. *Qualitative Research*, 15, 219-234.
- Bootz, J. (2015). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des
communautés de pratique pilotées ? : une scoping review. *Management
international*, 19(3), 15-30.

- Borzillo, S., Probst G. et Raisch S. (2008). The Governance Paradox: Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- Botsman, R. (2011). Why do we all own a lawnmower? [Entrevue radiophonique]. Dans M. Williams (animateur), *One Planet*. Londres, Royaume-Uni : BBC World Service.
- Botsman, R. et Rogers, Roo. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption* (1st ed.). New York, NY: Harper Business.
- Bresen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H. et Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), 157-166.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A. et Swan, J., (2004). Embedding New Management Knowledge in Project-Based Organizations. *Organization Studies*, 25(9), 1535-1555.
- Brown J.S. et Duguid P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Cabrera, A. et Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Centre National De Ressources Textuelles et Lexicales. (s.d). Participer. Consulté sur <https://www.cnrtl.fr/definition/participer>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. et Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 45-57.
- Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux. *Revue française de gestion*, 147, 99-121.
- Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : Le cas de Linux. *Revue Française De Gestion*, 146(5), 99-121.
- Coombs, J., Thomas, M., Rush N. et Martin E. (2017). A Community of Practice Approach to Delivering Research Support Services in a Post-92 Higher Education Institution: A Reflective Case Study. *New Review of Academic Librarianship*, 23(2-3), 159-170.

- Corbin Dwyer, S., Buckle, J. L. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in *Qualitative Research, International Journal of Qualitative Methods*.
- Covert, J. (2010). THE MESH: Why the Future of Business Is Sharing. *Corporate Report Wisconsin*, 26(2), 9.
- Cowen, M. & Hodgson, D. (2015). Damaged identities: Examining identity regulation and identity work of Gulf project managers, *International Journal of Project Management*, 33(7), 1523-1533.
- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity: A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40, 87-101.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Desouza, K. C. et Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based arectypes, *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.
- Dietrich, P. (2006). Mechanisms for inter-project integration-empirical analysis in program context. *The Project Management Institute*, 37(3), 49-61.
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-166.
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2006). Towards a Typology of Virtual Communities of Practice. *Interdisciplinary Journal of Information*, 1, 69-93.
- Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms, *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 295-302.
- Dupouet O. et Barlatier P.J. (2011). Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ. *Management international*, 15(4), 95-108.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Felson, M. et Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624.
- Ferrary, M. (2004). Le rôle des réseaux sociaux dans la gestion des connaissances au sein des organisations matricielles. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 39(210), 35-41.

- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance* (Collection Repères ; 302). Paris : La Découverte.
- Ford, R. C. et Alan Randolph, W. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294.
- Fransman, M. (1994). Information, Knowledge Vision and Theories of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 713–757.
- Froese, T. (2010). The impact of emerging information technology on project management for construction. *Automation in Construction*, 19(5), 531-538.
- Gernot Grabher (2002) Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214.
- Glaser, B., & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research* (Observations). Chicago: Aldine Pub.
- Gobeli, D. H. et Larson, E. W. (1987). Relative effectiveness of different project structures. *Project Management Journal*, 18(2), 81–85.
- Gongla, P., et Rizzuto, C. R. (2001). Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 842-862.
- Gosselin, F., Barlatier, P., Cohendet, P., Dunlavy, P., Dupouët, O. et Lampron, F. (2011). Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique. *Gestion*, 35(4), 36-46.
- Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R. et Clark, T. (2006), Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies*, 43, 641-653.
- Harvey, J. F., Cohendet, P., Simon, L. et Dubois, L. E. (2013). Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies. *European Management Journal*, 31(1), 27-40.
- Hayek, F. A. v. (1995). *Droit, législation et liberté : Une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique* (1^{re} éd - ed). Paris: PUF.
- Hendry, C. 1996. Understanding and creating whole organizational change through learning theory, *Human Relations*, 49, 621-641.
- Henrich, K. J. et Attebury, R. (2010). Communities of Practice at an Academic Library: A New Approach to Mentoring at the University of Idaho. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(2), 158-165.
- Hodgson, D. E. et Paton, S. (2016). Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work. *International Journal of Project Management*, 33(7), 352-364.

- Huberman, A. et Miles, Matthew B. (1991). *Analyse des données qualitatives recueil de nouvelles méthodes* (Pédagogies en développement). Montréal : Éditions du Renouveau pédagogique.
- John, S. B. et Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Kezsbom, D. S., Schilling, D. L. et Edward, K. A., (1989). *Dynamic project management: a practical guide for managers and engineers*. New York; Toronto: J. Wiley.
- Khan, I. (2010). Knowledge Groups: A Model for Creating Synergy Across the Public Sector. *Public Organization Review*, 10(2), 139-152.
- Kim, S. et Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385.
- King, K. et Mcgrath, S. (2000). *Becoming a knowledge bank? The World Bank's emerging approach to knowledge, partnership and development in the time of globalization*. Edinburgh: Centre of African Studies, University of Edinburgh.
- Laberge, J.P. (s. d). Contexte organisationnel. Consulté sur <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/definitions/contexte-externe>
- Langelier, L. et Centre francophone d'informatisation des organisations (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. Québec, QC : Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Lehmans, A. (2015). Vers une gestion participative de la connaissance dans les communautés de pratique émergentes : de l'économie à l'écologie de la connaissance. *Communication & management*, 12(1),81-95.
- Lévy, M., Jouyet, J.-P. et France (2007). Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain*. Paris : La documentation française.
- Lindner, F. et Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877-888.
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.
- McDermott r.et Archibald D. (2010). Harnessing your Staff's Informal Network. *Harvard Business Review*, *Harvard Business Review*, 88(3), 82-89.

- McLure Wasko, M. et Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.
- Millen, D.R., Fontaine, M. A. et Muller, M. J. (2002). Understanding the Benefits and Costs of Communities of Practice. *Communications of the ACM*, 45(4), 69-73.
- Mitchell, J. (2002). *The Potential for Communities of Practice to Underpin the National Training Framework*. Australian National Training Authority.
- Morse, J. M., Barret, M., Mayan, M., Olson, K. et Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Mouvement québécois de la qualité, MQQ. (2020, 25 janvier). *Ici la performance en pratique*. Consulté sur [http : // https://www.qualite.qc.ca/](http://https://www.qualite.qc.ca/)
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *Management*, 3, 153-176.
- Mutch, A. (2003). Communities of practice and habitus: a critique. *Organization Studies*, 24(3), 383-401.
- Nonaka, I. et Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Osterloh, M. et Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Pan, S. L. et Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374.
- Parot, S., Talhi, F., Monin, J. M. et Sebal, T. (2004). *Livre blanc les communautés de pratique : Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques*. Rhône-Alpes: Pôle productique.
- Pemsel, S. et Wiewiora, A., (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31-42.
- Probst G. et Borzillo S. (2007). Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue Française de Gestion*, 170, 135-153.
- Probst, G. et Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335-347.

- Project Management Institute. (2017). *The standard for program management* (4th ed.). Project Management Institute.
- Pyrko, I., Dörfler, V. et Eden, C. (2016). Thinking together: What makes Communities of Practice work. *Human relations*, 70(4), 389-409.
- Quinn Mills, D., et Friesen, B. (1992). The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Reich, B. H., Gemino, A. et Sauer, C. (2014). How knowledge management impacts performance in projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 590-602.
- Rifkin, G. (2014). *La nouvelle société du coût marginal zéro*. Paris : Les liens qui libèrent.
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 621-622.
- Saint-Onge, H. et Wallace D. 2003. Leveraging communities of practice for strategic advantage. *New York : Butterworth-Heinemann*.
- Sargis, C. (2011). Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? *Management & Avenir*, 44, (4), 60-77.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York; Toronto: Doubleday/Currency.
- Sense, A. J. (2008). Conceptions of learning and managing the flow of knowledge in the project- based environment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 33-48.
- Stackpole, C., American National Standards Institute, et Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge; PMBOK guide (4th ed.)*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- Stephanou, S. E., Obradovitch et Michael, M. (1985). *Project management, systems development, and productivity*. Malibu, Calif: D. Spencer.
- Tijsterman, S. et Overeem, P. (2008). Escaping the Iron Cage: Weber and Hegel on Bureaucracy and Freedom. *Administrative Theory & Praxis*, 30(1), 71-91.
- Usono, A., Sharratt, M. W., Tsui, E. et Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 199-212.
- Wenger, E. (1991). *Situated learning legitimate peripheral participation* (Learning in doing). Cambridge, Angleterre: Cambridge University Press.

- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York : Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique : Apprentissage, sens et identité*. Presses de l'Université Laval.
- Wenger, E., et Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 139-145.
- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Sage Publications.