

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'UTILISATION D'UN RÉSEAU DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AU SEIN  
D'UNE ORGANISATION FINANCIÈRE À DES FINS D'AMÉLIORATION DE  
PRATIQUES COMMUNES ÉTANT LIÉES À LA GESTION DE PROJET

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
JEAN-PHILIPPE PROVOST-MARUCA

MAI 2019

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.»

## 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, Jean-Philippe Provost-Maruca 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, Jean-Philippe Provost-Maruca 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 Jean-Philippe Provost-Maruca à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, Jean-Philippe Provost-Maruca conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire est un travail de recherche personnel qui a été réalisé sur plusieurs mois, mais qui fut rendu possible grâce à la contribution de nombreuses personnes, et ce, dans la sphère universitaire, organisationnelle et personnelle. C'est pourquoi je voudrais témoigner toute ma reconnaissance à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Merci pour votre aide.

De prime abord, je voudrais remercier les professionnels de l'organisation financière analysée qui ont accepté de prendre part à cette recherche. Je remercie toutes les personnes interviewées qui ont accepté de participer à ce mémoire, ainsi que les gestionnaires de l'organisation financière qui m'ont grandement facilité l'accès au terrain de cette recherche et permis d'observer de nombreuses présentations et événements au sein de l'organisation. Je vous remercie grandement pour la confiance que vous m'avez octroyée et tout le temps que vous avez consacré à cette recherche. Cela m'a permis d'accéder à un terrain de recherche très riche au sein de cette organisation et d'acquérir des données hautement pertinentes. Je vous remercie anonymement au regard des ententes de confidentialités qui vous lient à ce mémoire et je suis grandement reconnaissant de votre implication.

Je voudrais aussi témoigner toute ma gratitude envers mes directeurs de mémoire, Kirsten Kuyken et Alejandro Romero-Torres pour m'avoir dirigé tout au long de cette recherche via leur soutien, leurs nombreuses disponibilités, leur aide considérable et la qualité de leur encadrement. Les nombreux échanges que j'ai eus avec eux, ainsi

que leurs critiques constructives ont alimenté mes réflexions et m'ont permis d'atteindre de nouveaux objectifs. Merci pour vos contributions et vos apports inestimables à cette recherche.

Je tiens aussi à remercier Béatrice Dessureault, celle qui partage ma vie pour son soutien et ses encouragements tout au long de ce mémoire. Merci d'avoir rendu l'année de cette recherche très agréable et d'être dans ma vie.

Je voudrais aussi témoigner toute ma gratitude envers mes parents Sylvie Provost et Vincent Maruca de m'avoir supporté au cours de mon cheminement académique et pour leurs encouragements lors de la rédaction de ce mémoire.

Je suis aussi reconnaissant envers toutes les organisations m'ayant octroyé des bourses d'études au cours de cette maîtrise. J'aimerais remercier les grands donateurs de la Fondation de l'UQAM ainsi que de l'ESG pour les deux bourses de l'ESG<sup>2</sup> que j'ai obtenu. J'aimerais aussi remercier la Caisse Desjardins de Saint-Hubert pour la bourse qui m'a été octroyée, ainsi que le Fonds pour l'éducation et la saine gouvernance (FESG) de l'Autorité des marchés financiers (AMF) m'ayant accordé une bourse dans le cadre de leur programme d'excellence. Je tiens à vous témoigner ma gratitude pour le soutien financier qui a facilité mon investissement complet pour mes études de deuxième cycle et la rédaction de ce mémoire.

Finalement, j'aimerais remercier le corps professoral et administratif de l'ESG UQAM pour la haute qualité de la formation académique de la maîtrise ès sciences de la gestion ainsi que et de leurs enseignements.

## DÉDICACE

À mes parents,  
à Béatrice.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
RÉSUMÉ .....	xv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS .....	10
1.1 Économie de la connaissance : contexte et enjeux .....	10
1.1.1 L'institutionnalisation de la connaissance en organisation.....	12
1.1.2 Contexte de l'intérêt grandissant et de l'émergence des CdeP en organisations.....	14
1.2 Définitions formelles et historicité du concept de communauté de pratique ..	17
1.3 Les différentes formes de communautés de pratique .....	22
1.3.1 Communauté de pratique spontanée.....	25
1.3.2 Communauté de pratique pilotée.....	25
1.4 Facteurs de succès d'une CdePP .....	28
1.5 Contrôle versus autonomie.....	31
1.5.1 Critiques et paradoxe des CdeP en organisation .....	33
1.6 Le partage des rôles au sein d'une communauté de pratique pilotée.....	34
1.7 Cycle de vie des communautés de pratique .....	41
1.8 Bénéfices répertoriés des communautés de pratique.....	44
1.8.1 Bénéfices pour les membres de CdeP .....	44
1.8.2 Bénéfices pour les organisations .....	45
1.9 L'impact de l'économie de la connaissance sur le secteur bancaire .....	48
1.9.1. Les orientations du management des connaissances en organisation financière .....	48

1.9.2	L'usage de communautés de pratique au sein d'organisations financières.....	50
1.10	Économie de la connaissance, gestion de projet et management des connaissances .....	54
1.10.1	La mise en place de CdeP en contexte de gestion de gestion de projets .....	58
1.10.2	Les bureaux de projets et la théorie des CdeP .....	63
1.11	La dynamique de partage de connaissances provenant d'un réseau de CdeP..	65
1.11.1	Paysage de pratique .....	71
1.11.2	Les interactions inter-communautés et la culture d'entreprise .....	73
1.11.2.1	La gouvernance de la coordination inter-CdeP .....	76
1.11.2.2	Architecture de communication et architecture cognitive.....	78
1.12	Synthèse de la recension des écrits .....	80
CHAPITRE II		
	CADRE CONCEPTUEL .....	82
2.1	Problématique de recherche .....	83
2.2	Conclusion.....	93
CHAPITRE III		
	MÉTHODOLOGIE.....	94
3.1	Devis de recherche qualitative avec une approche du type étude de cas .....	94
3.2	Positionnement épistémologique.....	100
3.3	Raisonnement inductif.....	101
3.3.1	Processus de construction de la recension des écrits.....	102
3.4	Le choix du terrain de recherche .....	106
3.5	Processus de collecte de données .....	109
3.5.1	Rigueur de la recherche .....	110
3.5.2	Choix de la population.....	112
3.5.3	Entrevues semi-dirigées.....	118
3.5.4	Observations .....	122

3.5.5	Documentation .....	126
3.5.6	Journal de recherche .....	129
3.6	Éthique de la recherche .....	131
3.7	Analyse des données .....	134
<b>CHAPITRE IV</b>		
<b>RÉSULTATS EMPIRIQUES .....</b>		
4.1	Objectifs du pilotage des communautés de pratique .....	137
4.1.1	Communauté de pratique pilotée des analystes d'affaires .....	138
4.1.1.1	Les objectifs organisationnels derrière la CdePP des AA ....	139
4.1.1.2	Les objectifs individuels des membres de la CdePP des AA.....	144
4.1.2	Communauté de pratique pilotée des CP et PCO .....	149
4.1.2.1	Les objectifs organisationnels derrière la CdePP des PCO et CP .....	150
4.1.2.2	Les objectifs individuels des membres de la CdePP des PCO et CP .....	154
4.1.3	Objectifs étant liés au réseau de CdePP intra-organisationnel .....	155
4.1.3.1	Objectifs organisationnels étant liés au réseau de CdePP intra-organisationnel .....	156
4.1.3.2	Objectifs individuels étant liés au réseau de CdePP intra-organisationnel .....	159
4.1.4	Objectifs étant liés au réseau de CdeP extra-organisationnel.....	160
4.1.5	Niveau de convergence d'objectifs et de sous-objectif.....	160
4.2	Fonctionnement intra-CdePP au sein de l'organisation financière.....	163
4.2.1	Fonctionnement de la CdePP des AA .....	164
4.2.1.1	Attribution des rôles .....	165
4.2.1.2	Niveau de contrôle.....	168
4.2.1.3	Types et fréquences des échanges intra-CdePP.....	170

4.2.1.4	Bénéfices et lacunes perçus par les membres et les gestionnaires .....	173
4.2.2	Fonctionnement de la CdePP des CP et PCO.....	179
4.2.2.1	Rôles présents au sein de la CdePP des CP et PCO .....	180
4.2.2.2	Niveau de contrôle.....	184
4.2.2.3	Types et fréquences des échanges intra-CdePP.....	185
4.2.2.4	Bénéfices et lacunes potentiels perçus par les gestionnaires .....	187
4.2.3	Développement de pratiques intra-CdePP .....	188
4.3	Fonctionnement inter-CdePP .....	191
4.3.1	Échanges entre CdePP intra-organisationnelles .....	191
4.3.1.1	Développement de pratiques inter-CdePP intra-organisationnelles.....	193
4.3.2	Échanges entre CdeP extra-organisationnelles.....	194
4.3.2.1	Développement de pratiques inter-CdePP extra-organisationnelles.....	196
4.4	Synthèse des résultats.....	197
<b>CHAPITRE V</b>		
<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>		
5.1	Dynamiques de fonctionnement.....	198
5.2	Contribution à la pratique en gestion de projet .....	204
5.3	L'orientation du développement de la pratique du réseau de CdeP.....	212
5.4	La nature des liens encourageant des pratiques inter-métiers au sein d'un réseau de CdeP.....	215
5.5	Implications managériales au regard des résultats et de la littérature .....	219
5.6	Réponses aux sous-questions et question de la recherche.....	221
5.6.1	Réponses à la première sous-question de la recherche.....	221
5.6.2	Réponses à la deuxième sous-question de la recherche .....	225
5.6.3	Réponses à la troisième sous-question de la recherche.....	227

5.6.4 Réponse à la question de la recherche .....	229
CONCLUSION .....	238
6.1 Synthèse de la littérature au regard de la problématique.....	239
6.2 Synthèse des résultats et des contributions.....	242
6.3 Limites et ouvertures de la recherche .....	250
ANNEXE A	
DESCRIPTION DES MÉTIERS D'AA, DE CP ET PCO .....	252
ANNEXE B	
GUIDES D'ENTREVUES .....	255
ANNEXE C	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .....	262
BIBLIOGRAPHIE .....	265

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 La dynamique de la CdeP : sens, participation et réification .....	21
1.2 Les différents membres d'une CdeP.....	40
1.3 Phases du développement d'une CdeP .....	42
1.4 Architecture de communication et architecture cognitive.....	78
2.1 Modélisation de la problématique.....	84
3.1 Étude de cas unique encadrée .....	99
3.2 Triangulation des méthodes qualitatives.....	111
3.3 Intersection entre la présentation des données et de la réduction des données (sous forme de textes analytiques).....	135
6.1 Le pilotage de CdePP au sein d'un réseau de CdeP étant destiné à l'amélioration des pratiques en gestion de projet .....	244

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les relations entre la CdeP et l'organisation.....	24
1.2 Cultures organisationnelles et contextes .....	77
3.1 La population cible et ses justifications .....	114
3.2 Liste de personnes clés versus population cible .....	116
3.3 Les étapes de la conception et de la réalisation des entrevues semi-structurées.....	121
3.4 Grille d'observation du symposium .....	125
3.5 Grille d'observation systématique.....	126
4.1 Objectifs et sous-objectifs organisationnels de la mise en place de la CdePP des AA .....	144
4.2 Objectifs et sous-objectifs individuels étant liés à la participation à la CdePP des AA .....	148
4.3 Objectifs et sous-objectifs organisationnels de la mise en place d'une CdePP des CP et PCO .....	154
4.4 Synthèse des résultats .....	197
5.1 Nature des liens qu'une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager des pratiques communes inter-métiers.....	230

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AA : Analyste d'affaires

CdeP : Communauté de pratique

CdePP : Communauté de pratique pilotée

CdePV : Communauté de pratique virtuelle

CP : Chef de projets

IIBA : International Institute of Business Analysis

PCO : Project Control Officer

PMI : Project Management Institute

TI : Technologie d'information

## RÉSUMÉ

Cette recherche vise une compréhension de la dynamique du partage de connaissances au sein d'un réseau de communautés de pratique (CdeP) détenant des pratiques communes étant liées à la discipline de la gestion de projet. De nombreux écrits traitent de CdeP et de réseau de CdeP, mais peu couvrent le rapprochement entre le réseau de CdeP et la gestion de projet où il y a présence d'écarts littéraires significatifs entre ces deux aspects. Ce rapprochement entre ces derniers fut étudié auprès d'un réseau de CdeP mis en place au sein d'une organisation du secteur financier où l'objectif relevait de l'analyse des échanges s'exerçant au sein (intra) et entre (inter) les CdeP présentes dans ce réseau. Cette analyse étudie la nature des liens qu'une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager la contribution aux pratiques communes inter-métiers étant liés à la gestion de projet, où il y a nécessité d'intervention de multiples métiers, intérêts, ainsi que compétences et par conséquent, de pratiques lors de la réalisation d'un projet.

Les résultats de cette recherche proviennent du réseau de CdeP ayant été répertorié au sein d'une organisation étant constitué de deux communautés de pratique pilotées (CdePP) qui regroupent les trois métiers formant le coeur de la gestion de projet de cette organisation. Ces métiers étant : les analystes d'affaires (AA), les chefs de projet (CP) et les project control officer (PCO) ainsi que de deux CdeP étant externe à l'organisation, soit le PMI et l'IIBA. Ces résultats proviennent de données résultantes d'entretiens, d'observations, ainsi que de la consultation de documents corporatifs ayant toutes été effectuées auprès de cette organisation financière. Les données recueillies ont permis de corroborer de nombreuses théories ayant été répertoriées au sein de la recension des écrits détenant principalement des implications d'ordre mésoscopique dont l'attribution des rôles, la nature des objectifs étant liés au pilotage de CdeP à des fins de gestion de projet, les dynamiques de fonctionnement, l'usage de symboles détenant un impact sur la culture organisationnelle, etc.

En outre, les résultats obtenus démontrent aussi des aspects n'étant pas couverts dans la théorie répertoriée. Au niveau de l'orientation du développement des pratiques étant un concept littéraire peu couvert, nos résultats ont exposé le fait que l'orientation des pratiques étant liée à la gestion de projet couvre principalement l'interne de l'organisation (transfert de connaissances entre employés) via des contributions relevant d'une diminution des coûts et des délais de livraison de projets. Par

conséquent, l'orientation externe (capitalisation des connaissances des clients) étant liée à la qualité et étant fonction de la satisfaction des clients et de leurs besoins n'est que peu traitée par ce réseau où cette orientation devrait relever d'un équilibre entre les approches *top-down* et *bottom-up*, puisque les membres s'avèrent plus propices que la hiérarchie formelle face à l'identification de pratiques à améliorer au niveau de la clientèle au regard des multiples interactions qu'ils entretiennent avec elle. Le niveau de contrôle des CdePP bien que ne faisant point consensus au sein de la littérature doit au regard des résultats de cette recherche être étroitement lié aux orientations du développement des pratiques. De plus, l'aspect virtuel de ce réseau de CdeP facilite chez les membres des CdePP de l'organisation l'acquisition de connaissances des CdeP externes à l'organisation (PMI et IIBA). Du même fait, cela favorise une inscription du réseau de CdeP dans le de paysage de pratique où il est propice pour une CdeP d'acquérir des connaissances sous-jacentes à sa pratique provenant d'une multitude de CdeP.

De surcroît, au regard des résultats, la contribution aux pratiques communes inter-métiers provenant d'un réseau de CdeP détenant des pratiques sous-jacentes à la gestion de projet, nécessite un niveau de pilotage organisationnel considérable. La nature des liens qu'une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP afin d'encourager une contribution aux pratiques communes inter-métiers découle principalement d'individus, d'outils et de stratégies de pilotage. Au niveau des individus, une juste attribution des rôles permet d'effectuer une vigie des CdePP et de faciliter la création de liens, et ce, autant intra qu'inter-CdePP. Les stratégies de pilotage quant à elles proviennent d'arrimages entre les diverses initiatives détenant des similitudes en termes de contribution à la pratique des CdePP au sein d'une organisation, de la mise en place d'un projet commun traitant de pratiques communes entre CdePP, ainsi que de la promotion et de l'encouragement des membres à suivre des formations et à obtenir des certifications étant octroyées par des CdeP externes à l'organisation. Les outils quant à eux prennent la forme d'interfaces virtuelles étant dédiés à proliférer les pratiques étant développées au sein des CdePP et à faciliter la préparation des examens de certifications de CdeP externes. Les contributions aux pratiques communes provenant de ces liens proviennent d'un équilibre entre les approche *bottom-up* et *top-down*, de la présence de convergence d'objectifs entre les différents acteurs du réseau de CdeP et par le biais de rencontre en personne des membres actifs. Tous ces liens visent une collaboration inter-CdeP du réseau de manière à assurer une cohérence globale de ce dernier en facilitant par définition la création d'une architecture cognitive.

Mots-clés : Communauté de pratique, gestion de projet, réseau de communautés de pratique, économie de la connaissance, secteur financier.

## ABSTRACT

This research aims to understand the dynamics of knowledge sharing within a network of communities of practice (CoP) holding common practices related to the discipline of project management. Many writings deal with CoPs and their networks, but few cover the connection between the CoP network and project management where there are significant literary gaps between these two fields. This correlation between both theoretical streams was studied with a network of CoPs set up within an organization from the financial sector where the objective was the analysis of exchanges within (intra) and between (inter) the CoPs present in this network. This analysis examines the nature of the links that an organization can establish within a CoP network to encourage the contribution to common inter-professional practices related to project management, where there is a need to involve multiple professions, interests, as well as skills and therefore of practices during the realization of a project.

The results of this research come from the network of CoP having been listed within an organization composed of two piloted communities of practice (CoPP) bringing together the three professions forming the core of the project management of this organization being the Business Analysts, the Project Managers and the Project Control Officers as well as two CoP being external to the organization : the PMI and the IIBA. These results come from data resulting from interviews, observations, as well as the consultation of corporate documents from this organisation. The data collected has corroborated many theories that have been identified in the literature review with mainly mesoscopic implications, including the assignment of roles, the nature of the objectives being related to CoP for project management purposes, the dynamics of operation, the use of symbols with an impact on the organizational culture, etc.

Furthermore, the results obtained also demonstrate aspects that are not covered in the listed theory. Regarding the orientation of the development of the practices being a concept little covered in extant literature, our results expose the fact that the orientation of the practices being related to the project management is mainly internal to the organisation (transfer of knowledge between employees) and occurs through contributions related to reduced costs and project delivery deadlines. Consequently, the external orientation (capitalization of customer knowledge) being linked to quality and concerning the satisfaction of customers and their needs is only poorly

addressed by this network where this orientation should be balanced between the top-down and bottom-up approaches, since members are more favorable than the formal hierarchy in identifying practices to improve regarding the customers in view of the many interactions they have with each other. The level of control of the CoPP, although not reaching consensus in the literature, could be based from the results of this research, related to the orientations of the development of the practices. In addition, the virtual aspect of this CoP network makes it easier for CoPP members of the organization to acquire knowledge from the external CdeP of the organization (PMI and IIBA) and, in the same way, promotes a registration of the CoP network in the practice landscape concept.

Moreover, according to the results, the contribution to common inter-profession practices coming from a network of CoPs holding practices underlying project management, requires a considerable level of organizational control. The nature of links that an organization can establish within a CoP network in order to encourage a contribution to common inter-professional practices is mainly based on persons, tools and steering strategies. At the inter-personal level, a right allocation of the roles makes it possible to carry out a watch of the CoPP and to facilitate their dynamics of operation within and between CoPs. The steering strategies derive from an organisational stowage between the various initiatives with similarities in terms of contribution to the practice of the CoPP within an organization; the establishment of a joint project dealing with common practices between CoPPs; as well as the promotion and encouragement of members to receive training and to obtain certifications being granted by external CoPs. The tools take the form of virtual interfaces being dedicated to proliferate the practices being developed within the CoPPs and to facilitate the preparation of external CoP certification exams. The contributions to common practices stemming from these links must result from a balance between the bottom-up and top-down approaches, the presence of convergence of objectives between the different actors of the CoP network and through in-person meeting of active members. All these links aim an inter-CoP collaboration within the network in order to ensure an overall coherence of the network by facilitation the creation of a cognitive architecture.

**Keywords:** Community of practice, project management, network of communities of practice, knowledge economy, financial sector.

## INTRODUCTION

Suite à l'avènement de l'économie de la connaissance étant survenue à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, une rupture avec les anciens systèmes économiques est survenue par le biais d'une accélération accrue de la dépréciation des nouvelles connaissances produites (Dutraive, 2008). Conséquemment, la création de nouvelles connaissances ainsi que sa prolifération représentent désormais une plaque tournante dans le processus de création de richesses économiques (Bootz, 2013). D'une perspective organisationnelle, cette récente économie a fortement impacté les organisations où il y avait une nécessité d'user de stratégies de management des connaissances adéquates pour répondre à ses enjeux. La direction ne pouvant plus à elle seule élaborer ce type de stratégie permettant de remédier à la dépréciation accrue des nouvelles connaissances produites (Zara, 2004). Ces stratégies doivent donc procéder à la capitalisation de l'intelligence collective de l'ensemble des acteurs des organisations et par le même fait, s'inscrire sous une forme de démocratisation de la prise de décision où cela permet un encouragement de la collaboration organisationnelle ainsi que le partage de connaissances (Godin *et al.*, 1998).

Face à ces enjeux imposés par l'économie de la connaissance, les communautés de pratique (CdeP)<sup>1</sup> étant des structures informelles et auto-organisées s'avèrent être adaptées pour répondre à ces derniers (Bootz, 2013). Les CdeP furent répertoriées dans les années 90 où il y eut un fort engouement de ce concept chez les académiciens ainsi que de la part des praticiens au regard de ses bénéfices potentiels

---

<sup>1</sup> Une CdeP se définit sommairement comme étant « [...] tous les groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent comment faire mieux en interagissant régulièrement ensemble » (Wenger, 2004).

permettant de faciliter l'adhésion des organisations dans ce récent système économique (Gagnon, 2003). En contrepartie, lorsqu'il y a absence de CdeP au sein d'une organisation, celle-ci doit en piloter une si elle souhaite l'inclure dans sa stratégie de management des connaissances. Cependant, un contrôle direct et trop intrusif au sein d'une CdeP force le concept et la transforme en une équipe de travail formelle (Cohendet, Robert et Simon, 2010; Aubry, Müller et Glückler, 2011) limitant ainsi ses bénéfices potentiels étant recherchés. Le pilotage de CdeP en organisation provient donc principalement d'une stimulation organisationnelle des activités de la CdeP à travers un soutien s'effectuant via l'octroi de ressources favorisant le partage de connaissances à l'intérieur de la CdeP (Gosselin *et al.*, 2010).

L'économie de la connaissance a impacté l'ensemble des secteurs des économies industrialisées (Foray, 2013) et ses impacts furent significatifs sur les organisations détenant des activités économiques étant hautement fonction de la discipline de la gestion de projet (Papa, 2012) où cette dernière connaît un accroissement de son apport sur la croissance économique mondiale depuis l'avènement de cette nouvelle économie (Bredillet, Yatim et Ruiz, 2010). Ces organisations doivent donc à l'aune des nouvelles conditions du marché, réaliser plus avec moins, et ce, par le biais d'une réutilisation des bonnes pratiques (Aubry, Müller et Glückler, 2011) où les clients exigent une mise en marché plus rapide, à coûts réduits (Kerzner, 2004) et où les projets livrés doivent être fortement adaptés à leurs besoins et exigences (Munns et Bjeirmi, 1996).

L'importance d'user de stratégies de management des connaissances au sein des organisations réalisant une grande partie de leurs activités grâce à la gestion de projet détient une reconnaissance dans la littérature (Papa, 2012; Pinto *et al.*, 2003) où la montée des CdeP en organisation traitant de cette discipline fut reconnue (Papa,

2012). Un essor de CdeP étant externes aux organisations et octroyant des certifications permettant de créer des réseaux sociaux dédiés à la gestion projet tel le PMI, permis à ses membres de contribuer et de développer les pratiques de cette discipline via un processus de partage de connaissances (Delisle, 2004) ainsi que par le biais de certifications (Papa, 2012). En outre, les CdeP externes à l'organisation bien que définissant les barèmes de connaissances sur le marché en matière de gestion de projet, elles détiennent des limites en ce qui concerne le développement de pratiques étant spécifiques à l'organisation (Ibid). L'usage de CdeP à des fins de gestion de projet au sein d'organisations s'avère donc propice (Ibid). D'autre part, malgré le fait qu'il y est présence d'un fort rapprochement théorique entre les CdeP et la gestion de projet, puisque tous deux sont fonction de relations sociales et d'échanges entourant la pratique (Ibid, Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016), il y a présence d'un fort vide théorique dans la littérature où il serait bénéfique d'agrandir le corpus de connaissances reliant les concepts de CdeP à la gestion de projet (Papa, 2012).

Par ailleurs, le concept de réseau de CdeP est aussi crucial lors de l'usage de CdeP à des fins de gestion de projet en organisation, puisque la réalisation d'un projet découle de divers métiers étant multidisciplinaires et où une étroite collaboration est nécessaire pour mener un projet à terme (Newell et Swan, 2000; Gherardi et Nicolini, 2002). Conséquemment, à l'égard de la définition des CdeP, la pratique de la gestion de projet découle de multiple CdeP entourant cette discipline où il est primordial de combiner l'ensemble des connaissances étant propres à ces pratiques lors de la réalisation d'un projet (Wenger, 2002). De surcroît, malgré la nécessité d'user d'un réseau de CdeP lorsque des pratiques traitent de la gestion de projet, il y a présence de nombreuses difficultés qui en découlent, puisque la présence de plusieurs CdeP peut entraver le processus de partage de connaissances (Alvelsson, 2000; Blackler *et al.*,

2000) et isoler la connaissance au sein des CdeP à défaut de la proliférer (Hislop, 2004), car le maillage entre CdeP y est ardu (Dupouët, 2017).

Dès lors, il existe de nombreux flous théoriques entourant les dynamiques externes entre CdeP où les liens inter-CdeP nécessitent un approfondissement théorique, ainsi qu'un élargissement du corpus entourant ce concept (Vaast, 2002). D'ailleurs, la littérature reconnaît l'importance des liens entre CdeP, puisque les connaissances entourant un métier ne provient pas uniquement d'une CdeP, mais d'une panoplie de pratiques lui étant sous-jacentes et étant propres à une multitude de CdeP (Wenger-Trayner *et al.*, 2014; Goglio-Primard *et al.*, 2015). Cet aspect provient du concept de paysage de pratique (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016) et appuie l'importance d'user d'un réseau de CdeP. De ce fait, à l'égard des divers manquements théoriques existant dans la littérature, cette recherche tentera d'apporter une réponse à la question : Quelle nature des liens une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager des pratiques communes inter-métier?

Cette question détient des pertinences théoriques à l'aune des vides littéraires identifiés, mais possède aussi des pertinences managériales. Cette dernière traite directement de pilotage organisationnel de CdeP et relève donc d'un concept ne faisant point consensus chez les académiciens et les praticiens, puisqu'un juste niveau de pilotage et de contrôle n'a à ce jour guère été défini. Il y a toujours présence de nombreuses contradictions dans la littérature et cet aspect fluctue en fonction des cultures ou encore des secteurs. En outre, l'utilisation de CdeP à des fins de gestion de projet au sein d'organisation, bien qu'étant un phénomène grandissant, peu d'études de cas couvrent ses implications organisationnelles (Papa, 2012). Les concepts de réseau de CdeP et de paysage de pratique détiennent aussi des rapprochements théoriques au regard de leurs définitions avec l'utilisation de CdeP étant liée à la gestion de projet

où peu d'écrits traitent de ces derniers. Ce mémoire vise particulièrement l'établissement d'un rapprochement du concept de CdeP et de la discipline de la gestion de projet en organisation et c'est principalement cet aspect qui procure une certaine originalité à cette recherche.

Afin de répondre à la question de recherche, trois sous-questions en ont résulté. Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des CdeP intra et extra-organisationnelles et quelles en sont les raisons? Quelles sont les possibilités et contraintes du réseau de CdeP de pouvoir contribuer à la pratique en gestion de projet? Quelle est l'orientation du développement de la pratique du réseau de CdeP?

Pour pallier à cette problématique et mener à bien cette recherche, un cadrage théorique fut dans un premier temps élaboré par le biais d'une recension des écrits étant présentée au chapitre I, et ce, au regard de la problématique identifiée qui est exposée au chapitre II de cet ouvrage. Cette recension des écrits comporte au premier abord une description du contexte macroéconomique dans lequel les CdeP connurent un essor en organisation, de définitions formelles du concept de CdeP, des dynamiques de fonctionnements internes aux CdeP, du rapprochement entre le concept de CdeP et de la gestion de projet, ainsi que du concept de paysage de pratique.

Subséquent, le chapitre III exposant la méthodologie de cette recherche fut développé afin de recueillir et traiter des données étant susceptibles de procurer une réponse à la question de la recherche par le biais d'une méthodologie détenant une rigueur scientifique. Pour y parvenir, nous avons opté pour une étude de cas détenant un devis qualitatif où le positionnement paradigmatique retenu fut celui de

l'interprétativisme. Le choix de ce devis s'avère adéquat à cette étude, puisque le concept de CdeP est fortement lié aux subjectivités individuelles des membres et gestionnaires la pilotant. Conséquemment, l'approche qualitative y est convenable, puisqu'elle permet aux chercheurs d'effectuer des adaptations propices face aux phénomènes humains étudiés (Anadón, 2006), n'est guère limitative en termes de rigueur scientifique (Gagné, 2009) et permet d'user de la perception des chercheurs qui peut résulter en une donnée supplémentaire permettant d'enrichir les résultats de la recherche (Holford, 2017). D'ailleurs, l'approche qualitative fut reconnue dans la littérature comme étant appropriée à des fins de recherche traitant de CdeP où il est crucial de déceler des significations et processus dans des situations contextualisées que représentent les CdeP (Giordano, 2003).

L'interprétativisme étant fondé sur l'interprétation de la réalité des acteurs (Wacheux, 1996; Merbaki, 2012) et de la compréhension de celle-ci (Peillon *et al.*, 2006), fut retenu comme positionnement épistémologique afin de mener à bien cette recherche. Ce positionnement détient est propice face à notre démarche qui se base sur une analyse du fonctionnement et des échanges qui surviennent à l'intérieur et entre les CdeP identifiées et où ces échanges sont fonction des expériences vécues par les acteurs et où tous bénéfiques perçus par ceux-ci relèvent de leurs attentes étant uniques et individuelles (Papa, 2012).

En outre, cette recherche relève d'un cas unique étant une organisation financière détenant des activités en sol québécois, œuvrant dans un contexte montréalais et utilisant un réseau de CdeP à des fins de gestion de projet. Ce choix de terrain de recherche s'avère approprié à l'égard de la problématique, et ce, d'un point de vue macro, méso et microscopique.

En ce qui concerne le niveau macroscopique, le secteur des services financiers fut fortement affecté par l'économie de la connaissance (Foray, 2013) où il y a nécessité de réaliser des stratégies de management des connaissances dans l'industrie bancaire (Keltner et Finegold 1996). Les CdeP furent reconnues comme étant une manière d'y parvenir dans cette industrie (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). En outre, la discipline qu'est la gestion de projet comprend à l'aune de l'économie de la connaissance une nécessité de diminuer les délais de réalisation de projets, des coûts lui étant associés (Rivière et Chou, 2001) et de livrer des projets étant hautement corrélés aux besoins et attentes des clients (Munns et Bjeirmi, 1996).

Au niveau de la perspective mésoscopique, l'organisation financière choisie pilote deux CdePP regroupant respectivement les analystes d'affaires (AA) ainsi que les chefs de projets (CP) et les project control officer (PCO) qui représente les trois métiers formant le cœur de la gestion de projet de cette organisation pour répondre à cet enjeu en terme de gestion de projet étant une répercussion de l'économie de la connaissance. Par ailleurs, les organisations financières s'avèrent reconnues pour détenir des structures fortement bureaucratiques où il y a présence de structure bureaucratique et donc de travail en silos et de faibles échanges entre les différents métiers et départements (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Dès lors, il est donc opportun d'user d'un réseau de CdeP regroupant les divers métiers et CdeP concernés à des fins de favoriser les échanges de connaissances à travers l'organisation (Hislop, 2004). Par ailleurs, les CdeP ne sont au premier abord que peu adaptées aux maillage et échanges entre CdeP (Ibid; Dupouët, 2017), d'où l'importance d'établir des liens entre elles au sein d'une organisation (Ibid; Cohendet et Diani, 2003; Pallas-Saltiel et Labaki, 2009).

D'un point de vue microscopique, cette perspective provient principalement à l'égard du terrain sélectionné, du développement de compétence des individus membres des CdeP à des fins d'amélioration la performance globale en projet de l'organisation. En outre, l'amélioration de la reconnaissance du métier d'analyste d'affaires (AA) en ce qui a trait à son rôle dans la gestion de projet et de l'amélioration des relations et de la confiance entre ce métier et celui des CP découle aussi de cette perspective. L'établissement de liens de confiance entre CdeP facilite aussi la mise en place d'un réseau de CdeP à l'intérieur d'une organisation (Hislop, 2004).

Afin de mener à bien cette recherche, la collecte de données fut réalisée par le biais de 15 entrevues semi-dirigées étant destinées à des membres de la CdePP des AA ainsi qu'à des gestionnaires pilotant cette dernière ainsi qu'à des gestionnaires pilotant la CdePP de CP et PCO. En outre, trois observations relevant d'un événement organisationnel et de deux rencontres étant destinées à présenter le modèle proposé de CdePP des CP et PCO aux gestionnaires et membres potentiels furent aussi effectuées au sein de l'organisation financière. Une analyse de trois documents officiels ayant été octroyés par des gestionnaires ainsi que la consultation de certains documents et données organisationnelles furent aussi possible lors de la période des entrevues. Cette recherche étant d'ordre qualitative et détenant un positionnement épistémologique interprétativiste, une triangulation des méthodes fut utilisée via les entrevues, les observations et l'analyse de documents afin de procurer une rigueur scientifique permettant de contrecarrer les divergences des données à l'égard du devis de cette recherche (Fortin, 1996; Miles et Huberman, 2003). De surcroît, Wenger *et al.* (2002) reconnaissent l'utilité d'user de cette forme de triangulation lorsqu'une recherche couvre le concept de CdeP qui par définition est lié à des récits, anecdotes et subjectivités individuelles (Paré et Francoeur, s.d.). Une triangulation des données fut aussi réalisée de manière à limiter de possibles divergences à travers des milieux distincts (Fortin, 1996; Pinard *et al.*, 2004). Pour y parvenir, les entrevues furent

réalisées chez des membres et gestionnaires œuvrant au sein de divers bureaux de livraison de projets ayant des rôles, implications, expériences et postes distincts.

Le chapitre IV quant à lui présente les résultats de la recherche où au chapitre V, des réponses seront apportées à la question ainsi qu'aux sous-questions de cette recherche où une attention particulière fut apportée au fonctionnement interne des CdePP présentes à l'intérieur de l'organisation financière, ainsi que des échanges et partages de connaissances qui les unis. Cela s'est aussi effectué à l'aune des résultats ayant été répertoriés au cours du processus de collecte de données, et ce, dans le but de pallier à la problématique de la recherche et des lacunes théoriques qui en résulte. Le chapitre VI exposant la discussion des résultats présentera les convergences et divergences de nos résultats en fonction de la littérature pertinente ayant été recensée, ainsi que de nouveaux éléments qui ne furent guère présents dans la littérature. De plus, ce chapitre présentera des implications managériales supplémentaires pour l'organisation financière analysée où des éléments présents dans la littérature seront usés pour compléter la réponse à la question de cette recherche. En outre, ce chapitre détient aussi le rôle de valider les résultats et de leur procurer une fiabilité considérable.

Le dernier chapitre qu'est la conclusion quant à lui résume brièvement le terrain étudié du cas unique en présentant sommairement le réseau de CdeP étant lié à la gestion de projet dont use l'organisation financière analysée. Une synthèse de la littérature étant liée à la problématique fut aussi présentée ainsi qu'une synthèse des résultats et contributions qui seront ensuite complétés par le biais des implications managériales des résultats au regard de la littérature. Finalement, les limites de la recherche ainsi que des voies de recherches futures seront exposées.

## CHAPITRE I

### RECENSION DES ÉCRITS

#### 1.1 Économie de la connaissance : contexte et enjeux

La croissance économique et le développement des connaissances ont toujours été des phénomènes corrélés, où la capacité de transformer de nouvelles connaissances en produits, procédés, services ou organisations est, et ce de manière historique, le carburant du développement économique (David et Foray, 2002). Les économies industrialisées ont connu depuis les années 70 des changements fondamentaux en ce qui a trait à leurs structures de production via une réorientation de ces dernières vers des activités économiques fondées principalement sur la création, la diffusion ainsi que l'utilisation adéquate de nouvelles connaissances où l'apport de l'immatériel découlant du travail intellectuel n'a cessé de s'accroître dans le processus de création de richesse (Boetz, 2013).

Cette transition économique s'est aussi massivement accélérée à la fin du XX<sup>e</sup> siècle via l'essor des nouvelles technologies d'informations et de communications de manière à mener les économies développées, et ce, depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle vers une nouvelle forme d'économie, soit l'économie du savoir. Cette économie s'avère être axée et fondée sur la connaissance, et ce, via l'augmentation de la quantité de savoir produit ainsi que de sa complexification (Ibid) où cette récente économie a

marqué une rupture, voire une discontinuité avec les derniers systèmes économiques étant le capitalisme industriel et financier où désormais, la capitalisation s'effectue principalement sur l'intangible; soit la connaissance (Dutraive, 2008). De plus, ce récent système s'est traduit via une amplification du progrès scientifique et technologique (David et Foray, 2002) où la création de nouvelles connaissances s'avère depuis le début du siècle, comme étant exponentielle et non seulement linéaire comme ce fut le cas des derniers systèmes économiques. Cette économie semble aussi actuellement faire consensus dans la littérature managériale depuis le début des années 2000 où un de ces principaux enjeux organisationnels relève du management des connaissances où une juste capitalisation de cette dernière relève d'un avantage compétitif important (Garvin *et al.*, 2008).

La discontinuité avec les anciens systèmes économiques semble principalement provenir du récent et fort rythme de dépréciation de la connaissance produite d'où ipso facto la nécessité de maintenir une accélération du rythme de la création ainsi que de l'accumulation de nouvelles connaissances en organisation (Garvin *et al.* 2008, Lièvre et Laroche, 2014). D'un point de vue macro-économique, cette discontinuité se caractérise via une hausse de l'apport du capital intangible par rapport capital tangible (Abramovitz et David, 1996). Cependant, bien que ce nouveau système économique, même si actuellement présent et ayant des répercussions dans l'ensemble de l'économie, donc du même fait dans tous les secteurs des économies industrialisées, ce dernier n'affecte pas tous les secteurs de l'économie avec la même intensité où son effet s'avère variable d'une industrie à l'autre (Foray, 2013).

### 1.1.1 L'institutionnalisation de la connaissance en organisation

La nécessité d'une production accélérée de nouvelles connaissances s'avère être enjeu organisationnel (Abramovitz et David, 1996) où en réponse à cet enjeu imposé par l'économie de la connaissance, ce dernier serait devenu une tendance où l'on observerait une institutionnalisation du management des connaissances en organisation. Cette institutionnalisation ayant pour objectif la création, la codification ainsi que le transfert des connaissances proviendrait d'une motivation organisationnelle de procéder à une capitalisation de la connaissance. Cette dernière permettrait via un management des connaissances adéquat ; l'innovation ainsi que la création d'avantages concurrentiels pérennes (Garvin *et al.*, 2008).

Le management des connaissances en entreprise consisterait en deux orientations représentant deux courants distincts, soit : innover et reproduire (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Le premier courant consiste en une interrogation sur la création de nouvelles connaissances pour les firmes œuvrant dans un environnement changeant où l'innovation découlerait de la création de ces nouvelles connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le deuxième courant quant à lui résulte d'une interrogation sur le processus de transfert des meilleures pratiques à l'intérieur d'une même firme où le succès de ce transfert permettrait aux organisations d'être plus productives (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) où cela consisterait en une reproduction «[d']une pratique interne bien réalisée dans une partie de l'organisation et qui est jugée supérieure à toute autre pratique interne et à toute alternative connue de l'extérieur» (Szulanski, 1996, p. 28). De surcroît, le management des connaissances au regard de l'économie de la connaissance nécessite une capitalisation sur l'intelligence collective de l'ensemble des employés et par conséquent nécessite une forme de démocratisation de la prise de décisions. Sans éliminer complètement l'approche *top down* au niveau de

sa stratégie de management des connaissances, elle doit être assouplie et l'organisation se doit de proposer des démarches permettant une approche *bottom up* au regard de cette stratégie, puisqu'il s'avère non viable pour que la direction puisse à elle seule élaborer ainsi qu'appliquer une stratégie de management des connaissances détenant le potentiel de faire face à la dépréciation accrue des nouvelles connaissances produites et par le même fait, de pallier à la concurrence (Zara, 2004). De plus, cette démocratisation relève d'un autre concept étant lié à l'approche *bottom up* en termes de management des connaissances, soit l'importance de la collaboration au sein des firmes, puisque cela permet une diminution de la rétention de connaissances et par conséquent permet une amélioration des flux de connaissances organisationnels (Godin *et al.*, 1998).

Sous cette optique, les communautés de pratique (CdeP) étant de manière théorique des structures informelles ainsi qu'auto-organisées surgissent comme des structures sociales fortement adaptées au management des connaissances (Bootz, 2013). Les CdeP existent depuis le début des premières civilisations où dans la Grèce antique, des corporations de forgerons, de massons et de divers autres métiers formaient des CdeP avec comme but de former les nouveaux apprentis ainsi que de propager l'innovation qu'ils développaient. Au moyen âge ainsi qu'à la renaissance de nombreuses CdeP d'artisans exerçaient le même rôle à travers l'Europe (Gagnon, 2003). Les CdeP s'avèrent toujours présentes, et ce, autant dans les sphères sociales qu'économique où depuis l'identification formelle de ces dernières effectuées par Orr (1990) ainsi que Wenger (1998) dans les années 90, elles ont mené vers un fort engouement chez les académiciens via l'élaboration de recherches et d'une littérature riche et diversifiée traitant de ce sujet, ainsi que d'un engouement significatif en organisation au niveau des praticiens, et ce, avec l'apogée de l'économie de la connaissance depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Ces communautés apportent de nombreux bénéfices en facilitant l'adhésion des organisations dans ce système

économique tout en répondant aux nouvelles conditions imposées par ce dernier aux organisations (Gagnon, 2003) où le développement de nouvelles modalités en ce qui a trait au management des connaissances serait un préalable au niveau du positionnement de la firme face à la concurrence (Nonaka et Takeuchi, 1995; Garvin *et al.*, 2008). De plus, suite à l'identification du concept de CdeP présentes en organisations, cet aspect est devenu un enjeu pour les firmes où il y avait désormais une base théorique permettant l'élaboration, la formalisation, ainsi que le pilotage de CdeP au sein des organisations, et ce, de manière à maximiser les bénéfices apportés par ces structures sociales aux membres qui les composent ainsi qu'aux entreprises dans lesquels ils œuvrent.

#### 1.1.2 Contexte de l'intérêt grandissant et de l'émergence des CdeP en organisations

Le fort engouement des firmes face aux CdeP provient principalement du fait que les structures dites classiques des organisations s'avèrent être parvenues aux limites de ce qu'il leur est possible de créer en termes de connaissances via des démarches et approches principalement basées sur les systèmes d'information avec une focalisation sur la codification de connaissances (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Cette codification prend régulièrement forme sous un livre de connaissance ou encore sous forme d'un guide de bonnes pratiques étant mises à la disposition des employés et où il n'est plus viable de se limiter à cette stratégie de gestion de la connaissance en organisation au regard de l'économie de la connaissance (Ibid). Surtout que ces systèmes s'avèrent être inadéquats pour répondre à l'accélération de la dépréciation de connaissances ainsi que la nécessité de maintenir une accélération de production de nouvelles connaissances pour contrer les effets de l'intensification de cette dépréciation. L'accroissement de ce phénomène mène vers une nécessité de prendre connaissance ainsi que de répondre à tout signal du marché provenant de cette

dépréciation et ainsi répondre à la concurrence où la CdeP permet en tant que « mécanismes privilégiés [...] d'offrir des réponses souples et efficaces à ces défis » (Daunais *et al.*, 2010). De surcroît, l'usage d'un livre ou d'un guide de bonnes pratiques s'avère donc désuet au regard de son statisme, ou un mécanisme plus dynamique en termes de management des connaissances s'avère nécessaire au regard des exigences imposées par l'économie de la connaissance (Bootz, 2013).

De surcroît, cette économie mène vers un paradoxe au niveau de la connaissance organisationnelle en ce qui a trait au savoir explicite versus le savoir tacite. Le savoir explicite découle de connaissances étant facilement transmissibles et codifiables par le biais de livres, bases de données, etc (Nonaka et Takeuchi, 1997). Le savoir tacite quant à lui détient un aspect humain étant difficilement transmissible par la codification, puisqu'il est lié à des volets étant à la fois technique et cognitif où son application provient de contextes spécifiques (Ibid). Conséquemment, la codification découlant d'un guide de bonnes pratiques permettant de transmettre aisément des connaissances du type explicite possède une valeur moindre pour les firmes en termes de stratégie de management des connaissances et des bénéfices qui en découlent par rapport aux connaissances tacites (Duguid, 2008). Le concept de CdeP s'inscrit comme une échappatoire à ce paradoxe, puisque dans une CdeP, la codification de connaissances autant explicites que tacites s'avère possible via le développement d'artefacts au niveau du répertoire des ressources partagées de la communauté (Wenger, 1998) et pour résoudre en totalité ce paradoxe, les meilleures pratiques doivent être intégrées à la CdeP (Aubry, Müller et Glückler, 2011). De plus, outre la difficulté de création de connaissances via ces systèmes, un défi important réside dans l'incorporation de nouvelles connaissances dans la structure organisationnelle ainsi que chez les individus qui y œuvrent (David et Foray, 2002).

Une force considérable des CdeP provient du fait qu'en plus de procéder à la création de nouvelles connaissances, elles permettent aussi de faciliter leur intégration organisationnelle ainsi que de leur mise en application au sein des firmes et s'inscrivent adéquatement dans l'économie de la connaissance en détenant le potentiel de créer, diffuser, et ce, en plus de permettre la capitalisation de connaissances (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). De plus, contrairement à des méthodes de management des connaissances plus formelles telle la codification des bonnes pratiques sous forme de guide, les CdeP permettent de mener une intégration corporative des différentes connaissances en plus de les mettre en interaction, soit les connaissances; tacites, explicites, individuelles, communautaires, ainsi qu'organisationnelles (Bredillet, 2004). Par ailleurs, les CdeP permettent une combinaison entre les connaissances pratiques et scientifiques qui représente une contribution importante face à cet exigence et enjeu critique qui se caractérise en un avantage compétitif pour les firmes dans un contexte d'économie de la connaissance (Cohendet, Creplet et Dupouet, 2006; Foray, 2009). Les structures sociales, spontanées, auto-organisées et informelles des CdeP possèdent des aptitudes en ce qui à trait au management des connaissances et où les CdeP arrivent telle une réponse face à ce contexte découlant du récent système économique, puisque la création de rendements financiers s'avère désormais fondée et principalement basée sur l'intangible; soit la connaissance (Bootz, 2013). De surcroît, face à l'essor important de cette structure sociale en organisation, une littérature économique traitant de la connaissance la qualifie d'unité active de compétence des firmes (Cohendet, Creplet et Dupouet, 2006).

## 1.2 Définitions formelles et historicité du concept de communauté de pratique

Bien que le concept de CdeP existe depuis les débuts de la civilisation, Wenger serait l'auteur pionnier ayant répertorié le concept de CdeP en organisation où Orr (1990), Brown et Duguid (1992) auraient aussi fortement contribué à la construction d'une base conceptuelle et théorique durant les années 90, et où cette conceptualisation serait reconnue dans la littérature ainsi que dans la pratique de manière quasi consensuelle.

En termes de définition du concept de CdeP, cette notion n'a cessé d'évoluer depuis les débuts de sa conceptualisation où la première définition de base élaborée par Wenger dans son ouvrage *La théorie des communautés de pratique : apprentissage, sens et identité* paru en 1998 se résumait comme suit :

Des acteurs travaillant ensemble dans une même entreprise et faisant le même métier construisent une communauté informelle et auto-organisée à même d'améliorer leurs pratiques pour faire face à leurs activités de travail et à même de prendre en charge l'intégration des nouveaux arrivants. (Wenger 1998 cité par Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016)

Au regard de cette définition, une telle CdeP s'avère être homogène au niveau de ces membres et être fortement axée sur le développement de connaissances à la fois personnel, communautaire ainsi qu'organisationnel.

Par la suite, en 2001, Wenger répertorie le concept de CdeP virtuelles et non seulement les rencontres physiques de type face à face en intégrant les relations virtuelles à sa définition où :

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 *et al.*, 2002, p. 8).

Un fait fort intéressant de cette révision de sa définition et de ce concept provenant de cet ouvrage autre le fait que les CdeP virtuelles semblent aussi viables que celles dites physiques avec uniquement des relations du genre face à face s'avère être que les CdeP virtuelles possèdent comme particularité qu'elles ne détiennent pas nécessairement un caractère d'homogénéité en ce qui a trait à leurs membres où les individus qui la composent s'avèrent être de profils, métiers, voire même d'entreprises distinctes (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

Par la suite, dans son ouvrage *Le développement des COP : un enjeu pour l'entreprise aujourd'hui* paru en 2002, Wenger décide de minimaliser sa définition du concept de CdeP par rapport à ses définitions antérieures en élargissant le champ couvert par ce concept. Suite à l'analyse d'un terrain de recherche hautement diversifié en termes d'entreprises telles que Chrysler, la Banque Mondiale, la Shell Oil, ainsi que McKinsey, il a décidé de définir une CdeP comme suit:

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances dans ce domaine en interagissant régulièrement. (Wenger *et al.*, 2002, p.4)

L'idée d'agrandir le champ couvert par une CdeP provenait du fait que Wenger désirait que le concept de CdeP englobe une vaste typologie de communautés développées et répertoriées dans la littérature telles les communautés de savoir,

d'intérêt et même les communautés épistémiques, et ce, principalement où son ouvrage paru en 2002 couvrait un nouvel enjeu émergent en organisation, soit le pilotage de CdeP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Malgré l'évolution de ces définitions et de ses travaux, le concept de CdeP détient toujours comme caractéristique d'être un groupe d'individus membres auto-organisés autour d'un intérêt commun qui interagissent de façon régulière de manière à développer une pratique ainsi qu'une identité commune via un apprentissage dit social autour de la pratique collective commune, et ce, basés sur un engagement commun des membres.

Par contre, malgré l'agrandissement du champ couvert par cette dernière définition, une CdeP se doit de détenir trois caractéristiques fondamentales, soit ; le domaine, la communauté et la pratique (Wenger, 2014). Le domaine d'intérêt partagé entre membres confère l'identité de la CdeP. De plus, en poursuivant leur intérêt pour leur domaine, les membres s'engagent dans des activités et des discussions conjointes, s'entraident et partagent de l'information et par le même fait, construisent des relations qui leur permettent d'apprendre collectivement et par conséquent, cela résulte en une communauté. En ce qui a trait à la pratique, cette dernière résulte du développement d'un répertoire partagé de ressources étant des expériences, histoires, outils, moyens de résoudre des problèmes récurrents résultants ainsi en une pratique partagée (Ibid). Par conséquent, l'apprentissage s'insère dans la pratique collective de la CdeP (Wenger, 1998; Vaast, 2002). C'est de l'amalgame de ces trois éléments que résulte une CdeP.

À l'origine de la définition du concept de CdeP, cette dernière était et s'avère toujours comme étant une façon d'aborder l'éducation, et ce, autant dans la sphère sociale qu'organisationnelle, mais permettant d'aborder l'apprentissage via une autre vision que l'académique typique qui s'effectue sur une période fixe avec des examens pour

évaluer l'apprentissage individuel où les individus qui poursuivent cet apprentissage le considèrent comme étant ardu et ennuyeux (Wenger et Lave, 1991). Avant même de répertorier directement la CdeP, Wenger et Lave (1991), vont identifier l'apprentissage situé qui résulte d'un apprentissage tirant ses fondements de la participation à des groupes sociaux participant à une même pratique.

Par la suite, le concept de CdeP finit par résulter d'une théorie sociale de l'apprentissage. Selon cette théorie, l'apprentissage ne résulte pas uniquement d'un processus individuel en milieu académique pouvant être perçu comme ennuyeux, mais découlant d'une participation active dans le monde où l'apprentissage s'avère être naturel, vivante et dynamique (Wenger, 1998) et où l'être humain détiendrait une capacité fondamentale comme étant apte et détenant la volonté de connaître (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Cette théorie construit le processus d'apprentissage autour de quatre répertoires étant : « [...] le fait de pratiquer une activité, un processus d'appartenance à une communauté, un processus de construction identitaire, et enfin un processus de construction de sens » (Ibid). Ce processus découlant d'un apprentissage social fut positionné de manière à délimiter ce dernier des théories de l'apprentissage classique via une approche paradigmatique constructiviste contrairement au positivisme où les théories classiques de l'apprentissage considéraient la connaissance comme étant un élément que les acteurs étudiés détenaient (Bredillet, 2004).

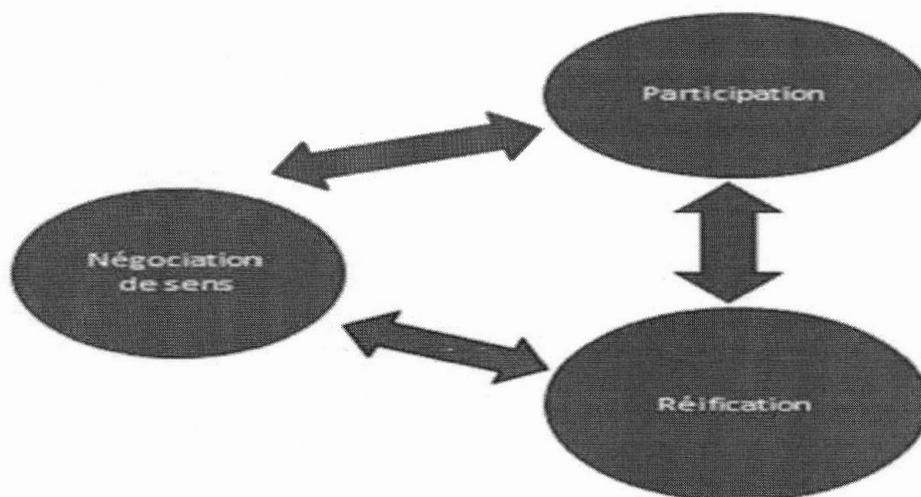
En ce qui a trait au fonctionnement d'une CdeP telle que définit par Wenger, cette dernière s'avère être composée de trois caractéristiques primordiales, soit :

[...] un engagement mutuel des acteurs dans la communauté en établissant des normes sociales d'interaction ; une entreprise commune qui fonde l'objectif commun que la communauté s'est assignée ; un

répertoire partagé de ressources communes (le langage, les routines, les artefacts, les histoires de guerre...). (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016)

Par contre, ce fonctionnement nécessite une dynamique qui s'opère via le triptyque : sens, participation et réification où l'origine d'une CdeP découle d'une négociation, voire d'une construction de sens qui s'arrime à deux autres processus étant ; la participation ainsi que la réification. La participation dans ce contexte, se définit comme étant la raison d'être de l'engagement des membres de la communauté et où la réification représente l'artefact permettant ainsi une cristallisation de l'engagement et ainsi rendre possible son développement (Ibid). La figure qui suit illustre la dynamique de ce processus.

Figure 1.1 La dynamique de la CdeP : sens, participation et réification (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016)



Au regard du concept de CdeP tel que défini par Wenger (*et al.*, 2002) avec un caractère à la fois autonome ainsi qu'auto-organisé, le rôle des firmes détenant ces structures sociales s'avère être de promouvoir ces dernières en plus de les soutenir via des ressources organisationnelles adéquates, et ce, de manière perpétuelle (Wenger et Snyder, 2000). Ici, le défi ainsi que le paradoxe corporatif apparaissent où il peut s'avérer ardu, puisque d'un côté, il y a les caractéristiques émergentes ainsi qu'auto-organisées de la CdeP et que de l'autre, il y a la participation de la direction représentant la hiérarchie formelle à son développement ainsi qu'à son intégration au sein de l'organisation. Dans ce contexte, un arbitrage survient pour déterminer à quel point une CdeP s'avère susceptible de perdre ses caractéristiques fondamentales d'autonomie et d'auto-organisation qui la définissent en tant que structure sociale et ainsi devenir un groupe de travail formel (Aubry, Müller et Glückler, 2011).

En contrepartie, malgré la difficulté organisationnelle d'identifier ce juste équilibre d'intervention et d'autonomie, les relations développées au sein d'une CdeP, s'avèrent susceptibles d'augmenter la motivation des membres et ainsi servir de catalyseur de connaissances pour les firmes en créant un environnement riche en créativité et par conséquent améliorer le potentiel innovateur de l'organisation (Hildreth et Kimble, 2004). Ces facteurs représentent aussi une raison expliquant son engouement ainsi que sa prolifération en organisations, et ce, surtout dans le contexte de l'économie de la connaissance.

### 1.3 Les différentes formes de communautés de pratique

La littérature a répertorié de multiples formes de CdeP, et ce, surtout depuis que Wenger, McDermott et Snyder (2002) ont dans leur ouvrage exposé une définition

englobant une vaste typologie couvrant le concept de cette structure sociale où ces dernières s'avèrent être viables sous plusieurs formes. Suite à cette élaboration, ces auteurs ont procédé à l'identification de sept caractéristiques permettant de distinguer les formes de CdeP (Wenger *et al.*, 2002; Gagnon, 2003).

La variété des CdeP peut exister au niveau de la taille, puisqu'elles peuvent être composées de quelques membres à plusieurs milliers de membres, avec des durées de vie variées où certaines existent depuis des décennies, alors que d'autres possèdent une courte temporalité, et ce, surtout pour celles détenant une pratique liée à la gestion de projet (Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012). Les membres d'une CdeP peuvent aussi œuvrer avec une forte proximité géographique; dans la même ville, partageant les mêmes bureaux ou encore sur des provinces, voire des pays distincts. Ce phénomène de CdeP fortement étendue géographiquement s'avère récent, mais possible et grandissant grâce à la prolifération des outils TI (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). La composition des membres peut être autant homogène qu'hétérogène, puisque même s'il s'avère plus aisé de composer une CdeP émergente avec des membres homogènes provenant d'une discipline unique, une hétérogénéité s'avère viable si la pratique gravite autour d'une problématique nécessite une multitude de disciplines pour la traiter (Gagnon, 2003). Les CdeP peuvent aussi être internes ou externes à l'interface des firmes, puisqu'elles peuvent autant être composées de membres praticiens œuvrant à l'interne que de clients étant externes à l'organisation (Ibid; Wenger *et al.*, 2002). Ces structures sociales peuvent aussi provenir du type de relations qu'entretiennent les CdeP avec l'organisation où certaines s'avèrent être institutionnalisées au sein de l'organisation, alors que d'autres ne sont même pas reconnues par cette dernière (Wenger *et al.*, 2002). Bien sûr, une panoplie de relations possibles existent entre ces deux extrêmes. Le tableau qui suit résume ce phénomène.

Tableau 1.1 Les relations entre la CdeP et l'organisation (Gagnon, 2003)

Types de relations	Définitions	Défis caractéristiques
Pas reconnue	Invisible aux yeux de l'organisation et parfois même des membres.	Difficile d'en évaluer la valeur et d'en identifier les limites. N'implique pas tous ceux et celles qui devraient y participer.
Discrète	Seulement visible informellement par ceux qui sont <i>dans la clique</i> .	Obtenir des ressources, avoir un impact, gagner de la légitimité.
Légitimée	Officiellement acceptée en tant qu'entité féconde.	Visibilité, croissance rapide, nouvelles demandes et attentes.
Supportée	Alimentée à partir de ressources provenant de l'organisation.	Vérification : rendre des comptes pour l'utilisation des ressources, attente de livrables à court terme.
Institutionnalisée	Statut officiel. Responsabilités à l'intérieur de l'organisation.	Mandats préétablis. Risque d'excès de gestion. Survit parfois au-delà de son utilité.

Enfin, les dernières caractéristiques identifiées découlent de la provenance de la CdeP, puisqu'il y a une possibilité qu'une CdeP se développe, et ce, sans aucune motivation organisationnelle en ce qui a trait à son émergence au sein de la firme ou encore pilotée où le développement de CdeP passe via une volonté intentionnelle de l'organisation, et ce, dans le but de tirer des bénéfices généralement déterminés à l'avance et par le même fait dans une logique de capitalisation via un retour sur investissement (Ibid; Wenger *et al.*, 2002). L'étude de ces dernières caractéristiques s'avère primier au niveau pratique et académique, puisqu'un enjeu majeur provenant du concept de CdeP dérive du pilotage de ces dernières dans le but de les inclure directement dans leurs stratégies de management des connaissances et en absence de CdeP au sein d'une firme, cette dernière s'avère confrontée à la nécessité de piloter une CdeP pour ainsi l'inclure dans sa stratégie (Boetz, 2013).

### 1.3.1 Communauté de pratique spontanée

L'élaboration du concept de CdeP initialement réalisé par Wenger et Orr fut sur des études analysant des communautés de pratique spontanées (CdePS) dont la conception et le développement résultent d'une « [émergence] autonome entre des membres ayant une passion commune » (Cohendet *et al.*, 2010). Ce type de communauté s'avère proliférer à la fois dans la sphère sociale et organisationnelle (Gagnon, 2003) et c'est suite à l'élaboration d'une conceptualisation théorique riche et diversifiée qu'il y a eu une prolifération de ce concept en organisations via un pilotage de CdeP, puisque celles-ci cherchaient à reproduire les bénéfices potentiels de ces structures sociales. Bien que les CdePS s'avèrent susceptibles par définition de procurer les bénéfices recherchés aux organisations, leur développement au sein des firmes peut s'avérer limité vu l'absence de l'intérêt de la direction et par conséquent de l'absence de ressources organisationnelles qui leur sont octroyées. Par conséquent, la rétention ainsi que l'attraction de nouveaux membres peuvent s'avérer plus ardues (Ibid).

### 1.3.2 Communauté de pratique pilotée

La communauté de pratiques pilotée (CdePP) *a contrario* la CdePS tire son émergence d'une volonté organisationnelle où les bénéfices sont déterminés dès ses prémisses, et ce, dans une optique de rentabilité économique (Wenger *et al.*, 2002). À l'origine de la conception du concept de CdeP effectuée par Wenger, cette structure sociale s'avère tirer les fondements de son fonctionnement via son caractère informel ainsi qu'auto-organisé où un contrôle de celle-ci par une firme résulte en une manière de forcer le concept (Cohendet, Robert et Simon, 2010) et ainsi revenir à produire une

équipe de travail formel (Aubry, Müller et Glückler, 2011). Par définition, les CdeP détiennent un caractère spontané et offre une résistance à toute forme de contrôle direct de la part d'une firme (Wenger et Snyder, 2000) où les CdeP «[...] possèdent la compétence, la perspective et l'expérience pratique dont elles ont besoin pour se charger de leur propre gouvernance» (Wenger, 2005, p.11). De plus, un contrôle organisationnel s'avère susceptible d'éliminer le réseau de relations spontanément développé au sein de la CdeP ainsi que la réciprocité entre membres qui en a résulté (Daunais *et al.*, 2010).

Suite à ces exigences à la fois théoriques et pratiques imposées par le concept de CdeP, il s'avère donc possible de piloter une CdeP, et ce, sans la contrôler, d'où l'appellation de CdeP pilotée lorsque le développement de ce genre de structure sociale en organisation résulte d'une volonté de la firme (Ibid). L'organisation doit donc, dans un souci de piloter et non de contrôler, de stimuler les activités de la CdeP via un soutien corporatif non intrusif (Josserand et Saint Leger, 2004; Amaury, 2006), et ce, de manière à effectuer un détournement viable du concept initial de CdeP et non en le forçant (Cohendet *et al.*, 2010). Ce soutien se doit d'être effectué via la mise en place d'espaces de partage de connaissances destinés à la CdeP pouvant être physique ou virtuelle, mais adaptée aux besoins des membres (Gosselin *et al.*, 2010). De surcroît, en termes de pilotage, une difficulté en résulte, car ce concept va à l'encontre des pratiques managériales standards via l'existence d'un aspect corporatif non contrôlé qu'est la CdeP (Josserand et Saint Leger, 2004; Gosselin *et al.*, 2010; Bootz, 2013). En contrepartie, il s'avère nécessaire, et ce, malgré la nécessité d'autonomie ainsi que d'auto-organisation des CdeP, que ces dernières produisent des résultats en cohérence avec les stratégies, valeurs ainsi qu'objectifs organisationnels (Bootz, 2013). Malgré la présence d'une littérature abondante gravitant au tour du concept de communauté de pratique pilotée (CdePP), il existe certaines

contradictions, voire des manques dans la littérature en ce qui a trait aux caractéristiques, modes de mise en œuvre, ainsi que limites où une CdePP

[...] dépend de la direction de l'entreprise sur de nombreux plans en ce qui concerne son activation et elle risque à tout moment de disparaître; 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.*, 2010).

Pour parvenir à contrer cette antinomie entre le pilotage de la direction et l'auto-organisation des CdeP, la littérature a répertorié l'attribution de rôles au niveau de membres au sein des CdeP comme étant une solution viable face à cette dernière. Deux rôles clés s'avèrent être identifiés en ce qui a trait à la conciliation entre contrôles hiérarchiques et auto-organisation de la CdeP, soit ; le parrain et le facilitateur (Probst et Borzillo, 2007; Borzillo *et al.*, 2008; McDermott et Archibald, 2010; Dupouët et Barlatier, 2011; Borzillo *et al.*, 2011; Bootz, 2013). Par ailleurs, une section plus exhaustive intitulée *1.5 Le partage des rôles au sein d'une CdePP* traitant de la primordialité des rôles au sein des CdePP sera développée dans la recension des écrits.

De surcroît, un facteur déterminant et vital permettant le succès de toute CdePP résulte d'allouer le temps requis à ces membres à consacrer à cette dernière, puisque la participation se doit d'être encouragée ainsi que valorisée par l'organisation (CEFRIO, 2005). Il est aussi primordial d'obtenir le support des gestionnaires intermédiaires, puisque ces derniers détiennent une position stratégique au niveau du management des connaissances (relations directes avec la direction et les employés) et qu'ils s'avèrent susceptibles de nuire à la CdePP s'ils la perçoivent négativement (CEFRIO, 2005).

L'objectif premier des CdePP consiste principalement à octroyer « [...] une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs » (Davel et Tremblay, 2006) et où la définition des mandats s'effectue via les parrains avec l'approbation des membres (Ibid). A contrario, les CdeP dites formelles consistent à développer « [...] des compétences pour une affaire donnée ou pour une zone de compétences » (Ibid) où tout mandat se conçoit de paires entre les membres et les parrains (Ibid).

#### 1.4 Facteurs de succès d'une CdePP

Afin de piloter une CdeP en organisation, certains fondements s'avèrent primordiaux pour y maximiser ses chances de succès, soit : une culture d'entreprise propice au partage de connaissance, la motivation intrinsèque des membres à effectuer ce partage, et le support des gestionnaires pour cette prolifération de connaissances, les membres détenant une motivation intrinsèque à effectuer ce partage et que la prolifération de connaissances s'avère être supportée par les gestionnaires (Ardichvili *et al.*, 2002). D'autres facteurs de succès ont été répertoriés dans la littérature en ce qui a trait au pilotage de CdeP où le dynamisme de l'animation effectuée par un membre détenant le rôle d'animateur ainsi que la reconnaissance de la participation des membres à la CdeP dans l'évaluation individuelle de la performance représentent des facteurs clés pour y parvenir (Davel et Tremblay, 2004).

Par ailleurs, la littérature reconnaît l'importance d'utiliser d'interfaces technologiques au sein de moyennes et grandes firmes pilotant des CdeP, puisque cela détient le potentiel de faciliter la création, ainsi que le développement de CdePP via une favorisation de la collaboration (Arzumanyan et Mayrhofer, 2016). En contrepartie,

ces interfaces peuvent créer des barrières individuelles limitant le transfert et le partage de connaissances (Harvey, 2010). Pour contrer cette lacune, le rôle du pilotage corporatif y est crucial via la mise en place d'un plan d'animation de CdePP détenant des objectifs à court ainsi qu'à long terme (Arzumanyan et Mayrhofer, 2016). L'objectif à court terme relève de l'augmentation de la fréquence d'utilisation des membres de l'interface technologique collaborative au niveau du nombre d'interactions et de messages (Ibid). Cela peut s'effectuer par l'envoi de courriels corporatifs résumant les échanges et d'octroyer au sein de l'interface du contenu pertinent à la pratique afin d'attirer des lecteurs et par conséquent, des contributeurs potentiels (Ibid). À long terme, l'organisation peut promouvoir une culture de partage ainsi que les succès de la CdePP et dans faire des symboles<sup>2</sup> forts lors de communications (Ibid, Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). De plus, l'identification des lacunes en ce qui a trait aux outils technologiques doit être effectuée par la direction via un processus d'échange avec les membres et où les correctifs peuvent être effectués par une équipe de membres sélectionnés par la direction provenant de diverses unités corporatives ou CdeP (Hislop, 2004; Arzumanyan et Mayrhofer, 2016). Cela s'avère propice en ce qui a trait à la création de liens sociaux, ainsi que de la confiance entre membres (Hislop, 2004) et par conséquent, favorise la collaboration en sein de la firme (Arzumanyan et Mayrhofer, 2016).

De plus, l'engagement des membres semble aussi reposer sur le fait qu'ils auraient déjà travaillé ensemble par le biais de rencontres face à face et par le même fait ont développé une relation de confiance en ce qui a trait au partage de connaissances (Bourhis et Tremblay, 2004; Ardichvili *et al.*, 2002). Ce type de confiance organisationnelle se nomme *knowledge-based* (Tschannen-Moran and Hoy, 2001) où lorsqu'une CdeP repose sur un réseau antérieur, les participants possèdent des attentes

---

<sup>2</sup> Symboles détenant un impacte sur la culture de l'entreprise face à ses CdePP permettant d'aligner les activité de création de connaissances (Nonaka, 1991).

bien définies envers les membres de la CdeP et détiennent une plus grande aisance à partager des connaissances virtuellement de manière publique s'ils connaissent déjà les membres, puisqu'ils détiennent une assurance raisonnable que ces derniers ne les ridiculiseront pas publiquement via l'interface virtuelle ou ne profiteront pas indûment des connaissances qui leur sont fournies par le biais du réseau (Ardichvili, Page et Wentling, 2003).

Bien que les membres de CdeP semblent plus propices d'échanger virtuellement s'ils connaissent déjà une grande partie du réseau, cela peut s'avérer ardu en termes de pilotage de CdeP pour les entreprises détenant de grande CdeP ou encore des communautés étant géographiquement dispersées (Ibid). De plus, en termes d'échanges étant liés à la quête d'informations ou de conseils, les échanges avec des individus où les liens sociaux sont à la base faible sont fortement plus bénéfiques qu'avec des individus où il y a des interactions régulières (Granovetter, 1973). Pour pallier à cette problématique, la confiance fut identifiée comme étant un élément dominant de succès de pilotage de CdeP et par conséquent, c'est la confiance du type *institution-based*<sup>3</sup> qui se doit d'être développé (Tschannen-Moran and Hoy, 2001). Pour ce faire, les membres de la communauté doivent détenir une confiance envers la totalité de l'institution en tant qu'entité sociale ainsi qu'une conviction que des structures nécessaires s'avèrent être mises en place de manière à maintenir un comportement digne de confiance des membres et protéger ces derniers des conséquences négatives de possibles erreurs administratives et procédurales (McKnight *et al.*, 1998). Pour établir une confiance de type *institution-based*, les organisations doivent rendre transparentes les attentes ainsi que procédures organisationnelles via une communication claire et accessible au niveau de ses

---

<sup>3</sup> *Institution-based-trust* : Le niveau auquel un individu croit que les conditions structurelles mises en place par l'organisation dans laquelle il oeuvre sont suffisantes pour soutenir son succès. (IGI Glibal, 2018)

attentes et règles. Par contre, une communication claire et transparente est insuffisante si la firme ne démontre pas qu'elle détient un fort niveau de confiance face aux membres (Ardichvili, Page et Wentling, 2003). Il a été observé que les formes organisationnelles de faible confiance détiennent une performance médiocre dans leurs activités de promotion de création ou du partage des connaissances (DeLong et Fehey, 2000).

### 1.5 Contrôle versus autonomie

Au regard des définitions et caractéristiques du concept des CdeP, ces dernières nécessitent un certain niveau d'autonomie, puisqu'un fort contrôle résulterait à forcer ce concept de manière à le transformer en une équipe de travail formel. C'est pour cette raison que la littérature mentionne le terme de CdePP, puisque le pilotage fait référence à un certain niveau de contrôle, mais où une autonomie significative se doit d'être accordée aux membres pour qu'ils puissent explorer des avenues prometteuses n'étant pas inscrites dans les routines formelles des firmes (Borzillo et Kaminska, 2011). De surcroît, le pilotage de CdeP via un certain contrôle peut s'avérer propice, puisqu'un certain contrôle permet de garder les membres actifs et stimulés par leurs activités de partages de connaissances (Kirkman *et al.*, 2011) ainsi que par des buts fixés à atteindre en termes de connaissances (McDermott et Archibald, 2010). Par conséquent, le défi du pilotage organisationnel de CdeP résulte donc du niveau de contrôle approprié à imposer aux communautés de manière à ce qu'il soit bénéfique, et ce, autant pour les membres que la hiérarchie formelle.

Bien que la question reposant sur un équilibre entre le contrôle et l'autonomie n'est toujours pas résolue dû au niveau de tolérance variable en termes de contrôle de

chaque CdeP (Thompson, 2005; Bardon et Borzillo, 2016). Bardon et Borzillo (2016) ont décelés, de nombreuses implications managériales du pilotage de CdeP permettant aux membres d'influencer positivement leurs motivations face au développement de nouvelles connaissances.

En ce qui a trait aux implications managériales répertoriées par ces auteurs, il a été observé que certains membres étant confrontés à une vaste autonomie développent de l'inquiétude ainsi que de l'incertitude face à une telle latitude. Le pilotage sous forme de guide est donc adéquat. Pour ce faire, Bardon et Borzillo (2016) proposent d'user du rôle du leader de CdeP où ce dernier formule des objectifs destinés au collectif de la communauté, et ce, de manière à effectuer une convergence entre ces objectifs et les stratégies corporatives. De plus, ces objectifs, si définis en périphérie d'enjeux organisationnels importants tels : la réduction des coûts ou encore du temps de mise en marché, les membres s'impliqueraient de manière plus active dans le développement de la pratique sous-jacente de leur communauté au regard de l'importance ainsi que de la primordialité des enjeux soulevés. Cela détient donc un effet mobilisateur, puisque les membres s'avèrent sensibilisés face à l'impact individuel et collectif qu'ils procurent à l'organisation.

Ces auteurs ont aussi identifié la division des objectifs effectuée par le leader en sous-sujets de manière à clarifier les différentes zones de la pratique à développer et par le même fait susciter un engouement plus fort de participation auprès de la CdeP. Par contre, l'instauration d'objectifs convergents se doit d'être revue continuellement par le leader en tenant en considération les suggestions des membres de manière à ce qu'il y ait une véritable convergence entre les intérêts personnels des membres et ceux de la hiérarchie formelle. Cela permet un développement supérieur en termes de la pratique en limitant le contrôle et cet aspect dit démocratique favorise le sentiment

d'appartenance à la CdePP. De plus, lorsqu'il y a présence de CdePP composés de nombreux membres, la division de la CdePP en sous-CdeP traitant de sujets très spécifiques étant liés à la pratique générale de cette dernière. Par conséquent, une telle division peut s'avérer plus convenable en termes d'intérêt individuel des membres et par le même fait favoriser la mobilisation et la participation auprès de la CdePP.

Un juste équilibre entre le contrôle et l'autonomie résulte donc principalement d'une juste attribution de rôle où le leader joue un rôle central en s'assurant de la convergence entre les intérêts individuels des membres et les objectifs de la direction et où une juste mise en place des objectifs de la CdePP effectuée par le leader au regard des suggestions des membres permet d'améliorer la pratique et par conséquent, la performance organisationnelle étant liée à la pratique (Bardon et Borzillo 2016). De plus, aucune perception de contrôle direct se doit d'être perçue par les membres, puisque cela s'avère susceptible de détruire l'enthousiasme de participer à la CdeP (Thompson, 2005).

### 1.5.1 Critiques et paradoxe des CdeP en organisation

Malgré le cadrage théorique et pratique important et significatif entourant le concept de CdeP, sa prolifération en organisation a mené vers un paradoxe managérial, puisque ce concept s'avère confronté à une distorsion de ces définitions et fondements initiaux où, selon plusieurs voix critiques, la CdeP est devenue un outil du management étant instrumental, opérationnel et ne promettant que des bénéfices pour les firmes (Duguid, 2008). Les fondements initiaux basés sur un apprentissage provenant d'autonomie ainsi que d'improvisation s'y trouvent négligés au profit d'une

démarche procédurale et bureaucratique voulant contrôler en partie, voire en totalité cette autonomie fondatrice (Ibid; Probst et Borzillo, 2007). Ce type d'instrumentalisation limite, voire annule les bénéfices corporatifs potentiels que la CdeP permet d'acquérir dans le contexte de l'économie de la connaissance.

#### 1.6 Le partage des rôles au sein d'une communauté de pratique pilotée

L'identification dans la littérature de l'instauration de rôles au sein de CdePP permet une réification dans le dilemme qu'est la nature autonome de la CdeP par rapport au pilotage de celle-ci qui résulte en une forme de contrôle pouvant être cruciale, voire vitale en organisation lors de l'accomplissement des objectifs parfois divergents de tous (membres et hiérarchie formelle) où l'instauration de rôle permet une convergence d'objectifs ainsi que de sous-objectifs, et ce, autant au niveau de l'individu membre que de la direction (Bardon et Borzillo, 2016; Gosselin *et al.*, 2010). Plusieurs rôles clés ont été identifiés pour effectuer un pilotage adéquat en plus de celui de leader entre membre et hiérarchie formelle de manière à équilibrer la relation entre le contrôle et l'autonomie d'une CdeP où l'attribution de rôles résulte en une gouvernance ad hoc de la CdePP (Fontaine, 2001; CEFRIO, 2005).

Par contre, au niveau de la CdePP, l'attribution des rôles peut s'avérer ardue, puisqu'elle peut être perçue par les membres comme une ingérence dans la communauté en établissant des positions de pouvoir formel (Gosselin *et al.*, 2010). Pour y faire face, deux rôles clés s'avèrent être identifiés dans la littérature, soit celui de parrain et d'animateur (Ibid, CEFRIO, 2005). Le parrain se doit de détenir un poste étant lié à la direction de l'organisation et se rôle s'avère nécessaire, voire primordial dans les débuts du pilotage de la CdeP. Le parrain détient comme tâche principale de

[...] de favoriser l'essor de la communauté en s'assurant que sa mission est claire et qu'elle dispose des ressources nécessaires. Le parrain assure la dynamique du projet et agit comme lien entre la direction et la communauté, faisant en sorte qu'on laisse à cette dernière une certaine marge de manœuvre, tout en rassurant la première sur la pertinence et le bon fonctionnement du projet. (CEFRIO, 2005, p.38).

Il s'avère donc primordial que le parrain croie fondamentalement en la pertinence du pilotage de CdeP par l'organisation et qu'il s'assure de lui procurer une visibilité au sein de la hiérarchie formelle via la reconnaissance de son importance stratégique et de s'assurer que la CdePP dispose des ressources dont elle a besoin (Ibid, Gosselin *et al.*, 2010). De plus, le parrain se doit de veiller aux besoins de la CdePP en lui accordant les moyens de subsister. Ces moyens étant principalement la disponibilité d'espaces de rencontres, la reconnaissance de la contribution des membres, ainsi que la capacité à libérer les membres du travail formel de manière à dégager du temps et ainsi encourager la participation des membres à la CdePP (CEFRIO, 2005; Wenger, McDermott et Snyder 2002). Cette disponibilité en termes de temps s'avère être une des causes fondamentales du succès d'une CdePP et il est du devoir du parrain de s'assurer et d'équilibrer cet aspect. De surcroît, les CdeP s'avérant être des structures de production de connaissances, le parrain détient un rôle clé dans la canalisation des connaissances produites au niveau de l'externalisation de ces dernières dans l'ensemble de la firme, et cela s'avère primordial dans les débuts du pilotage, puisqu'une fois à maturité, la CdePP disposera de ces propres canaux d'externalisation (Gosselin *et al.*, 2010). Par conséquent, la crucialité de ce rôle provient du fait qu'il est vital pour la survie dans la CdePP à ces débuts, mais que son engagement et implication s'avère susceptible de décroître lors de la maturation de la CdePP (CEFRIO, 2005).

En ce qui a trait à l'animateur, ce dernier ne détient généralement pas un rôle hiérarchique dans l'organisation qui pilote la CdePP. Il doit donc consolider sa légitimité au sein de cette dernière, puisque l'animateur s'avère nommé par la hiérarchie formelle au niveau du potentiel, des aptitudes et bien sûr de volontariat qu'il détient pour effectuer ce rôle et ne provient pas de la volonté des membres (Gosselin *et al.*, 2010). L'animateur possède un rôle de guide et de gestionnaire auprès de la CdePP et par conséquent, son rôle s'avère primordial puisqu'il permet de «construire l'identité de la communauté de pratique et veiller sur les échanges qui y ont lieu» (Ibid).

Le rôle de leader a aussi été identifié au sein des CdePP. Le leader détient généralement une position de leadership auprès de l'organisation et s'avère être respecté par les membres. Étant nommé et ne provenant pas d'une base purement volontaire, ce dernier doit être sélectionné en fonction du temps qu'il s'avère être susceptible de fournir à la CdePP ainsi que de ses compétences transversales étant : sa personnalité, son enthousiasme envers la CdePP et ses compétences (Bourhis, Dudé et Jacob, 2005). Son rôle consiste principalement à recruter des membres, fournir des ressources pour les activités de la CdePP et répandre le concept de cette communauté auprès de l'organisation (Wenger *et al.*, 2002; Li *et al.*, 2009). De plus, l'importance de ce rôle provient du fait qu'il se doit de définir des objectifs convergents entre les intérêts des membres ainsi que ceux de la hiérarchie formelle étant destinée à la CdePP (Bardon et Borzillo, 2016). De surcroît, ce rôle s'avère crucial dans le pilotage de CdeP, puisqu'il promeut et facilite la confiance entre membres et un facteur propice au succès du pilotage organisationnel s'avère être fonction du temps qu'il consacre pour aider les membres sur une base individuelle, et ce, surtout en ce qui concerne l'aspect technologique de leurs participations qui représentent un fort niveau de satisfaction des membres et par conséquent, cette satisfaction encourage la participation à la CdePP (Bourhis, Dudé et Jacob, 2005).

Le facilitateur est aussi un rôle important lors du pilotage de CdeP en organisation, puisque ce dernier étant généralement un gestionnaire détenant beaucoup d'expériences détient la responsabilité du fonctionnement de la CdePP au niveau de ses activités au jour le jour, et ce, en encourageant la participation de manière à promouvoir le développement d'un réseau social à l'intérieur de la communauté et ainsi renforcer les interactions entre membres (Li *et al.*, 2009). À l'aune de cette définition, l'animateur prend généralement un double rôle en intégrant la fonction de facilitateur à son rôle d'animateur. De nombreux écrits traitant de ce rôle rapportent le fait qu'il s'avère crucial, puisque l'échec de pilotage de CdeP s'avère être parfois lié à ce rôle (Ibid; Wild *et al.*, 2004; Pereles *et al.*, 2002). Par conséquent, ce rôle permet de dynamiser la CdePP (CEFRIO, 2005). Le rôle d'administrateur s'avère aussi être répertorié où ce dernier agit en tant que coordonnateur des événements et activités menées par la CdePP. Les deux rôles mentionnés ci-haut, bien que significatifs en termes de pilotage de CdeP, peut être effectués par plusieurs personnes distinctes ou il peut aussi y avoir l'application de rôles multiples pour un même individu, puisque l'animateur par définition de son rôle intègre régulièrement dans sa tâche auprès de la CdePP les rôles de facilitateur et d'administrateur (Ibid).

Lorsqu'il y a présence d'une multitude de CdeP au sein d'une organisation, il est utilisé d'user d'un processus de courtage où une personne détenant le rôle de courtier des connaissances (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) étant membre de plusieurs CdeP inter-organisationnelles effectue la traduction de connaissances développées ainsi que de son jargon si elle est jugée comme étant pertinente dans une CdeP vers une, voire plusieurs CdeP, et ce, de manière à faciliter le partage de connaissance entre CdeP (Ibid; Dupouët, 2017). Les relations entre les membres d'une CdeP peuvent s'avérer significativement fortes et par conséquent, le chevauchement entre celles-ci peut s'avérer ardu (Brown et Duguid, 1998), d'où l'importance d'user d'un tel rôle lorsqu'il y a présence de multiple CdeP au sein d'une même institution. Le rôle du courtier des

connaissances consiste à créer des liens entre CdeP en permettant de nouvelles possibilités de partages et d'échanges (Ibid) en effectuant la traduction du langage d'une CdeP vers une autre de manière à ce qu'elle puisse l'inclure dans son portfolio de connaissances. Pour ce faire le courtier doit gérer les relations entre individus en plus d'effectuer la traduction (Kimble *et al.*, 2010). De plus, ce rôle peut s'avérer délicat, puisque le courtier doit détenir une légitimité considérable pour être entendu auprès d'une multitude de CdeP au sein d'une même organisation, mais en détenant une distance suffisante pour procurer un apport de nouvelles connaissances à ces CdeP (Wenger *et al.*, 2002).

Le rôle de courtier des connaissances relève aussi d'un défi, soit celui de la gestion des objets frontière qui caractérisent les CdeP (Ibid; Kimble *et al.*, 2010). Bien que certains objets ne relèvent pas uniquement d'artefacts, discours et processus pour une seule pratique, mais détiennent le potentiel de connecter ainsi que de supporter plusieurs pratiques (Wenger *et al.*, 2002). Ils peuvent aussi résulter en une entrave au processus de coordination inter-CdeP, et ce, surtout si les membres détiennent un intérêt dans la manière établie de faire les choses (Kimble *et al.*, 2010). De plus, ce phénomène s'avère accru si les membres entre CdeP détiennent des objectifs divergents, voire même contradictoires (Carlile, 2004).

Le courtier des connaissances se doit donc d'incorporer à son rôle la gestion des objets frontière des diverses CdeP. Pour se faire, deux stratégies furent rapportées dans la littérature, soit la mobilisation de l'objet frontière par ce dernier de manière à favoriser le partage d'informations pour faciliter la coordination entre membres inter-CdeP ou encore via une mobilisation calculée par le courtier où les informations rendues disponibles suite à la traduction visent à définir une direction précise pour le collectif de CdeP (Kimble *et al.*, 2010). Le courtier des connaissances doit donc «

faire des frontières des points d'apprentissage plutôt que d'affirmer ou de chercher à appliquer une connaissance tenue pour acquise à l'ensemble des pratiques » (Wenger-Trayner, *et al.* 2014, cité par Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Ce rôle facilite une extension allant au-delà de la CdeP, puisque les membres peuvent ainsi prendre plus aisément conscience du vaste paysage de pratique<sup>4</sup> existant au sein de l'organisation et par conséquent apporter un gain de réflexivité collective à la CdeP où cette réflexivité détient un potentiel considérable en ce qui a trait à la création de nouvelles connaissances (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). De plus, cela permet un développement de relations allant au-delà de la CdeP et même de la firme de manière à « [...] prendre en charge les domaines critiques liés à la survie de l'entreprise » (Ibid).

En ce qui a trait aux membres de la CdePP, dans l'article *Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique* (Gosselin *et al.*, 2010) ces derniers doivent détenir un engagement significatif auprès de la CdePP de manière à dynamiser cette dernière. En tant que praticiens, contributeurs et évaluateurs, ceux-ci représentent la richesse de la CdePP. Au niveau de leurs engagements, cet élément peut être variable en fonction du cycle de vie de la CdePP, puisqu'au début du pilotage, les rôles formels s'avèrent être primordiaux où le parrain et l'animateur dynamisent la communauté, mais avec l'avancement de cette dernière, ces rôles passent au second plan de manière à limiter «l'artificialité d'origine» (Ibid). Pour susciter l'adhésion de membres au début du pilotage, le parrain peut inviter des membres potentiels identifiés en fonction de leurs intérêts, mais ce mécanisme possède à la fois des bénéfices et inconvénients, puisqu'étant sélectionné, le membre s'avère susceptible de détenir les compétences ainsi que les qualifications nécessaires,

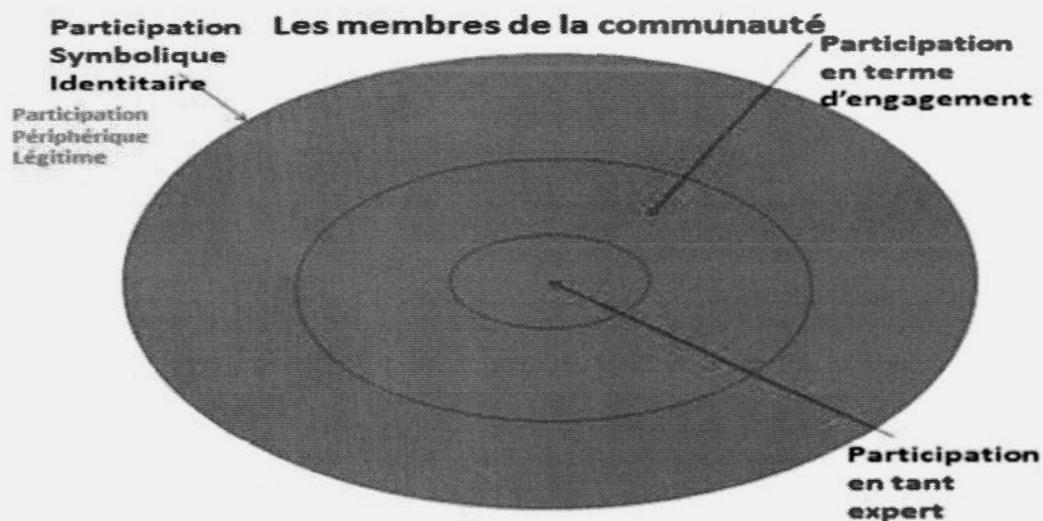
---

<sup>4</sup>Le concept de paysage de pratique est lié à la primordialité des membres d'une CdeP de prendre connaissance de l'ensemble des pratiques étant susceptibles d'avoir un impact sur leur pratique au sein d'autres CdeP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

mais que l'engagement soit moindre que si son adhésion provenait d'une base purement volontaire. Il s'avère donc important d'inviter des membres potentiels, mais sans les contraindre à participer (Ibid; Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

De plus, l'engagement des membres varie en fonction des trois niveaux de participation, soit : le cœur, les membres actifs et les membres périphériques où les membres peuvent passer d'un niveau à un autre en fonction des intérêts traités par la CdeP. La figure qui suit illustre les différents membres œuvrant au sein d'une CdeP.

Figure 1.2 Les différents membres d'une CdeP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016)



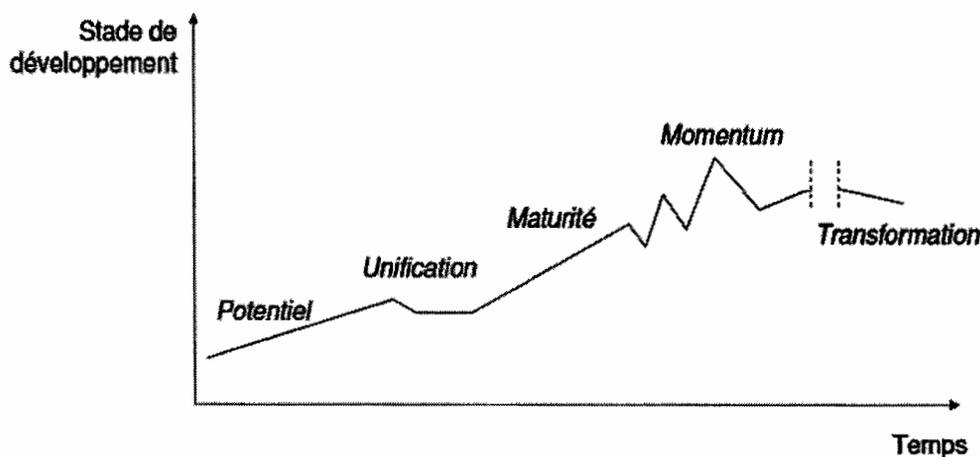
Au niveau du cœur de la CdeP, ce dernier s'avère composé d'experts étant souvent les leaders de la communauté représentant la référence en termes de compétences ainsi

que de connaissances étant liées à la pratique. Ils s'avèrent aussi être les moins nombreux, mais les plus engagés dans la CdeP. Par la suite, il y a les membres actifs étant les participants qui participent à la vie de la CdeP ainsi qu'à ses activités. Finalement, les derniers cercles représentent les membres périphériques qui partagent et s'identifient au niveau de l'identité de la CdeP, mais avec un engagement symbolique et non contributif à la communauté et ce cercle représente le plus grand nombre de membres. Par contre, avec le stade d'évolution individuel du membre auprès de la CdeP, en fonction de son perfectionnement, un novice peut après avoir œuvré en périphérie de la CdeP accéder au deuxième cercle via un engagement contributif et par la suite au cœur de la communauté en tant qu'expert (Ibid). Le statut des membres s'avère par conséquent dynamique.

### 1.7 Cycle de vie des communautés de pratique

En ce qui a trait aux phases de développement d'une CdePP, le modèle s'avère être le même que celui de la CdePS, mais où l'intervention d'une hiérarchie formelle s'avère adéquate (Davel et Tremblay, 2014). La figure qui suit illustre le développement d'une CdeP ainsi que ses phases.

Figure 1.3 Phases du développement d'une CdeP (Davel et Tremblay, 2014, p. 13)



À l'étape de la phase dite potentielle, la CdeP se doit d'effectuer la définition de son domaine de manière à susciter l'intérêt des membres potentiels ainsi que les besoins nécessaires en termes de connaissances à traiter qui animeront la CdeP à ces débuts. Dans le cas d'une CdePP, un animateur ou un coordonnateur se doit d'identifier des participants potentiels, les mettre en contact et par le même fait, définir le mode de fonctionnement de la CdePP (Wenger *et al.*, 2002).

Par la suite, l'unification s'effectue via des événements soulignant le lancement et des efforts de coordination doivent être effectués dans le but d'unifier l'appartenance à la CdeP. L'animateur ou le coordonnateur doit déterminer les objets d'intérêts de l'organisation ainsi que de déceler les connaissances techniques s'avérant nécessaire à l'animation du côté virtuel de la CdeP (Davel et Tremblay, 2014).

L'unification quant à elle consiste à légitimer la coordination, développer des relations entre membres, ainsi qu'identifier les pratiques représentant le cœur des

échanges (Wenger, McDermott, and Snyder 2002). De plus, « s'ajoutent à cela le besoin de documenter judicieusement le processus et les résultats partiels, de circonscrire les occasions, d'ajouter de la valeur à partir des activités de la communauté et finalement d'engager les managers dans la démarche » (Davel et Tremblay, 2014, p.14).

À maturité, la CdeP doit procéder à la définition de son rôle au sein de l'organisation ainsi que de ses relations avec d'autres domaines tout en s'assurant de ne pas déroger de ses objectifs. De surcroît, à cette étape, les membres ayant identifié des failles en termes de connaissances doivent utiliser ces dernières de manière à revoir le cœur de la pratique tout en clarifiant les rôles, frontières, ainsi que champs d'action de la CdeP (Ibid).

Le momentum quant à lui représente l'étape où la pertinence de l'intérêt du sujet doit être préservée, voire même renouvelée, où en termes de CdePP, l'organisation doit institutionnaliser la reconnaissance de la contribution de la communauté. Le principal défi de cette étape consiste à « [...] maintenir l'intérêt intellectuel et émotif des membres et toujours rester à l'affût des principaux développements dans les domaines d'intérêt » (Ibid).

Finalement, lors de l'étape de la transformation, il y a présence d'un risque lié à l'élargissement du champ d'intérêts de la CdeP et par conséquent, ce phénomène s'avère susceptible de nuire à l'intérêt initial de certains membres (Wenger *et al.*, 2002). De plus, il y a aussi un risque qu'à ce stade, la présence de consensus provenant de liens sociaux forts nuise à la CdeP, puisque les débats se doivent d'être

encouragés au sein de cette dernière de manière à faire avancer la pratique (Davel et Tremblay, 2014).

## 1.8 Bénéfices répertoriés des communautés de pratique

Les apports en termes de bénéfices en provenance de ces structures sociales s'avèrent significatifs et font consensus, et ce, autant dans la pratique que dans la littérature, mais principalement d'un point de vue qualitatif où il s'avère ardu de quantifier ces bénéfices étant à première vue du type intangible (Hildreth et Kimble, 2004). De surcroît, les CdeP présentes en sein d'organisations s'avèrent souvent analyser en termes de partage et de dissémination de connaissances au niveau de stratégie de management des connaissances, il s'avère difficile, voire parfois impossible à quantifier directement les apports organisationnels qui en résultent (Millen, Fontaine et Muller, 2002). De plus, les bénéfices autant individuels qu'organisationnels s'avèrent définis en fonction des objectifs attendus envers la CdeP (Papa, 2012).

### 1.8.1 Bénéfices pour les membres de CdeP

Au niveau des membres de CdeP, selon une étude de cas multiples menée par Millen, Fontaine et Muller (2002), ces auteurs ont décelé, qu'être membre d'une CdeP apporte d'un point de vue individuel une augmentation de la mobilisation, de l'apprentissage ainsi que du développement des compétences du métier exercé, de la confiance entre employé-membre et par le même fait de la collaboration, de la rétention des talents et une attraction de nouveaux employés provenant de l'attrait de la CdeP. De plus, une CdeP permet de prendre en charge les employés détenant peu d'expériences et par le

même fait faciliter leurs entrées et adhésions dans l'organisation en plus de rendre le travail quotidien plus agréable pour les membres via le développement de rituels, routines et histoires (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Ces bénéfices s'avèrent être en accord avec la théorie des CdeP, puisque ces apports détiennent tous un lien et s'avèrent possibles via les thèmes clés de ce concept étant les connaissances ainsi que le réseautage entre membres. Par contre, les bénéfices individuels peuvent différer en fonction des CdeP ainsi que de l'aspect culturel qui la façonne (Ardichvili, Page et Wentling, 2003).

En ce qui a trait aux raisons individuelles de joindre une CdeP et des bénéfices attendus par les membres de cette dernière et où la pratique relève de la gestion de projet, ceux-ci convergent aussi avec les deux thèmes clés de la théorie des CdeP (Papa, 2012). Lorsque la pratique s'avère liée à la gestion de projet, les membres perçoivent des bénéfices individuels en termes d'aide à la préparation à une certification visée ainsi que des activités de perfectionnement tel les symposiums, de développer un réseau avec les pairs, échanger sur des sujets liés à la pratique, proposer des améliorations de méthodes ainsi que procédés, la collaboration, connaître les standards du marché et assisté les nouveaux membres détenant peu d'expérience via une accoutumance rapide au niveau des procédés et méthodologies propres à la firme (Ibid).

### 1.8.2 Bénéfices pour les organisations

Le pilotage des CdeP en organisation relève d'une forme d'instrumentalisation du concept, puisque les firmes qui possèdent la volonté de créer ainsi que de développer une CdeP au sein de l'institution visent des bénéfices corporatifs précis et ainsi

obtenir un retour sur son investissement. Par contre, il peut s'avérer plus ardu d'identifier ces bénéfices sur les résultats de la firme, puisque tout comme les apports de la CdeP au niveau individuel des membres, ces derniers repose principalement sur l'intangible, ce qui est adéquat, puisque l'économie de la connaissance se caractérise principalement via un accroissement de l'apport du capital intangible.

Bien que la littérature ait identifié une multitude de bénéfices organisationnels pour les firmes détenant des CdeP, tels : limiter la duplication, les effets de la dispersion géographique, le gain de temps, l'accroissement de la mobilisation, faciliter le transfert intergénérationnel, mettre en commun des outils, innover, etc. (CEFRIO, 2005). Les études de cas possèdent régulièrement la limite qu'est la difficulté de quantifier directement les bénéfices pour les firmes. De plus, le pilotage de CdeP relève d'une stratégie corporative où les bénéfices recherchés peuvent varier en fonction des secteurs, voire même des organisations et les bénéfices perçus sont fonction des objectifs attendus qui diffèrent massivement au niveau des pratiques et des firmes (Papa, 2012). En contrepartie, un aspect bénéfique fort important au niveau organisationnel s'avérant primordial en termes d'avantage compétitif dans le contexte de l'économie de la connaissance et qui s'avère récurrent dans la littérature, est l'impact significatif sur la temporalité, résultant en d'importants gains de temps lors de la réalisation d'activités corporatives de la part d'employés-membres au niveau de leurs tâches (Hildreth et Kimble, 2004).

À ce titre, les membres de CdeP via l'élaboration d'un réseau ainsi que de la participation au développement de compétences étant liées à la pratique, passe moins de temps étant destiné à la réalisation de leurs tâches en entreprise. Ce qui par conséquent mène vers une augmentation de la productivité (Millen, Fontaine et Muller 2002). Par contre, il existe une limitation à ce phénomène, puisque les

membres moins actifs dans la CdeP ne connaissent généralement pas une telle augmentation de leurs productivités où cela mène à des différences en termes de compétences chez les employés-membres. Cela peut donc limiter un bénéfice identifié dans la littérature comme étant souvent obtenu via le pilotage de CdeP, soit une standardisation des compétences des membres de CdeP au sein de la firme via le processus d'apprentissage collectif permis par la CdeP (Ibid). De plus, une importance en organisation au niveau des bénéfiques recherchés s'avère être accordée en ce qui a trait au développement ainsi qu'à la prolifération de meilleures pratiques au sein des firmes qui pilotent des CdeP (Gosselin *et al.*, 2010) et où ce facteur peut s'avérer déterminant en ce qui a trait au bénéfice étant lié à l'économie de temps de réalisation des tâches (Millen, Fontaine et Muller 2002).

Au niveau des CdeP pilotées où la pratique relève de la gestion de projet, la standardisation ainsi que le temps s'avèrent aussi être identifiés en termes de bénéfices corporatifs, mais un apport fort important s'avère être que le pilotage de CdeP possède le potentiel d'augmenter le taux de succès de projets effectués au sein des organisations, puisque plus de 50% des gestionnaires de projets affirment que l'usage d'une CdeP a permis d'améliorer ce taux de manière significative, puisqu'il y a présence d'une relation positive entre la performance en projet et l'usage d'une CdeP à cet effet (Papa, 2012). De plus, l'augmentation de ce taux provient principalement des bénéfices de prime abord individuels des membres, étant : le développement de compétences, d'un réseau de contacts auprès de l'organisation, une meilleure connaissance des systèmes et méthodologies internes, ainsi qu'une meilleure compréhension de problèmes techniques et complexes rencontrés durant la réalisation des tâches (Ibid).

## 1.9 L'impact de l'économie de la connaissance sur le secteur bancaire

Comme il a été mentionné au point 1.1 *Économie de la connaissance : contexte et enjeux*, l'impact d'une économie où la capitalisation s'obtient principalement par la connaissance bien qu'ayant une présence significative à travers les économies industrialisées, ce dernier s'avère varier au niveau des secteurs de l'économie et même à travers les industries où les services financiers s'avèrent être un des secteurs qui « [...] forment le cœur de cette économie » (Foray, 2013). Bien que la littérature traitant de la gestion de la connaissance en institution financière traite principalement cet enjeu en termes de risques financiers, d'autres bénéfiques y ont été identifiés; soit la satisfaction de la clientèle, du personnel, de la différenciation stratégique en termes de produits et de prix par rapport à ses concurrents où tous ces éléments mènent vers une amélioration de la performance des institutions financières (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Il serait aussi reconnu dans cette industrie que la différenciation passerait via des ressources intangibles et non uniquement de type traditionnel; soit les connaissances qui seraient actuellement devenues, et ce, de manière incontestable la ressource stratégique qui prime en institution financière (Ibid). D'où ipso facto, l'importance d'user de stratégie de management des connaissances dans cette industrie.

### 1.9.1 Les orientations du management des connaissances en institution financière

Il y existerait deux types d'orientations au niveau de la conception de connaissance dans le domaine bancaire; soit l'externe qui consiste en une gestion de la relation client et l'interne. L'externe semble avoir été intégrée adéquatement par les institutions financières où celles-ci exploitent les connaissances qu'elles détiennent de leurs

clients pour ensuite procéder à l'optimisation des relations qu'elles entretiennent avec eux (Keltner et Finegold 1996). Par contre, en ce qui a trait à l'orientation interne de connaissances et de celles étant mobilisées dans la pratique institutionnelle, cela s'exécute principalement via un processus d'échanges et de combinaison d'idées entre employés de manière à créer ainsi que de partager la connaissance à travers l'organisation (Ibid). De plus, au niveau des courants de la finalité du management des connaissances présentées dans la section *1.1.1 L'institutionnalisation de la connaissance en organisation* de la recension des écrits, les institutions financières semblent principalement tendre via leurs initiatives vers une logique de réplique de bonnes pratiques en passant via la codification qui s'exécute par la collecte, la codification, ainsi qu'une propagation de l'information et de manière moindre vers la finalité d'innovation provenant de la création de nouvelles connaissances au sein de l'organisation (Rivière et Chou, 2001). Par contre, la structure hautement bureaucratique présente dans l'industrie bancaire s'avère être limitative, voire même un frein considérable en ce qui a trait à la production interne de connaissance (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009).

De plus, en termes de réplique de bonnes pratiques, l'utilisation de technologies d'information (TI) s'avère primer sur l'approche de personnalisation où cette dernière consiste en une élaboration ainsi que le développement d'un réseau permettant le partage de savoir en institution financière (Hansen *et al.*, 1999). Le management des connaissances quant à lui s'avère être géré à une hauteur de cinq fois plus par les départements de TI que par celui des ressources humaines où il y aurait une perception où le management des connaissances s'avèrerait être enchevêtré avec les TI (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009; Malhorta, 2000). L'industrie bancaire se doit donc d'éviter le cloisonnement du management des connaissances en misant plutôt sur une coordination entre les ressources humaines, les TI, ainsi que la stratégie. Bien que l'intégration ainsi que l'utilisation d'outils en provenance des TI favorisent et facilitent

la création ainsi que le partage de connaissances en assurant une diffusion dans l'ensemble de l'institution, ce dernier s'avère incomplet à lui seul en termes de management des connaissances. Le contexte favorable au management des connaissances créé par l'organisation se doit d'inclure une composante technologique au niveau de ce dernier dans le but de faciliter sa transversalité au sein de l'organisation, mais se doit aussi de tenir en considération la composante organisationnelle, humaine, culturelle, ainsi que managériale et non seulement technologique (Fahey et Prusak, 1998; Pallas-saltiel et Labaki, 2009).

En ce qui a trait à l'approche interne, cette dernière nécessite a priori une composante culturelle d'entreprise propice non seulement à la création, mais au partage de connaissances où le secteur financier comme plusieurs autres secteurs nécessitant un actif intellectuel fort, les employés qui y œuvrent ne s'avèrent pas toujours propices à partager ainsi qu'à transférer leurs connaissances propres étant susceptibles de contribuer aux meilleures pratiques institutionnelles si le climat organisationnel s'avère être compétitif et où la connaissance personnelle serait un aspect primant dans le processus de rémunération (Ibid). Par contre, il a été répertorié que l'instauration d'un climat favorable encourageant les employés vers une logique de collectif via une focalisation communautaire et non sur leurs intérêts personnels favoriserait le partage, la combinaison, ainsi que le transfert de connaissances au sein de l'entreprise (Argote *et al.*, 2003).

### 1.9.2 L'usage de communautés de pratique au sein d'institutions financières

L'économie de la connaissance ayant fortement impacté les institutions financières où cette industrie semble connaître un défi important quant à son orientation interne de

gestion de la connaissance. La littérature semble retenir comme causes principales : une culture individualiste présente chez les employés qui exercent une rétention personnelle de leurs connaissances, ainsi qu'une structure du type bureaucratique qui rend le partage de connaissances difficile au sein des institutions financières (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009).

En ce qui a trait à la culture individualiste, cette dernière demeure principalement corrigible via une gestion des ressources humaines ainsi qu'un système de rémunération ou encore d'évaluation du personnel tenant en considération les contributions au collectif de la firme de manière à favoriser la collaboration (Ibid). Par contre, au niveau de la structure bureaucratique, il n'est pas nécessaire de la restructurer de manière fondamentale pour répondre aux enjeux de l'économie de la connaissance, mais plutôt d'utiliser des structures organisationnelles précises dans le but de faciliter la coordination transversale d'employés œuvrant dans des départements, voire des bureaux de projets distincts. La CdeP s'avère être une de ces structures pouvant répondre à ce besoin organisationnel via une sollicitation volontaire permettant aux institutions financières d'intégrer des individus soucieux de s'investir dans la création ainsi que le partage de connaissances à leurs CdeP (Ibid). De plus, au niveau des firmes bureaucratiques telles les institutions financières, l'utilisation de CdeP permet une amélioration en termes de pratiques organisationnelles où la communauté étant une structure interstitielle produit un espace de liberté pour les employés allant au-delà de la limitation du partage de connaissances imposée par une structure dite bureaucratique via sa structure sociale ainsi que son caractère auto-organisé (Josserand, 2004).

Au niveau du fonctionnement du management des connaissances dans des organisations étant composés de structures à caractère bureaucratique, la littérature

propose une utilisation de structures transversales s'appliquant aussi à celle étant la CdeP de procéder à une répartition des rôles au niveau des membres qui la composent, et ce, dans le but d'assurer une juste propagation des nouvelles connaissances au sein des institutions (Nonaka, 1991; Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Ici, la division ne semble pas représenter une limitation en termes de création et de partage de connaissances si l'organisation assure une coordination des rôles adéquats où Nonaka (1995) avait identifié et qualifié le gestionnaire intermédiaire comme étant un ingénieur de la connaissance et où son rôle se trouve crucial à l'intérieur de ces structures. Le gestionnaire intermédiaire via sa fonction le situant entre la direction et les opérations, s'avère recevoir des flux d'informations à la fois horizontaux et verticaux. Sa position semble donc primordiale, et ce, surtout en termes de partage de connaissances où au niveau des opérations il peut prendre connaissance des activités directement réalisées sur le terrain, soit sa réalité et avec ses liens directs avec la direction prendre connaissance des attentes sur ce qui devrait être réalisé.

Le risque provenant d'une structure sociale telle la CdeP provient du fait où étant auto-organisée, les connaissances créées sont partagées, et ce, principalement dans le collectif de la communauté où le chevauchement de celles-ci avec le reste de l'organisation demeure ardue au regard de la force des liens existants entre les membres qui composent la CdeP (Brown et Duguid, 1998). Le gestionnaire intermédiaire peut donc agir en tant qu'acteur médiateur avec un rôle d'interface entre la CdeP et l'organisation ou même entre CdeP si nécessaire en participant à plusieurs communautés intra-organisationnelles pour ainsi transmettre de façon adéquate les connaissances produites provenant de ces structures sociales entre CdeP et aussi à travers l'organisation en partageant celles-ci aux acteurs organisationnels concernés. En institution financière, le rôle de courtier de la connaissance serait attribué aux gestionnaires intermédiaires détenant cette fonction (Ibid; Pallas-Saltiel et Labaki, 2009).

Au niveau de la culture d'entreprise, il semble crucial de concevoir une culture commune favorisant la création ainsi que le partage de connaissances où pour se faire, les institutions financières peuvent se procurer des outils managériaux en faisant usage de langage figuratif via des images, symboles, métaphores ou encore en passant par des outils plus formels tels des contrats, documents officiels, plans ou conventions (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Ces outils permettraient une délimitation de la frontière pour chaque CdeP et ainsi faciliter l'alignement des CdeP inter-organisationnelles et aussi avec la stratégie organisationnelle (Nonaka, 1991; Brown et Duguid, 1998). Il s'avère donc important d'instaurer au sein des institutions des outils managériaux ayant un impact culturel significatif pour l'organisation incitant ainsi les employés non seulement à créer, mais à partager les connaissances.

L'utilisation de CdeP en institutions financières en termes d'instrument de management des connaissances semble donc nécessiter un contexte réunissant une composante organisationnelle, humaine, culturelle et managériale, ainsi que technologique (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). En ce qui a trait à la composante humaine, cette dernière s'inscrit dans la démarche d'une CdeP via l'attribution de rôles clés étant généralement destinés aux cadres intermédiaires. La composante culturelle et managériale quant à elle s'acquiert via un langage figuratif fort tel des images, symboles, métaphores ou encore des outils formels tels des contrats, documents, plans et conventions, et ce, de manière à démarquer la frontière de chaque CdeP leur permettant ainsi un alignement entre elles ainsi qu'avec la stratégie de la firme (Brown et Duguid, 1998). Au niveau de la composante organisationnelle, l'utilisation de CdeP permet des créer des équipes dites transversales contrairement aux départements plus classiques, voire bureaucratiques. La composante technologique possède aussi un caractère transversal au sein de l'organisation, et ce, surtout via la facilitation du partage de connaissances, créant ainsi un catalyseur de création et de prolifération de la connaissance au sein de l'institution où une juste composante

technologique permet une diffusion rejoignant les acteurs concernés par cette connaissance. L'aspect technologique sert donc de facilitateur dans le processus du management des connaissances via le concept de CdeP, mais bien que primordiale, il ne semble guère en être sa fondation.

Les CdeP permettant la création d'un processus transversal en termes de management des connaissances en institutions financières semblent donc nécessiter l'implication des composantes multidimensionnelles des firmes, soit : organisationnelles, humaines, culturelles et managériales, ainsi que technologiques. La considération de ces composantes permettrait donc une facilitation en termes de création et de prolifération de la connaissance au sein des institutions financières (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009).

#### 1.10 Économie de la connaissance, gestion de projet et management des connaissances

La gestion de projet relève d'une discipline qui

[...] couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris. (AFNOR, 2010)

Bien que présente dans la sphère économique depuis les débuts de la civilisation, n'a connu qu'un véritable essor que depuis les années 50 (Cleland et Ireland, 2007) en tant que discipline distincte et depuis les années 60 au Québec via les premiers grands

chantiers d'Hydro-Québec (Fortin, 2017). Bien que depuis le début de l'officialisation de cette discipline, il y ait eu une amélioration soutenue des techniques et outils étant liés à la gestion de projet, c'est seulement au cours des années 90 durant la transition du contexte économique que les organisations furent fortement impactées par l'économie de la connaissance que cette discipline a connue des changements fondamentaux (Papa, 2012; PMI, 2015). Cet impact fut profondément marqué par l'accélération de la dépréciation des connaissances produites, d'où une nécessité d'imposer des mécanismes de management des connaissances qui semble à priori s'imposer où ces derniers s'avèrent représenter une condition de succès imposé par ce contexte face à la concurrence grandissante.

Un enjeu organisationnel qui en a résulté dans le domaine de la gestion de projet s'avère être de réaliser plus avec moins, et ce, via une réutilisation des bonnes pratiques provenant d'un partage de celles-ci pour ainsi les innover et empêcher la réinvention de la roue (Aubry, Müller et Glückler, 2011) où les conditions de marché exigent une mise en marché plus rapide, et ce, à plus faible coût (Kerzner, 2004). D'autre part, dans tout projet, un certain lien doit être maintenu avec les clients de manière à ce que les projets répondent à leurs critères de satisfaction, puisque cet aspect détient un rôle crucial face au succès des projets, mais où il tend à être négligé, même oublié à ce qui a trait aux mécanismes de gestion de projet au sein d'organisations (Munns et Bjeirmi, 1996). Dès lors, des critères externes à l'organisation étant liés aux clients doivent être considérés pour tout développement de projet (Ibid). Pour les firmes du type «project-based organizations», cet enjeu s'avère encore plus marquant au regard du caractère temporel des projets. Ce type de firmes mènent la majorité de leurs activités organisationnelles sous forme de projets où les projets s'avèrent privilégiés sur les approches fonctionnelles (Thiry, 2007). De plus, au niveau du management des connaissances de ces organisations, l'amélioration des pratiques de la gestion de projet ainsi que leurs taux de succès représentent un

défi majeur ainsi qu'un objectif grandissant représentant un avantage compétitif pérenne (Papa, 2012). De surcroît, depuis ces changements ayant impactés la gestion de projet, les firmes semblent avoir développé un intérêt en ce qui a trait au développement du leadership, la mise en place d'équipe de travail ainsi que d'un souci au niveau de la motivation de ces dernières (Pinto *et al.*, 2003).

Le contexte actuel semble confronter les organisations à de nouvelles réalités économiques avec une modification des conditions de marché (prolongement des cycles économiques et économie fondée sur la connaissance), à des changements technologiques ainsi que réglementaires (la mise en œuvre de Bâle III pour l'industrie bancaire) où ses facteurs affectent profondément les méthodes de gestion de projet via une reconnaissance institutionnelle importante de cette discipline (Cleland et Ireland, 2007; Papa, 2012). La fin du XX<sup>e</sup> siècle étant marquée par l'avènement de la nouvelle économie a fortement impacté la gestion de projet via une amélioration soutenue de ces pratiques principalement atteintes par des techniques ou outils technologiques permettant un meilleur contrôle des ressources ainsi qu'un suivi plus adéquat en organisation (Cleland et Ireland, 2007). De plus, pour la composante humaine, une uniformité au niveau des compétences exigées par le marché pour cette discipline semble s'être effectuée via une croissance significative du nombre d'organisations de certifications de ces membres qui y participent ou qui y adhèrent ainsi que de l'accroissement de certifications qu'elles octroient (Ibid).

Cette croissance découle principalement de l'accroissement de réseaux sociaux étant destinés à la gestion de projet où il est maintenant commun pour les professionnels de cette discipline d'échanger en développant une compréhension commune au niveau des processus, techniques, et ce, en partageant leurs expériences et problématiques vécues sur le terrain. Ces échanges surviennent parfois en entreprise, mais

principalement au sein d'organisations de certifications étant liées à la gestion de projet (Papa, 2012) tel le PMI-Montréal par exemple. Ces organismes s'avèrent principalement être des CdeP institutionnalisées où les membres qui y gravitent seraient susceptibles d'y développer un fort sentiment d'appartenance et par conséquent se dédier à l'amélioration de la pratique de la discipline via leurs partages de connaissances (Delisle, 2004).

De plus, la discipline qu'est la gestion de projet semble connaître une montée significative de son apport ainsi que de son rôle devenu crucial dans la croissance économique mondiale depuis l'avènement de l'économie de la connaissance (Bredillet, Yatim et Ruiz, 2010) où les *project-based organizations* semblent hautement concernées au niveau de leur management des connaissances. Les CdeP spontanées et institutionnalisées que sont devenues les organisations de certifications liées à cette discipline semblent avoir été répertoriées dans la littérature de manière consensuelle via une littérature considérable qui couvre ce sujet, comme étant une façon de créer ainsi que de proliférer de nouvelles connaissances en gestion de projet et ainsi permettre une amélioration de la pratique en organisation via un perfectionnement des professionnels de cette discipline qui gravitent autour de ces communautés (Papa, 2012). Les CdeP extra-organisationnelles étant liées à la gestion de projet que représentent les organisations de certifications tel le Project Management Institute (PMI) semblent donc représenter un excellent apport en termes de création ainsi que de partage de connaissances de manière à créer de meilleures pratiques générales au niveau du marché en plus de permettre à ces membres via la participation ou encore la certification d'atteindre un niveau de compétences plus uniforme et ainsi imposer des barèmes référentiels de connaissances et de meilleures pratiques sur le marché (Ibid). Cela permet donc aux organisations détenant des employés-membres de ces CdeP d'en bénéficier dans leurs processus de management des connaissances et ainsi répondre aux attentes imposées par le marché et par

conséquent à la concurrence. De plus, ce type de CdeP permet aussi via des processus de socialisation d'améliorer le transfert ainsi que la prolifération de connaissances étant liées à la gestion de projet. Au regard de ces aspects, la théorie des CdeP semble donc représenter une avenue intéressante pour étudier et analyser les professionnels qui œuvrent dans la discipline de la gestion de projet (Ibid).

En ce qui a trait à l'utilisation de CdeP intra-organisationnelles à des fins de gestion de projet, une littérature détenant moins de publications couvre ce sujet. Par contre, certains articles semblent avoir identifié le concept de CdeP comme étant un outil organisationnel permettant le rapprochement entre la gestion de projet et le management des connaissances au regard des enjeux imposés par le contexte de l'économie de la connaissance (Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012).

#### 1.10.1 La mise en place de CdeP en contexte de gestion de projet

Au niveau de la théorie des CdeP, deux thèmes principaux et récurrents s'avèrent être suggérés dans les écrits qui couvrent ce thème, soit les liens entre la connaissance et la pratique, ainsi que l'importance de la présence de relations sociales au sein de la communauté (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). La discipline de la gestion de projet quant à elle implique l'application de connaissances, de compétences, d'outils ainsi que de techniques lors de la réalisation de projet, et ce, de manière à répondre aux exigences du projet. En plus, la gestion de projet nécessite également des interactions constructives et régulières entre les membres au sein de l'équipe de projet. Par conséquent, d'un point de vue théorique, l'usage de CdeP à des fins de gestion de projet semble y être naturellement approprié (Papa, 2012).

D'une perspective organisationnelle, les membres de CdeP externes étant liés à la gestion de projet ayant obtenus une certification, bien que répondant en termes de connaissances aux barèmes que ces CdeP ont fixés sur le marché, ces membres s'avèrent être confrontés à une difficulté accrue lors de leurs activités étant liées à la gestion de projet lorsqu'ils œuvrent dans une firme qui ne détient pas de méthodologie uniforme ou que celle-ci s'avère être défaillante, voire absente (PMI, 2009; Papa, 2012). De plus, même les organisations qui adoptent une méthodologie adéquate ou qui procèdent avec des bureaux de projets se voient confrontées à des problèmes en termes de temps de réalisation, de qualité ainsi que de dépassement de coûts à un point tel où depuis l'avènement du changement de contexte économique, soit une économie fondée sur la connaissance, le taux de succès de réalisation de projets en organisations ne cessent de décroître (Papa, 2012). L'usage d'employés membres de CdeP extra-organisationnelles et détenant une certification, bien que permettant une plus grande uniformité en termes de compétences et de connaissances ne semblent donc pas pallier en totalité les problèmes internes en termes de gestion de projet des organisations. Pour y remédier, une question organisationnelle s'avère en être découlé, soit : comment documenter et partager la méthodologie officielle de la firme, ces meilleurs pratiques, ainsi que les expériences pertinentes des employés? Pour y répondre, de nombreuses organisations ont opté pour l'utilisation de CdeP à des fins de gestion de projet où l'amélioration des pratiques en termes de gestion de projet ainsi que le taux de succès des projets s'avère être un enjeu crucial pour la plupart des organisations (Ibid).

*De facto*, disposer d'employés membres de CdeP externes offrant des certifications semble donc permettre un alignement de la firme face aux exigences ainsi qu'au contexte général imposé par le marché et ainsi répondre à la concurrence. *Per contra*, cela semble insuffisant d'un point de vue intra-organisationnel où il s'avère important de procéder à un juste management des connaissances à l'intérieur de la firme, et ce,

de manière à l'adapter de façon adéquate pour l'organisation et ainsi permettre une juste création ainsi que transfert de connaissances permettant la prolifération des meilleures pratiques propres à la firme et non uniquement à celles du marché. L'utilisation de CdeP intra-organisationnelles semble donc être une avenue intéressante ainsi qu'appropriée pour combler ce manque où un processus d'échanges ainsi que de socialisation entre professionnels de la gestion de projet à l'intérieur d'une même organisation s'avère être un moyen de relever cet enjeu.

Dans la littérature, l'usage de CdeP à des fins de gestion de projet en organisation ne demeure pas le seul moyen de palier aux enjeux mentionnés ci-haut découlant de l'impact du changement de contexte économique sur cette discipline. Par contre, des études de cas ont démontré que cette structure sociale s'avère appropriée pour répondre à ces enjeux pour les firmes étant de moyenne et grande taille, où le niveau des employés diffère significativement en termes de compétences ainsi que d'expériences en ce qui a trait à la gestion de projet et où ceux-ci s'avèrent être dispersés en œuvrant dans différents départements ainsi que dans des locaux distincts (Ibid). Une lacune a été décelée en ce qui a trait à cette discipline, puisque l'instauration de CdeP dans des firmes de petite taille semble représenter des coûts de transactions élevés où les bénéfices qui en découlent semblent être insuffisants pour les combler en totalité ces derniers (Duguid, 2005). *Per contra*, cette lacune s'avère dissipée pour les organisations de moyennes et grandes tailles, puisque ces firmes effectuent un retour sur capital significatif au regard des apports des CdeP (Papa, 2012).

L'usage de CdeP à des fins de gestion de projet permet donc aux firmes d'acquérir de nombreux bénéfices sur de multiples facettes, soit d'un point de vue organisationnel, communautaire, ainsi qu'individuel. Au niveau organisationnel, l'utilisation de CdeP

permet de résoudre des problèmes corporatifs sur des délais plus restreints, permet une diffusion de meilleures pratiques organisationnelles, et ce, tout en facilitant le recrutement en plus de maintenir les employés de talents à l'intérieur de la firme (Saint-Onge et Wallace, 2003; Papa, 2012). Ces bénéfices sont hautement intéressants où les délais rencontrés au niveau de la résolution de problèmes représentent un facteur crucial contribuant régulièrement à l'échec de projets organisationnels (Kerzner, 2005) ce qui représente une cohérence avec les exigences de l'économie de la connaissance où il est primordial de faire plus avec moins, et ce, dans des délais restreints pour répondre à la concurrence (Aubry, Müller et Glückler, 2011). En ce qui a trait à l'aspect communautaire de la CdeP en gestion de projet, elle détient le potentiel de créer un partage d'expériences pertinentes ainsi que de bonnes pratiques. De plus, cet aspect nécessite une adoption de langage, ainsi que d'un processus de contrôle commun au niveau de la CdeP (Kerzner, 2005; Papa, 2012). D'un point de vue individuel au niveau des membres composant la CdeP, ceux-ci peuvent bénéficier de réseautage, en plus de faciliter la participation à la formation continue, et ainsi améliorer leurs compétences (Saint-Onge et Wallace, 2003). De surcroît, les échanges entre membres demeurent fortement bénéfiques d'un point de vue institutionnel, puisque ces derniers s'avèrent être susceptibles de corriger des aspects cruciaux souvent rencontrés en gestion de projet, soit : au niveau d'une mauvaise évaluation de la portée finale du projet, des estimations erronées, ainsi que d'une mauvaise planification (Dong et Chuah, 2004; Kerzner, 2004; Milosevic et Patanakul, 2005) où tous ces aspects possèdent le potentiel de mener un projet à l'échec, et ce, avant même sa mise en marché (Papa, 2012).

Au niveau des bénéfices apportés par les CdeP à des fins de gestion de projet, il a été démontré que l'appartenance à une CdeP ayant pour pratique la gestion de projet détient un impact positif sur la performance à la fois individuelle, communautaire, ainsi qu'organisationnelle sur cette discipline (Papa, 2012). Trois facteurs clés

permettant cette amélioration furent identifiés au niveau des membres de CdeP, soit : le partage d'idées et d'informations, la possibilité de socialiser sur la pratique ainsi que la création d'un réseau qui en découlent et la participation à des formations où ces facteurs renforcent les aptitudes des membres de CdeP en termes de gestion de projet (Ibid). Par ailleurs, ces structures sociales facilitent le développement de compétences via l'utilisation de CdeP autant intra qu'extra-organisationnelle et où l'utilisation de CdeP intra-organisationnelle semble primordiale face à l'identification des facteurs organisationnels détenant des lacunes et étant propres à chaque firme où la correction de ces lacunes améliore le taux de succès des projets qui s'avèrent être un enjeu organisationnel majeur (Ibid). De plus, il a aussi été démontré qu'une CdeP permet une meilleure compréhension pour ses membres des processus, méthodologies, ainsi que politiques de gestion de projet de la firme (Ibid). D'autre part, l'usage d'une CdeP à cette fin permet même d'améliorer ces aspects corporatifs où des critiques constructives sur ces derniers découlant du processus de socialisation contribuent à améliorer la maturité en termes de méthodologie de gestion de projet employée par les firmes (Ibid).

Le développement de compétences transversales à la gestion de projet telle l'amélioration des compétences relationnelles est aussi propice au sein de CdeP, car les échanges ainsi que le réseautage entre pairs a permis une amélioration quant à la perception de la réalité ainsi que des défis vécus par les autres membres de la CdeP (Ibid, Hislop, 2004). Cet aspect se trouve en accord avec la théorie des CdeP où les échanges et le réseautage permettent de mettre en valeur la connaissance ainsi que les idées des membres tout en permettant de réaliser les enjeux et les défis auxquels s'avèrent être confrontés les membres (White, 2007).

En ce qui concerne les bénéfices perçus de l'apport des CdeP, ceux-ci relèvent d'une standardisation des pratiques, de l'usage d'un langage commun, ainsi que de l'amélioration des compétences en gestion de projet où cela s'avère possible via le réseautage entre membres, l'échange d'idées ainsi que de meilleures pratiques et l'échange sur des enjeux corporatifs communs (Papa, 2012). Par contre, bien que ces bénéfices soient reconnus, il semble ardu, voire impossible, de quantifier la portée de ces apports à l'organisation (Ibid).

Par ailleurs, la littérature reconnaît l'importance d'élargir le corpus de la connaissance en ce qui a trait à l'utilisation organisationnelle de CdeP à des fins de gestion de projet où les entreprises s'avèrent être susceptibles d'épargner des sommes importantes en coûts, mais aussi en temps, et ce, en plus de reconnaître de meilleurs coûts d'opportunités via l'amélioration du processus et de la méthodologie de gestion de projet, ainsi que du processus de décision étant facilité et amélioré par les échanges et la possibilité accrue pour les membres de CdeP d'agrandir leurs réseaux (Ibid). Les résultats démontrent donc une corrélation positive entre l'apprentissage permis grâce aux CdeP et la prolifération ainsi que l'adoption de meilleures pratiques en organisation, d'où l'importance de considérer l'établissement de CdeP au sein des firmes, et ce, malgré la difficulté de quantifier directement et précisément les bénéfices provenant de ces structures sociales (Ibid).

#### 1.10.2 Les bureaux de projets et la théorie des CdeP

Un autre concept a été identifié dans la littérature, soit le rapprochement entre l'usage de bureaux de projets en entreprise ainsi que la théorie des CdeP. Dans toute organisation faisant usage de bureaux de projets, ces derniers s'avèrent généralement

être multiples ainsi qu'inter-reliés, et ce, principalement pour les firmes de grandes tailles. Les bureaux de projets relèvent de «[...] professionnels en gestion de projet et qui répondent aux besoins de l'organisation en gestion de projet» (Crawford, 2002, p. 67, cité par Aubry et Thuillier, 2004). De plus, ces interactions et interdépendances entre bureaux s'avèrent être encore plus accrues suite à des changements structurels au niveau de ces derniers (Aubry, Müller, Hobbs et Blomquist, 2010). Au sein des grandes organisations, il aurait aussi été observé que les bureaux de projets formeraient des communautés créant de la valeur pour la firme via l'apprentissage ainsi que le partage de connaissances étant lié à la gestion de projet (Aubry, Müller et Glückler, 2011). Ces communautés se formeraient parfois implicitement, mais aussi via une volonté organisationnelle de créer un réseau interne de membres échangeant sur leur pratique et ainsi traverser les frontières organisationnelles typiques étant susceptible de limiter la prolifération de la connaissance (Ibid).

Le phénomène récent où plusieurs bureaux de projets œuvrant ensemble soulèvent des interrogations en ce qui a trait à la connaissance, la pratique ainsi que de l'apprentissage dans l'aspect social de la gestion de projet (Ibid). Suite à une étude de cas intitulée *Exploring PMOs through community of practice theory* (Ibid), les auteurs ont démontré via l'étude de deux grandes organisations où dans un cas, le rapprochement entre le concept CdeP et du bureau de projets en ce qui à trait au management des connaissances résultait d'une volonté organisationnelle, soit de type *top-down* alors que dans le second cas, il s'agissait plutôt d'une approche *bottom-up*. Malgré la distinction en termes d'origine, les deux bureaux de projets ont connu des bénéfices au niveau de l'apprentissage, puisque les membres participants manifestent une passion considérable au niveau du partage ainsi que de l'apprentissage via des échanges à la fois physiques et virtuels, mais où le face à face s'est avéré crucial dans le processus et le virtuel comme étant complémentaires. Par contre, dans le second cas ne provenant pas d'une volonté corporative, bien que les résultats étaient

similaires, le concept de pratique diffère de manière au niveau du bureau de gestion de projet en fonction des projets en vigueur et des besoins directs rencontrés par les membres qui en découlent. Il s'agit donc d'un mécanisme de management des connaissances plus dynamique et efficient, puisque ce dernier évolue directement selon la réalité des acteurs qui œuvrent en projet et en fonction de leurs besoins et non ceux étant identifiés par la direction.

### 1.11 La dynamique de partage de connaissances provenant d'un réseau de CdeP

Bien que de nombreuses firmes de moyennes et grandes tailles usent d'un réseau de CdeP distinctes, dans leur processus de management des connaissances, peu d'études couvrent le sujet qu'est la dynamique de partage de connaissance entre CdeP au sein d'une même firme. Wenger *et al.* (2011) perçoivent les concepts de réseaux et de CdeP comme étant toutes deux parties prenantes de l'apprentissage social où il peut s'avérer nécessaire de combiner ces deux concepts en organisation (Ibid). Le réseau de CdeP découle de « [...] relations, connections et interactions personnelles parmi les participants qui ont besoin de se connecter pour résoudre des problèmes et créer des connaissances ensemble » (Goglio-Primard *et al.*, 2017) et où la CdeP relève dans ce contexte « [...] au développement d'une identité partagée sur un sujet précis et d'une intention collective » (Ibid). De surcroît, l'usage d'un réseau de CdeP en entreprise provient généralement de la nécessité d'aller au-delà des frontières des CdeP de manière à ce qu'il y ait un partage de connaissance résultant de la pratique commune inter-CdeP (Agterberg *et al.* 2010) et cela permet de limiter la dispersion des connaissances entre unités au sein d'une même firme (Becker, 2001).

Bien que l'usage de CdeP permette une facilitation de ce partage entre membres d'une même communauté, paradoxalement, les caractéristiques qui facilitent ces échanges s'avèrent être susceptibles d'entraver le partage de connaissance entre CdeP (Alvelsson, 2000; Blackler *et al.*, 2000). La raison qui explique ce phénomène provient du manque de connaissances consensuelles ainsi que du partage d'une identité commune où ces aspects servant à renforcer la coopération au sein d'une même CdeP peuvent résulter en une barrière limitant la collaboration avec les non-membres de la communauté (Blackler, *et al.*, 2000). Par conséquent, la dynamique de partage de connaissances entre CdeP diffère qualitativement du partage au sein d'une même CdeP en étant plus ardue et complexe (Brown et Duguid, 1998). De plus, cette dynamique, bien que négligée dans la littérature représente une problématique significative en organisation où ce paradoxe peut mener vers un risque d'entraver le processus de management des connaissances pour une organisation qui détient plusieurs CdeP via une fragmentation de la connaissance organisationnelle propre à de multiples CdeP et ipso facto isoler la connaissance au sein de ces communautés au lieu de la proliférer (Hislop, 2004). À ce niveau, les CdeP par définition détiennent des risques de manque d'ouverture à la diversité, de renfermement paroissial, de discrimination, voire de vengeance face à d'autres communautés et même d'incompatibilité avec la nécessité du fonctionnement hiérarchique organisationnel (Bowles et Gintis, 2000; Cohendet et Diani, 2003).

L'importance d'analyser cette dynamique entre CdeP distinctes semble hautement pertinente, et ce, encore plus dans un contexte de gestion de projet en organisation où les équipes de projets s'avèrent souvent être multidisciplinaires. Ce type d'équipe possède régulièrement un caractère hétérogène au niveau des métiers ainsi que des disciplines des membres qui la composent et où une étroite collaboration s'avère nécessaire lors de la réalisation de projets (Newell et Swan, 2000; Gherardi et Nicolini, 2002). Un tel contexte de travail révèle l'enjeu de l'apprentissage inter-projet

ainsi que le partage de connaissances qui en découle où les organisations tentent de relever la double problématique qu'est la perte de connaissance développée au sein d'un projet, et ce, surtout au regard de la courte temporalité que représente un projet, ainsi que l'équipe qui la compose et par le même fait, de procéder à une réinvention perpétuelle de la roue (Prencipe et Tell, 2001; Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012). De plus, un autre défi qui en résulte provient de la sélection des connaissances créées dites adéquates et utiles à l'organisation étant développées au sein d'équipes de projets où il s'avère impossible, voire même inutile de conserver la totalité de ces connaissances développées si elles ne s'avèrent pas critiques pour la communauté ou la firme (Dupouët, 2017).

Chaque CdeP, bien qu'appartenant à une même organisation possède une identité qui lui est propre et cette identité unique s'avère être susceptible de compliquer le processus de transfert ainsi que de prolifération de connaissances au sein de la firme, puisque cet aspect peut créer des divergences d'intérêts entre CdeP et par conséquent, il y a présence d'un risque potentiel de création de conflits entre ces communautés (Hislop, 2004). Selon des voix critiques, les CdeP ne semblent donc pas être une structure dite efficace, voire adaptée en organisation en ce qui à trait au maillage ainsi que dans le développement de relation avec d'autres communautés (Dupouët, 2017). Par exemple, à Montréal, une CdeP de technicien avait effectué la conception d'un système audio d'une grande qualité, mais n'arrivant pas à s'arrimer avec d'autres communautés ayant des pratiques liées à la finance, au marketing ou aux ressources humaines, la CdeP n'est pas arrivée à vendre son produit, et ce, même s'il était d'une grande excellence (Ibid).

Dans un chapitre, Hislop (2004) procède à une analyse d'organisations détenant une panoplie de CdeP et où l'absence d'une identité partagée ainsi que d'une connaissance

consensuelle limitée entrave le processus de gestion de la connaissance pour une entreprise. Dans son chapitre, l'auteur cite la Neth-Bank qui suite à de multiples acquisitions dans les années 90 a connu une expansion de ses activités et divisions sur plus de 70 pays. La firme avait décidé à ce moment qu'il serait judicieux d'améliorer le niveau de coordination ainsi que du partage de connaissances entre divisions. Pour ce faire, la Neth-Bank avait opté dans sa stratégie pour le développement d'un intranet global à l'organisation. Par contre, cette banque avait procédé, et ce, de manière historique avec des divisions fortement autonomes et œuvraient de manière indépendante entre elles et par conséquent, cela à résulter à une problématique où chaque division possédait ses meilleures pratiques, processus, technologies d'informations et intranet qui lui étaient propres. Un simple intranet n'a donc pas permis à cette banque de contrer l'effet du travail en silos où les CdeP présentes dans chaque division s'avèrent avoir entravé la stratégie de management des connaissances globales que l'organisation voulait instaurer et une cause première qui fut identifiée par Hislop (2004), fut le fort manque de confiance qui existait entre les multiples divisions, ainsi que le climat de méfiance qui en a résulté. Ce manque de confiance découlerait principalement d'une absence de relation sociale entre les divisions où l'intranet global n'a pu à lui seul contrer l'absence d'une identité commune entre les CdeP et ainsi créer une connaissance dite consensuelle (Ibid).

En contrepartie, l'auteur cite dans ce chapitre, l'exemple de l'entreprise Swed-Co qui durant les années 90 désirait implanter un progiciel de gestion intégrée (ERP) pour améliorer la coordination entre ses différentes unités d'affaires. Tout comme la Neth-Bank, Swed-Co possédait des unités d'affaires détenant un fort niveau d'autonomie où chacune de ces dernières possédait une forte identité partagée par les employés qui y œuvraient en plus de détenir une connaissance spécialisée, et ce, de manière à ce que ces unités d'affaires s'avèrent être considérées par cet auteur comme étant des CdeP. Pour développer, mais surtout pour implanter le système ERP, un gestionnaire de

projet a mis sur pied une équipe de projet provenant de multiple CdeP où des locaux lui avaient été spécifiquement réservés. Les membres furent sélectionnés pour participer à cette équipe et ce choix fut basé sur la pertinence de leurs connaissances en termes de meilleures pratiques qu'ils détenaient au sein de leurs CdeP. Ces membres s'avéraient travailler sur le système ERP dans un même environnement avec des interactions face à face sur une période prolongée, et ce, de manière à faciliter le processus individuel des membres de création ainsi que de prise de perspectives tel que défini par Boland et Tensaki (1995). Ce processus permet aux membres de développer une appréciation ainsi qu'une considération de la connaissance apportée aux projets provenant de membres externes à leurs CdeP. Par conséquent, c'est uniquement lorsque de telles fondations s'avèrent être établies qu'une favorisation du transfert de connaissances s'avère susceptible de se produire entre CdeP. De plus, l'importance du développement de relations sociales via des rencontres physiques et non uniquement virtuelles peut aussi s'avérer importante pour le développement du processus de création et de prise de perspectives.

Cette initiative organisationnelle effectuée par une équipe composée de membres provenant de diverses CdeP au sein d'une même institution a permis de créer des liens de confiance qui ont perduré, et ce, non seulement au sein de l'équipe, mais entre les multiples CdeP qui composent la firme Swed-Co. De plus, les effets de ce projet auraient perduré où les membres composant l'équipe avaient continué d'échanger ainsi que de transférer de la connaissance entre eux en limitant les effets découlant de l'absence d'identité commune et en palliant au manque de connaissances consensuelles entre CdeP. Par conséquent, cela en a résulté en une facilitation du processus de partage ainsi que de la prolifération de la connaissance via un réseau de CdeP inter-organisationnel.

Wenger (2002), reconnaît aussi le potentiel que détiennent les équipes interdisciplinaires de projets, puisque grâce à ces dernières, les membres de CdeP peuvent apporter leurs compétences propres de manière à les combiner avec les connaissances des multiples pratiques distinctes présentes au sein de l'équipe où toutes ces pratiques s'avèrent nécessaires pour la réalisation d'un projet commun. Lors de la réalisation de ces projets, les membres s'avèrent confrontés à des problèmes étant externes à leur domaine et cela permet d'apporter une sensibilité ainsi qu'une compréhension supérieure de la réalité vécue par les membres des autres CdeP (Ibid). De surcroît, l'usage de stratégies de réalisation de projets interdisciplinaires mène à des bénéfices importants pour la firme où les nouvelles connaissances acquises s'avèrent être disséminées au sein des CdeP propres aux membres ayant participé à ce projet (McDermott, 1999).

L'auteur reconnaît l'importance de développer un partage de connaissance à travers un réseau de CdeP intra-organisationnel de manière à créer une prolifération de la connaissance à travers la firme et non uniquement au niveau de la CdeP et par conséquent, limiter les effets négatifs sur le management des connaissances globales de la firme que peut avoir une CdeP détenant une identité dite trop forte. Il s'avère donc aussi important pour une organisation détenant de multiples CdeP de faciliter les relations inter-CdeP qu'exter-CdeP et cela s'avère primordiale dans un contexte où les CdeP s'avèrent être liées à la gestion de projet, puisque les équipes de projets étant souvent multidisciplinaires provenant de diverse CdeP et où une collaboration s'avère nécessaire lors de la réalisation de projets. La solution qu'Hislop (2004) propose consiste en la création de forums sociaux où se réuniraient les membres de différentes CdeP à travers un contexte social qui leur permettrait d'échanger entre eux sur leurs pratiques, enjeux, connaissances et par conséquent, de prendre conscience et par le même fait, d'améliorer leurs compréhensions mutuelles de la réalité des autres membres externes de leurs CdeP. La contribution de cet auteur renforce aussi le fait

que malgré la tendance lourde, le management des connaissances organisationnelles ne peut s'effectuer uniquement via des composantes technologiques, mais nécessite aussi une emphase en ce qui a trait aux facteurs humains, culturels, ainsi que sociaux où il s'avère important d'instaurer des stratégies permettant le développement de relations entre membres où le développement d'un intranet bien que pertinent, ne peut à lui seul permettre un développement de telles relations. En sus, Hislop (2004) conclut son chapitre sur le fait qu'un réseau efficace de partage de connaissances entre CdeP au sein d'une même organisation nécessite pour exister la création d'un certain niveau de confiance entre les membres de ces multiples CdeP. L'absence de confiance inter-CdeP peut créer des conflits et par le même fait, limite l'utilisation de CdePP à des fins de management des connaissances en organisation (Vaast, 2002).

#### 1.11.1 Paysage de pratique

De plus, d'un point de vue professionnel, le corpus de connaissances d'un métier ne relève pas uniquement d'une seule CdeP, mais plutôt d'un paysage de pratique s'inscrivant au sein d'un réseau de CdeP (Wenger-Trayner *et al.*, 2014; Goglio-Primard *et al.*, 2015). L'apprentissage au XXI<sup>e</sup> siècle provient d'un corpus de connaissances pouvant être considéré comme un référentiel de connaissances étant propres à un métier précis (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016) et où ce concept ne tire point sa provenance d'une CdeP isolée, mais d'un système complexe de maintes CdeP et de l'interaction de leurs frontières (Wenger-Trayner *et al.*, 2014). D'un point de vue intra-CdeP, les membres détiennent une reconnaissance étant fonction de leurs compétences, mais au sein du réseau de CdeP, ceux-ci sans être des experts de toutes les pratiques, se doivent de détenir de l'information ainsi que des connaissances en ce qui a trait aux pratiques sous-jacentes à la leur pour ainsi prendre

conscience du corpus de connaissances de leurs professions (Goglio-Primard *et al.*, 2015).

Le concept de réseau de CdeP ainsi que de paysage de pratiques fut développé par Wenger-Trayner *et al.* (2014) et relève principalement d'enjeux étant propres à l'apprentissage au XXI<sup>e</sup> siècle (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

Plutôt que de mettre l'accent sur la CdeP et sur l'appartenance à CdeP, l'accent est porté davantage sur la multiplicité de communautés et de systèmes de pratique, les paysages de pratique, et l'identité formée à travers les pratiques et pas seulement à l'intérieur des pratiques. (Omidvar et Kislov, 2014, p. 5, traduit par Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

Le paysage de pratiques relève de l'importance qu'un membre d'une CdeP détienne des connaissances à propos d'une multitude de pratiques, et ce, sans pour autant détenir une appartenance ainsi que compétence significative face à ces dernières (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). En contrepartie, le développement de la pratique propre à une CdeP s'avère être fonction d'un corpus de connaissances qui lui ne découle pas d'une seule CdeP ou encore d'un seul métier, mais plutôt d'un paysage de pratiques (Ibid). Par conséquent, un métier ne dépend pas uniquement de la CdeP à laquelle il gravite, mais à « [...] un paysage complexe de différentes CdeP qui ne sont pas seulement celles du métier, mais concernent également la recherche, l'enseignement, le management, la régulation, les associations [...] ». (Omidvar et Kislov, 2014, p. 15 traduit par Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). L'extension de la pratique unique vers l'inscription dans un paysage de pratiques permet un développement supérieur de la pratique propre à une CdeP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). De plus, ce développement étendant l'horizon de la réflexivité

relève d'un développement de la pratique « [...] au regard de l'évolution du contexte économique, sociétal et technologique » (Ibid, p.23).

#### 1.11.2 Les interactions inter-communautés et la culture d'entreprise

Au niveau de l'analyse interactionnelle, lorsqu'il y a présence d'un réseau de CdeP fortement hétérogènes détenant des modes d'interactions ainsi que d'apprentissages divergents au sein d'une même firme, il s'avère crucial que l'organisation qui les détient encourage et produise des interactions inter-CdeP de manière à créer un système de référence commun dans l'ensemble de ce réseau et par conséquent, concilier leurs intérêts et ainsi homogénéiser leurs objectifs (Cohendet et Diani, 2003). De plus, cette homogénéisation des objectifs s'avère être une méthode de coordination des actions menant à la création ainsi qu'au partage de connaissances dite des moins onéreuses pour les organisations (Ibid).

Cohendet et Diani ont présenté dans leur article paru en 2003 deux mécanismes prédominants en entreprise dans un contexte économique fondée sur la connaissance au niveau de la manière dont s'effectues les échanges entre CdeP hétérogènes œuvrant au sein d'une même organisation. Ces derniers consistent en la répétitivité des interactions entre CdeP, soit le critère d'ordre quantitatif et la nature des interactions, soit le critère d'ordre qualitatif où toute coordination inter-CdeP nécessite des échanges informationnels ainsi que la mise en place d'une architecture commune. Pour illustrer la distinction entre ces deux mécanismes, les auteurs ont mis en exemple les organisations où les managers déjeunent avec les ouvriers, ce qui a pour effet de créer une forte répétitivité des interactions détenant de nombreux avantages pour la firme en créant une connaissance commune via une compréhension plus

rapide si un élément corporatif semble susceptible de faire défaut. Par contre, au niveau de la nature des interactions, le langage commun peut rester très limité, voire faible où « une fréquence élevée de rencontres [...] peut stimuler, mais ne garantit pas la construction de modèles ou de représentations du monde communes, ni les bases de construction commune de connaissances » (Cohendet et Diani, 2003). De plus, des CdeP peuvent s'avérer liées par une communication commune très riche, mais n'échangeant pas souvent. À titre d'exemple, il y a certaines CdeP virtuelles ou encore les forces de l'ordre qui même si ses membres proviennent d'unités distinctes n'échangeant que très rarement entre eux, réussissent à coordonner leurs activités efficacement et rapidement en état d'urgence grâce à leurs règles et langages communs (Ibid; Davel et Tremblay, 2014). D'un point de vue organisationnel, la configuration entre ces deux mécanismes résulterait en un intermédiaire entre ces extrêmes illustrés ci-haut.

La répétitivité des échanges inter-CdeP présente de nombreux avantages pour la firme selon ces auteurs via une stimulation du processus d'apprentissage ainsi que de la création de connaissances communes, une facilitation de la résolution de conflits et permettrait aussi la réalisation d'économies d'échelles. Selon les résultats publiés dans cet article, la répétitivité des interactions spontanées à l'intérieur d'une CdeP permet via une routine, la mise en place d'une base collective de connaissances, de définir des règles de fonctionnement ainsi qu'un langage commun. Par contre, au niveau des interactions entre CdeP hétérogènes où il y a généralement absence de ce type de routine de manière spontanée et effectuée par les membres, les organisations se doivent de mettre en place des groupes projets étant composés de membres provenant des multiples CdeP de la firme avec des rencontres relativement fréquentes permettant de développer des relations entre membres via un processus de socialisation (Cohendet et Diani 2003; Hislop 2004).

En ce qui a trait à la qualité de la communication inter-CdeP, cette dernière ne se limiterait pas selon cet article à l'efficacité des systèmes d'information, la quantité d'informations ou encore la fréquence des échanges, mais plutôt au niveau de l'effort effectué par chaque CdeP pour partager les connaissances qui lui sont propres et une emphase se doit d'être mise sur le partage de connaissances étant lié à la routine de ces CdeP, et ce, de manière à proliférer leurs meilleures pratiques. Au niveau de ce mécanisme, un enjeu majeur a été identifié au niveau de la gestion de projet où il y aurait une tendance de restitution des connaissances acquises par les membres d'une équipe de projet temporaire au retour de ces derniers au sein de leurs communautés respectives (Cohendet et Diani 2003; Aubry, Müller et Glückler, 2011). Il s'avère donc important qu'il y ait usage d'un langage commun entre CdeP, et ce, de manière à faciliter la circulation de connaissances et par le même fait, sa qualité. Pour se faire, Cohendet et Diani (2003) proposent de procéder à un processus organisationnel où il y aurait une validation ainsi qu'une prolifération collective inter-CdeP de la connaissance. Par conséquent, cela s'avère susceptible de mener vers une co-construction d'un sens ainsi que d'une identité commune entre CdeP.

Ces deux mécanismes étant la répétitivité des interactions ainsi que la nature de la communication inter-CdeP constituent selon les résultats de cet article à un concept se référant à la culture d'entreprise. La culture d'entreprise tel que conceptualisée par Cohendet et Diani (2003) se définit comme étant :

[...] à la fois la vision globale de l'organisation et de ses objectifs et en même temps sa voie typique de se comporter. Elle fait référence au rôle des représentations et des croyances collectives dans le partage des stratégies et des objectifs (mécanisme de convergence). La culture d'entreprise est cette grammaire commune qui permet aux agents de donner du sens au monde, de coder l'histoire et les expériences passées et d'y développer leurs actions [où nous considérons ici que la culture d'entreprise englobe l'ensemble des systèmes de repères conventionnels tacites (routines, normes, conventions, connaissance commune, etc.) qui

guident le comportement des agents. Dans ce processus collectif, l'identité des agents, leurs intérêts, leurs projets, leurs attentes, prennent forme et consistance dans les interactions qui se développent. Dans cette perspective, la culture d'entreprise résulte bien des deux modalités d'interaction que nous avons mises en évidence (p. 712).

Au regard de cette définition, les deux éléments principaux conceptualisant cette culture relèvent de la connaissance commune ainsi que de la construction d'une architecture cognitive inter-CdeP (définition à la section *1.11.2.2 Architecture de communication et architecture cognitive*). Le processus perpétuel menant à cette construction s'avère même mener vers « une stabilisation d'une vision commune ou d'une culture d'entreprise assurant la cohérence globale de l'organisation » (Ibid).

#### 1.11.2.1 La gouvernance de la coordination inter-CdeP

Suite à l'exposition du mécanisme de la répétitivité des interactions ainsi que de la qualité de la communication entre communautés et du contexte culturel qui en résulte, Cohendet et Diani (2003) proposent un modèle de gouvernance destiné à la coordination des activités entre CdeP. La coordination entre CdeP se voit confronter comme il a été mentionné plus haut à de nombreux défis étant susceptibles d'entraver le processus de management des connaissances en organisation. Il s'avère donc primordial selon ces chercheurs qu'une gouvernance puisse associer la complémentarité entre la structure hiérarchique formelle et le réseau de CdeP, puisque ce réseau de structures sociales ne possède théoriquement pas les caractéristiques pour y parvenir. Quatre cultures résultant de ces mécanismes furent identifiées par ces auteurs. Le tableau qui suit résume ces dernières.

Tableau 1.2 Cultures organisationnelles et contextes (Cohendet et Diani, 2003)

	<i>Répétitivité faible des interactions entre communautés</i>	<i>Répétitivité élevée des interactions entre communautés</i>
<i>Intensité faible de communication entre communautés</i>	<p><b>1. Culture faible</b> Niveau très bas des interactions entre communautés. Prédominance de la coordination hiérarchique.</p>	<p><b>2. Culture (tacite) forte</b> Niveau élevé des interactions quantitatives entre communautés.</p>
<i>Intensité élevée de communication entre communautés</i>	<p><b>3. Culture (codifiée) forte</b> Niveau élevé des interactions qualitatives entre communautés. Architecture organisationnelle modulaire.</p>	<p><b>4. Culture forte</b> Niveau très élevé des interactions entre communautés. Prédominance de la coordination par les communautés.</p>

En ce qui a trait à la culture dite faible (1), les mécanismes classiques destinés à la coordination s'avèrent être plus adéquats pour réguler ainsi que stabiliser le contexte de décision de la firme (Amesse et Cohendet, 2001). Au niveau du cas de la culture tacite forte (2), bien qu'il y ait une faible qualité de communication inter-CdeP, l'usage du leadership s'avère préconisé pour effectuer la traduction entre les CdeP où les managers intermédiaires peuvent servir d'intermédiaires et détiennent un rôle clé au niveau de la définition de leurs tâches pour traduire le jargon (Cohendet et Diani, 2003; Nonaka et Takeuchi 1995). La culture codifiée forte (3) quant à elle s'avère relever du contexte où dans la phase d'émergence, les normes communautaires peuvent être fortes et résulter en la convergence du processus cognitif inter-CdeP se qui peut résulter en un laisser-aller de la hiérarchie en termes d'initiatives. Lors de son évolution, le sensemaking de la hiérarchie déterminera quelles initiatives seront introduites dans l'organisation (Cohendet et Diani, 2003). Finalement, une culture forte (4) permet une coordination rapide entre toute divergence d'intérêts entre CdeP

où le réseau de CdeP peut œuvrer de manière auto-organisée, et ce, avec une intervention hiérarchique des plus minimales. De surcroît, une telle culture représente un fort potentiel d'innovation corporatif (Ibid).

#### 1.11.2.2 Architecture de communication et architecture cognitive

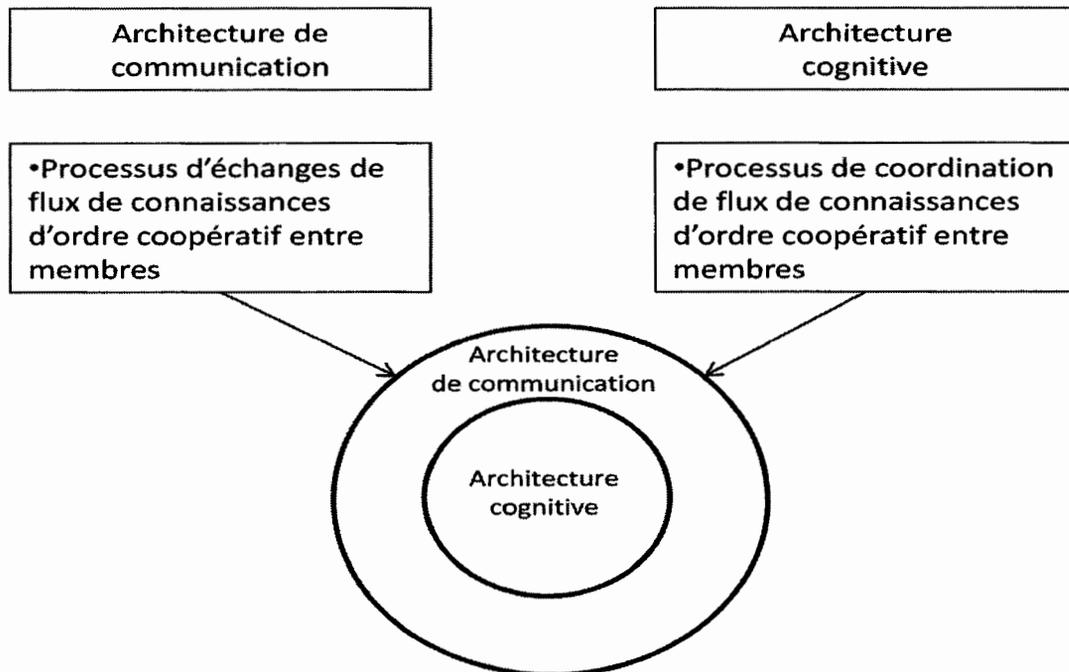
Toute CdeP et réseau de CdeP détient une architecture de communication qui relève principalement d'échanges volontaires entre membres n'étant pas régie par l'entremise d'une hiérarchie formelle (Cohendet et Diani, 2003). Cet aspect relève de la coopération étant possible uniquement via le pilotage de CdeP et non par un contrôle organisationnel direct (Daunais *et al.*, 2010). Ces derniers peuvent survenir via des échanges du type face à face, ou encore via une interface numérique étant fonction de la collaboration (Arzumanyan et Mayrhofer, 2016). De plus, le concept d'architecture cognitive quant à lui s'inscrit dans une démarche organisationnelle visant à favoriser les flux de connaissances et relève selon Cohendet et Diani (2003) de toute forme d'échanges entre acteurs du réseau de CdeP, mais son appellation relève principalement de la coordination entre ces derniers. Cette architecture via la coordination entre acteurs du réseau détient le potentiel de mener vers une stabilisation de la vision commune de la pratique et par conséquent « [...] d'assurer la cohérence globale de l'organisation » (Ibid). C'est à ce niveau que ce distinct principalement l'architecture de communication de l'architecture cognitive.

L'architecture cognitive retrouve aussi sa pertinence dans le cadre d'un réseau de CdeP et de culture d'entreprise qui en découle, puisque :

«[Elle] contribue à la formation de la culture d'entreprise [via] la construction progressive d'une architecture cognitive entre les différentes communautés. La construction procédurale des systèmes de croyances collectives entre communautés répondant [...] va permettre de *coder* les expériences et l'histoire de l'organisation et donner ainsi du sens *ex post* correspondant à une construction et une stabilisation d'une vision commune ou d'une culture d'entreprise assurant la cohérence globale de l'organisation.» (Cohendet et Diani, 2003)

Par conséquent, l'architecture cognitive détient le potentiel de palier au problème principal relevant de la pratique commune du réseau de CdeP en permettant une vision commune de la pratique et par le même fait, permet la convergence ainsi que la cohérence au sein du réseau (Ibid). La figure qui suit situe les concepts d'architecture de communication et d'architecture cognitive.

Figure 1.4 Architecture de communication et architecture cognitive



### 1.12 Synthèse de la recension des écrits

Depuis l'avènement de l'économie de la connaissance où ses impacts se furent massivement ressentir à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les organisations arrivèrent à des limites via les méthodes dites classiques de production de nouvelles connaissances (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Pour y remédier, un récent outil managérial retint l'attention des académiciens et des praticiens, soit les CdeP (Daunais *et al.*, 2010). La discipline qu'est la gestion de projet fut aussi fortement impactée par cette récente économie (Papa, 2012; PMI, 2015) et l'usage de CdeP à des fins d'amélioration de pratiques lui étant liées fut répertorié en organisation (Papa, 2012). En contrepartie, la gestion de projet nécessite l'implication de multiples métiers, d'intérêts, compétences (AFNOR, 2010) et par le même fait, de divers pratiques (Papa, 2012). Cette discipline nécessite donc l'usage de divers CdeP et il est donc crucial que l'ensemble des CdeP connaissance de l'ensemble des pratiques entourant les leurs et étant sous-jacente à la gestion de projet. Cet aspect s'inscrit directement dans le concept de paysage de pratique (Wenger, 2002; Ewell et Swan, 2000; Gherardi et Nicolini, 2002). De plus, il est aussi important que les CdeP étant liées à la gestion de projet d'une organisation prennent connaissance des pratiques faisant consensus et servant de barèmes de connaissances sur le marché tel le PMI et l'IIBA (Papa, 2012). Conséquemment, il y a donc une pertinence d'user d'un réseau de CdeP étant composé à la fois de CdeP intra-organisationnelles (les diverses CdeP oeuvrant au sein d'une organisation regroupant les multiples métiers opérant en gestion de projet) et extra-organisationnelles (PMI et IIBA).

En contrepartie, les CdeP détiennent des lacunes en termes de maillage entres-elles et le transfert de flux de connaissances entre CdeP peut s'avérer ardu (Dupouët, 2017). Pour y remédier, l'attribution de rôles (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009), l'usage de

symboles détenant un impact sur la culture de l'organisation (Ibid) ou encore la réalisation d'un projet formel entre CdeP (Hislop, 2004) concernées permet d'y remédier. En outre, il est essentiel d'user de collaboration entre CdeP par le biais d'une coordination inter-métiers et par le même fait, inter-CdeP au sein d'une organisation dans le cadre de la réalisation de projet où la présence d'une architecture cognitive y est adéquate pour y parvenir (Cohendet et Diani, 2003). D'ailleurs, un souci organisationnel doit se porter au niveau de la convergence des objectifs entre CdeP afin d'en assurer un fonctionnement optimal et de permettre une contribution adéquate au niveau des pratiques communes (Bardon et Borzillo, 2016) étant dans ce cas-ci, la gestion de projet.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, un cadre conceptuel se définissant comme étant « [...] l'arrangement des concepts et sous-concepts [utilisés] pour asseoir théoriquement l'analyse ultérieure de l'objet d'étude » (Mace et Pétry, 2000, p. 51), et ce, de manière à « [...] préciser les concepts fondamentaux et les liens qu'ils ont entre eux [et par conséquent,] construire un système conceptuel adapté à l'objet de la recherche » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 98) sera développé.

Cette section, élaborant un cadre conceptuel, permet de définir la problématique de recherche en plus de cadrer les concepts clés sur lesquels l'objet de la recherche s'avère fondé, ainsi que d'élaborer clairement leurs définitions (Antonius, 2007). Cela permettra de clarifier le sujet, l'objet, l'objectif, la question, ainsi que les sous-questions de la recherche où cette clarification permettra aussi de démontrer la pertinence de ce projet de recherche en termes d'apports potentiels au niveau de l'avancement de la connaissance.

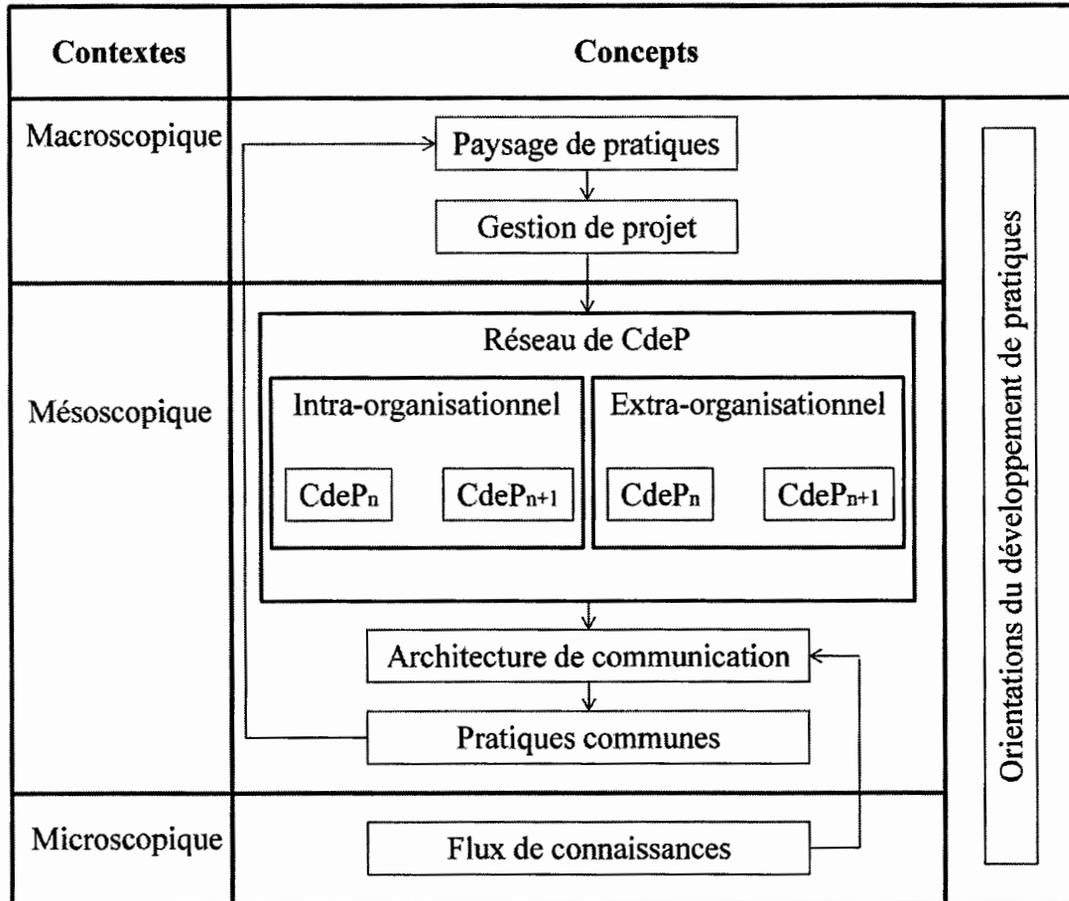
## 2.1 Problématique de recherche

La problématique consiste à

[...] traduire une idée de recherche d'abord vague (et abstraite) en une question précise (et concrète) à vérifier dans la réalité. C'est par un travail de raisonnement logique et rigoureux que le chercheur effectue ce rétrécissement progressif de champ de sa recherche. (Lamoureux, 1995 cité par Long, 2004)

Suite à l'élaboration de la recension des écrits détenant comme objectif premier de répertorier l'état de la connaissance et d'établir les bases théoriques étant pertinentes au sujet de la recherche étant : La mise en place de CdeP à des fins de gestion de projet en organisation. Plusieurs concepts centraux étant fortement liés entourant ce domaine d'étude furent identifiés et retenus dont : le réseau de CdeP, la gestion de projet, ainsi que le paysage de pratiques. Ces derniers proviennent d'un contexte mésoscopique, soient comme étant propres aux organisations (Nadeau, 2013), mais détenant des implications micro et macroscopiques. Per contra, malgré l'ampleur du corpus académique ainsi que de sa qualité entourant le sujet et ses concepts centraux étant des éléments vitaux pour l'élaboration d'un sujet de recherche (Mace et Pétry, 2017) de nombreux écarts et lacunes provenant de la littérature furent identifiés au niveau des aspects qui les relient. Par conséquent, c'est sur ces liaisons entre ces blocs théoriques que se penchera la problématique de recherche. La figure qui suit résume les principaux blocs théoriques identifiés ci-haut et leurs liens tels que répertoriés dans la recension des écrits.

Figure 2.1 Modélisation de la problématique



Cette modélisation de la problématique fut effectuée en tenant en considération les liens entre les principaux concepts retenus dans la littérature ainsi que leurs contextes. Cette recherche traitant d'une problématique managériale, trois niveaux de contexte ont été retenus, soit le contexte macroscopique, mésoscopique et microscopique de manière à déterminer où se situe la problématique par rapport à ces derniers (Nadeau, 2013). D'un point de vue macroscopique, ce dernier prend en considération l'ensemble d'un système (Lamarche-Perrin, 2013) qui se définit dans cette recherche comme étant le paysage de pratiques et la gestion de projet. Cette dernière fut

fortement impactée par l'économie de la connaissance (Papa, 2012; PMI, 2015) et depuis l'avènement de cette économie, cette discipline prit de l'ampleur dans l'ensemble des secteurs des économies industrialisées (Bredillet, Yatim et Ruiz, 2010). Conséquemment, des stratégies organisationnelles de management des connaissances y ont été développées pour y faire face (Garvin *et al.*, 2008) et le pilotage de CdePP fut retenu à titre d'outil managérial de management des connaissances (Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012). La gestion de projet connu des changements fondamentaux depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle et découlant d'une multitude de métiers et de pratiques et même d'institutions étant externes aux organisations telles le PMI, (Papa, 2012) il y a donc eu une nécessité pour les membres «[...] de connaître quelque chose à propos d'un ensemble de pratiques, c'est-à-dire un paysage de pratique, sans pour autant être compétent dans la pratique d'une ou plusieurs communautés associées à ce paysage» (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016, p. 447). De facto, des liens unissent la discipline de la gestion de projet au concept de paysage de pratique.

Le contexte mésoscopique couvre tout concept impactant et étant directement liés à l'organisation (Nadeau, 2013). La gestion de projet nécessite la collaboration entre divers métiers et de ce fait, implique une multitude de pratiques (Papa, 2012). L'usage d'un réseau de CdeP y est donc approprié et les concepts de réseau de CdeP et de pratiques communes furent retenus aux fins de cette recherche où il y a une nécessité de développer des pratiques communes traitant de la gestion de projet via un réseau. Le développement de pratiques de cette discipline nécessite de passer par le biais d'un réseau de CdeP, puisqu'elle relève d'une multitude de pratiques (Ibid), donc de plusieurs CdeP. De plus, le développement de pratiques communes est facilité par la présence d'une architecture cognitive permettant une coordination entre membres et acteurs des diverses CdePP au sein d'une organisation par le biais de la mise en place d'une vision commune du développement des pratiques (Cohendet et Diani, 2003).

Le contexte microscopique quant à lui repose sur les individus ou encore de groupes d'individus présents dans un système (Lamarche-Perrin, 2013). Le concept de flux de connaissances fut ici retenu face à ce contexte. Les flux de connaissances se définissent comme étant toutes formes d'échanges entre acteurs d'un réseau de CdeP étant lié à la pratique (Cohendet et Diani, 2003). De plus, il y a apparition d'architecture cognitive au sein d'un réseau de CdePP lorsqu'il y a une coordination spontanée des flux de connaissances entre les acteurs, et ce, sans usage de mécanisme organisationnel formel (Ibid). Par ailleurs, les organisations de grandes tailles telles les organisations financières détiennent des structures bureaucratiques (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) où le travail en silos est susceptible d'entraver les transferts de flux de connaissances (Argote *et al.*, 2003). Ce concept microscopique détient donc un enjeu organisationnel crucial à l'ère de l'économie de la connaissance.

Les orientations du développement de pratiques à des fins de gestion de projet quant à elles, possèdent des implications micro, méso et macroscopiques. D'un point de vue macroscopique, la gestion de projet oeuvre dans un contexte d'économie de la connaissance qui impose à cette discipline une diminution des coûts et des délais de réalisation de projet (Kerzner, 2004; 2005; Aubry, Müller et Glückler, 2011). D'une perspective microscopique, les clients exigent d'obtenir des projets étant hautement fonction de leurs attentes et besoins (Munns et Bjeirmi, 1996). Au niveau mésoscopique, les membres de CdeP développent des pratiques étant susceptibles de contribuer directement à leurs métiers et aux enjeux organisationnels qui les entourent. Les orientations de toutes stratégies de management des connaissances sont binaires, soit internes et externes, où l'externe couvre toutes capitalisations de connaissances des clients étant destinées à répondre à leurs attentes et satisfactions (Keltner et Finegold 1996) et découle donc d'un contexte microscopique. *A contrario*, l'orientation interne consiste à créer de la connaissance par le partage et le transfert de connaissance existante au sein d'une organisation (Ibid).

En ce qui a trait au rapprochement entre le concept de CdeP et de la discipline de la gestion de projet, la littérature ne couvre que peu ces thèmes (Papa, 2012). En contrepartie, la littérature reconnaît la pertinence d'user de CdeP à des fins de gestion de projet en organisation où ces dernières représentent un outil organisationnel permettant le rapprochement entre la gestion de projet et le management des connaissances, et ce, au regard des enjeux imposés par le contexte économique actuel étant fondé sur la capitalisation de connaissances (Ibid; Aubry, Müller et Glückler, 2011). Cette discipline implique l'application de connaissances, de compétences, d'outils ainsi que de techniques lors de la réalisation de projet où des interactions constructives et régulières entre les membres au sein de l'équipe de projet reposant sur la coopération sont nécessaires pour mener un projet à terme (Papa, 2012). De plus, une coordination émane de cette coopération où ces équipes se composent de membres hétérogènes en termes d'intérêts, de compétences et de métier (Ibid). Au regard de ces aspects, l'usage de CdeP à des fins de gestion de projet semble y être naturellement approprié, et ce, d'un point de vue théorique.

Au niveau du réseau de CdeP, ce concept même si peu couvert dans la littérature, son importance ainsi que sa pertinence y sont reconnues où il est crucial pour les membres de CdeP d'aller recueillir de l'information complémentaire auprès d'autres CdeP détenant une pratique sous-jacente étant liées à la leur (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Cela permet aux CdeP d'arrimer en partie leur pratique avec le paysage de pratique complémentaire et par conséquent, cela permet de contribuer à l'avancement de leur pratique (Ibid; Suire et Vicente, 2008). D'une perspective extra-organisationnelle, la présence de CdeP externes aux organisations exerçant des contributions face à l'avancement de la pratique en gestion de projet est aussi reconnue au sein de la littérature, où il est primordial que les organisations prennent connaissance des contributions de ces CdeP (Papa, 2012). De surcroît, le concept de réseau de CdeP tire principalement sa pertinence du fait que les CdeP effectuent

régulièrement de la rétention de connaissances et d'informations face aux autres CdeP où le maillage entre CdeP peut être un processus ardu (Dupouët, 2017). Par conséquent, cela entrave le processus de création, de partage, ainsi que d'application de nouvelles connaissances à l'ensemble de la firme où le concept de réseau détient le potentiel de palier à ces effets par le biais de la mise en place de liens entre les diverses CdeP (Cohendet et Diani, 2003; Hislop, 2004). De plus, comme la figure 2.1 schématisant la problématique l'expose, malgré la reconnaissance théorique de la pertinence d'un réseau de CdeP à des fins de contribution à des pratiques dans un contexte de gestion de projet en organisation, il y a présence d'une lacune en termes d'écrits couvrant les liens étant susceptibles de favoriser des contributions et le développement de pratiques communes. En outre, cette lacune mérite un approfondissement théorique, puisqu'elle est hautement pertinente en termes de stratégie de pilotage de CdePP où il est crucial d'améliorer les échanges entre CdeP (Dupouët, 2017; Cohendet et Diani, 2003) par le biais de mise en place de liens.

Cet aspect semble donc relevé du concept de flux de connaissances facilitant la création de connaissances, son application, ainsi que son transfert (Olav, Rivkin et Fleming, 2002) où par conséquent, un réseau de CdeP est susceptible de faciliter les échanges de flux de connaissances inter-CdeP. De plus, l'établissement de ces liens s'inscrit dans les concepts d'architecture de communication ainsi que de l'architecture cognitive qui provient d'une démarche organisationnelle visant à favoriser les flux de connaissances entre acteurs du réseau de CdeP (Cohendet et Diani, 2003). La littérature reconnaît le fait que l'architecture cognitive découle principalement de la coordination entre ces acteurs dans le partage de flux de connaissances (Ibid) où cela détient une propiété dans un contexte de CdeP destinée à des fins de gestion de projet, puisque cela facilite une coordination inter-métiers où une coordination entre ces multiples métiers s'avère cruciale lors de la réalisation de projets (Hislop, 2004; Newell et Swan, 2000; Gherardi et Nicolini, 2002). Par contre, il y a un vide dans la

littérature liant le concept d'architecture cognitive et la coordination inter-métiers où cette coordination relève de la collaboration étant nécessaire à l'accomplissement d'un projet (Ibid) et de ce fait, du développement de pratiques communes liées à la gestion de projet. Conséquemment, cela est adéquat face à l'inscription du réseau dans le paysage de pratique, puisqu'il y a présence d'une nécessité de la part des membres de s'arrimer avec les pratiques externes étant susceptibles de contribuer à leur pratique (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

D'un point de vue théorique, la gestion de projet permet aussi un rapprochement avec le concept d'architecture cognitive et de l'inscription d'un réseau de CdePP au paysage de pratique lui étant propice face au développement de pratiques communes. Les écrits qui supportent ce rapprochement relèvent d'Hislop (2004) dont les résultats démontrèrent que la mise en place d'un projet formel réalisé entre CdePP permet une coordination inter-CdePP et par conséquent, résulte en une forme d'architecture telle que définit par Cohendet et Diani (2003). De plus, aux dires d'Hislop (2004), la mise en place de ce type de projets provient d'une volonté organisationnelle que les membres de chaque CdePP intra-organisationnelles prennent connaissance des pratiques sous-jacentes et complémentaires aux pratiques leur étant propres. Cela s'inscrit donc par définition dans le concept de paysage de pratique (Trayner *et al.*, 2014; Goglio-Primard *et al.*, 2015; Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

Au regard de ces aspects, les principaux vides dans la littérature proviennent de manques théoriques en ce qui a trait à l'usage d'un réseau de CdeP détenant des pratiques sous-jacentes étant liées à la gestion de projet. L'objet de la recherche qui résulte de ces vides se définissant comme étant « [...] ce sur quoi on veut produire un savoir, ce qui va être étudié précisément » (Brandler et Rinaldy, 2013) quant à lui se traduit dans le cadre de cette recherche, comme étant : Le réseau de CdeP détenant

comme pratique commune, la gestion de projet. En contrepartie, cela détient une grande pertinence pour cette discipline où les équipes de projets sont souvent d'ordre multidisciplinaire. Ce type d'équipe possède régulièrement un caractère hétérogène au niveau des métiers ainsi que des disciplines des membres qui la composent et où une étroite collaboration y est nécessaire lors de la réalisation de projets (Newell et Swan, 2000; Gherardi et Nicolini, 2002). De surcroît, les connaissances provenant des multiples pratiques distinctes de chaque métier s'avèrent nécessaires pour la réalisation d'un projet commun (Wenger, 2002) et où la coordination inter-métier s'effectue au niveau de l'interface entre les CdeP propres à chaque métier (Chanal, 2000).

L'objectif quant à lui provient d'une traduction de l'objet en un projet de connaissances (Germain, 2017). Par conséquent, l'objectif de cette recherche consiste à : Analyser les flux de connaissances intra et inter-CdeP d'un réseau de CdeP. Malgré le fait que les CdeP permettent la création de liens forts intra-CdeP tels que définis par Granovetter (1973; 2005), les liens faibles étant intercommunautaires s'avèrent cruciaux, car ils permettent d'acquérir des connaissances complémentaires à la pratique propre à la CdeP (Suire et Vicente, 2008) en s'inscrivant dans le paysage de pratique (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016) où ces deux formes de liens ne s'avèrent pas antagonistes, mais plutôt complémentaires en permettant la captation d'informations externes, mais propices au développement de la pratique (Zimmermann, 2001). En plus, les CdeP détiennent une lacune en ce qui a trait à la rétention de connaissances à l'interne de la CdeP et par le même fait, limite les flux de connaissances potentiels au sein de la firme (Hislop, 2004). Il s'avère donc pertinent d'analyser un réseau de CdeP présent au sein d'une organisation et de son contexte microscopique étant les flux de connaissances qui en résultent, puisque le succès des organisations à l'ère de l'économie de la connaissance résulte en grande partie de

l'efficacité de ces flux à se répartir adéquatement au sein de l'organisation (Nissen, 2002).

Au regard de la problématique, la question de recherche qui en résulte quant à elle se définit comme étant : Quelle nature des liens une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager des pratiques communes inter-métier? Cette question se réfère directement au concept de paysage de pratique, puisque ce dernier relève de l'importance des CdeP d'interagir entre elles pour acquérir de l'information étant susceptible de faire évoluer leur pratique (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Elle traite aussi de la lacune théorique présente au niveau des liens entre les CdeP étant nécessaires pour encourager la pratique commune, puisque

[...] la conception des CdeP ne prend pas clairement position sur les questions importantes que sont le rôle des pratiques dans le système social ou la délimitation des CdeP. Lorsque les dynamiques internes et externes des CdeP sont explorées, un tel flou est également perceptible (Vaast, 2002, p. 15).

En outre, cette question relève aussi du vide théorique présent dans la littérature reliant l'usage d'un réseau de CdeP en organisation ainsi que de son inscription dans le paysage de pratique où les relations entre CdeP mériteraient un approfondissement théorique (Vaast, 2002). Cette question trouve aussi sa pertinence lorsqu'analysée via une pratique étant fonction de la gestion de projet, puisque les équipes de projets s'avèrent hétérogènes, multidisciplinaires où les individus détiennent des intérêts, métiers et appartiennent à des CdeP distinctes (Hislop, 2004). Au regard de ces aspects, il s'avère pertinent de s'intéresser aux liens inter-CdeP, et ce, de manière à contribuer aux pratiques communes et par le même fait à la pratique de la gestion de projet, puisque cette discipline relève d'un enjeu ainsi que d'apport grandissant à la croissance économique des organisations et des nations depuis l'avènement de l'économie de la connaissance (Bredillet, Yatim et Ruiz, 2010).

Trois sous-questions ont résulté de cette question de recherche étant : Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des CdeP intra et extra-organisationnelles et quelles en sont les raisons?, Quelles sont les possibilités et contraintes du réseau de CdeP de pouvoir contribuer à la pratique en gestion de projet? et Quelles sont les orientations du développement de la pratique du réseau de CdeP et quelles en sont les raisons? La première sous-question consiste à effectuer une analyse du contexte microscopique et mésoscopique ainsi que de comprendre le fonctionnement interne de chaque CdeP ainsi que des interactions qui les lient. Cette sous-question détient le potentiel de combler un vide théorique présent dans la littérature en analysant les différentes dynamiques intra-CdeP présentes au sein d'un réseau de CdeP où la littérature traitant du concept de réseau (telle que recenser dans la revue de littérature) use d'une analyse purement mésoscopique où se sont les dynamiques inter-CdeP qui s'avèrent principalement étudiées. De plus, cette sous-question relève aussi de la dynamique de fonctionnement des CdeP extra-organisationnelles de manière à comprendre le potentiel ainsi que le rôle qu'elles détiennent face à l'amélioration de la pratique et la littérature traitant du concept de réseau de CdeP ne couvre que très peu cet aspect (Papa, 2012). La deuxième sous-question quant à elle relève à la fois du contexte mésoscopique et microscopique où les possibilités et contraintes peuvent à la fois provenir des individus membres de CdeP que d'éléments propres à la firme et où un souci s'avère apporté à l'amélioration de la pratique, puisque cette dernière s'avère régulièrement évacuée du concept de CdeP, et ce, autant dans la littérature que dans la pratique (Dupouet, 2017). La troisième sous-question relève principalement du contexte mésoscopique étant propre à l'organisation où l'orientation des stratégies de management des connaissances en institution financière s'avère fortement répertoriée au sein de la littérature (Keltner et Finegold 1996; Ribière et Chou, 2001), mais pas directement au niveau de l'usage de CdeP pour effectuer ces stratégies.

## 2.2 Conclusion

Suite à l'élaboration du cadre conceptuel, les principaux concepts théoriques retenus sont : la gestion de projet, le réseau de CdeP ainsi que le paysage de pratique. Cette recherche analysera les liens entre ces concepts qui présentent de nombreux vides théoriques au sein de la littérature. Ce mémoire détient un souci d'analyse face aux interventions qu'une organisation peut effectuer au niveau de la nature des liens présents dans un réseau de CdeP. L'originalité de cette recherche porte principalement sur le concept de réseau de CdeP où les vides qui en découlent seront traités via le rapprochement entre le concept de CdeP et de la discipline de la gestion de projet. Par ailleurs, l'usage d'un réseau de CdeP pour améliorer les pratiques communes, ainsi que de la présence de CdeP extra-organisationnelles auprès du réseau de CdeP seront aussi traités. De surcroît, les lacunes théoriques sur lesquelles cette recherche se penchera repose aussi sur la dynamique ainsi que le fonctionnement intra-CdeP et inter-CdeP au sein d'un réseau où une attention sera portée à la nature des liens qui les unirent. La littérature répertoriée expose principalement les types de liens, mais ne couvre que peu la nature des liens et les implications organisationnelles face à ces derniers (Hislop, 2004; Cohendet et Diani, 2003), et ce, afin d'encourager des contributions aux pratiques communes où ces dernières sont fonction de la discipline de la gestion de projet.

Outre le potentiel d'avancement de la connaissance relevant des vides littéraires traités dans cette recherche, la pertinence de ce mémoire provient aussi au niveau de son sujet ralliant les concepts de CdeP et de gestion de projet, puisque cette discipline ne cesse de prendre d'ampleur au sein de l'économie de la connaissance (Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012) et que l'agrandissant du corpus de connaissance le liant au concept de CdeP lui serait fortement bénéfique (Papa, 2012).

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

#### 3.1 Devis de recherche qualitative avec une approche du type étude de cas

Cette recherche détient comme objectif d'analyser les flux de connaissances intra et inter-CdeP d'un réseau de CdeP. Conséquemment, elle s'avère axée sur les individus membres de CdeP et donc sur la réalité des acteurs œuvrant au sein et auprès de ce réseau présent chez l'organisation financière étudiée, puisque les interactions actuelles et potentielles s'avèrent être fonction de la réalité des sujets de la recherche. Cette réalité vécue par ces derniers représente de nombreuses subjectivités individuelles pouvant diverger où le devis de recherche qualitative préconisé dans cette recherche s'avère propice, puisque ce type de recherche relève de l'expérience humaine en permettant « [...] de comprendre une réalité contextuelle de personnes dans leur milieu de vie » (Fortin, 2010, p. 13). Cette approche relève de la complexité via une mise en valeur des subjectivités des sujets étudiés en plus de détenir une ouverture au monde de l'expérience, de la culture, ainsi que du vécu des sujets. Cela résulte donc en une élaboration dite holistique de la réalité étudiée (Anadón, 2006). Ici, notre position consiste en une compréhension de la réalité telle que vécue par les sujets de l'étude via une incursion au sein de l'environnement observé (Poisson, 1983). De surcroît, l'usage d'un devis de recherche qualitative permet une souplesse en ce qui a trait à l'ajustement face à la complexité des phénomènes humains ainsi que sociaux

(Anadón, 2006) que représentent par définition les structures sociales que sont les CdeP.

En ce qui a trait aux sciences de la gestion, le nombre de publications dans des revues notables avec une approche qualitative ne cesse d'augmenter depuis la dernière décennie (Audet et Parissier, 2013) où ce devis malgré l'existence accrue de subjectivité au sein de sa méthodologie ne s'avère pas limitatif en termes de rigueur scientifique (Gagné, 2009), puisqu'une recherche qualitative détient le potentiel de résulter en la production de connaissances viables n'excluant pas l'objectivité (Mills, 1959). De plus, la subjectivité étant partie prenante de l'approche qualitative ne s'avère pas limitative en termes de rigueur scientifique puisqu'elle permet une contribution plus personnelle des chercheurs provenant de la perception où cette dernière s'avère susceptible de résulter en une donnée supplémentaire face à l'analyse de phénomènes (Holford, 2017). Par conséquent, cela peut apporter une richesse supplémentaire à la recherche via contribution à l'avancement de la connaissance qui n'aurait pas été possible uniquement via l'objectivité (Guba et Lincoln, 1994).

La démarche quantitative repose sur la détermination de la nature ainsi que des caractéristiques des phénomènes (Fortin, 2010) détenant une logique hypothético-déductive avec un souci lié à la quantification de phénomène (Lalonde, 2013). Par conséquent, cette démarche ne s'avère pas préconisée pour cette recherche, car il est plus approprié de comprendre le sens du phénomène que sont les liens intra et inter-CdeP plutôt que de les quantifiés via l'analyse ainsi que la compréhension de la réalité des acteurs qui y œuvrent où l'approche qualitative s'avère plus adaptée pour dégager le sens des données et non uniquement pour les quantifier (Pratt, 2009). Cela s'avère propice, puisque la littérature a identifié la difficulté de quantifier l'impact des CdeP dans un contexte de gestion de projet, et ce, autant au niveau individuel

qu'organisationnel (Papa, 2012). De plus, la quantification de variables étant liées à des aspects et phénomènes sociaux s'avère ardue et ces dernières sont régulièrement non considérées ou encore écartées à des fins de réalisation ainsi que de simplification au niveau de l'approche quantitative et par conséquent, limite, voire appauvrie le potentiel des résultats de certaines recherches (de Gaulejac, 2005; Holford, 2017).

En ce qui a trait à la complexité des systèmes sociaux et humains présents dans le concept de CdeP ainsi que de son pilotage, la réalisation d'une compréhension des phénomènes lui étant liés nécessite une vision holistique détenant la capacité de développer des connaissances détaillées ainsi que pertinentes du comportement, des sentiments ainsi que des interactions des acteurs qui y œuvrent (Gagnon, 2008). Les devis de recherches qualitatives s'avèrent susceptibles de développer une telle vision dite holistique (Ibid). Par conséquent, l'usage du devis de recherche qualitative s'avère propice au regard du sujet et de l'objectif de cette recherche, puisque l'analyse de la subjectivité ainsi que de la réalité vécue et perçue par les acteurs représente des éléments clés de cette recherche qui s'avèrent difficilement quantifiables. De plus, tel que mentionné par Giordano (2003) l'approche qualitative s'avère fortement adaptée pour l'étude de CdeP, « [puisqu']il ne s'agit pas de rechercher des régularités statistiques (entre individus substituables), mais de rechercher les significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées » (Giordano, 2003 cité par Goury et Spalanzani, 2009, p.8). De surcroît, ces perceptions du concept de CdePP des acteurs du réseau de CdeP relèvent de conditions nécessaires au pilotage de CdeP au sein des firmes, puisque les bénéfices perçus et attendus relèvent principalement d'attentes ainsi que d'exigences individuelles de ces acteurs (Papa, 2012).

En ce qui a trait à l'approche de cette recherche détenant un devis qualitatif, celle-ci est l'étude de cas, soit celui d'un cas unique relevant d'une organisation financière. Cette dernière consiste en « [...] une approche et une technique de cueillette et de traitement de l'information qui se caractérisent par une description en profondeur d'un phénomène et par une analyse qui tente de mettre en relation l'individuel et le social » (Anadón, 2006, p.22) et se rapporte principalement aux caractéristiques propres des phénomènes du cas traité et qui par le même fait, résulte en une investigation empirique d'un phénomène au sein d'un contexte de vie réelle (Altheide et Johnson, 1994; Yin 1994). De surcroît, cette approche s'avère propice en ce qui a trait à l'analyse de phénomènes humains ainsi que de la complexité qui en découle (Merriam, 1998) et s'inscrit parfaitement dans un devis de recherche qualitative en permettant une analyse de ces phénomènes comme un ensemble intégré (Bullock, 1986; Gagnon, 2008). L'étude de cas s'avère aussi adéquate à des fins de description de phénomène ainsi que de tests de théories (Eisenhardt, 1989). Cela est donc en accord avec notre objectif de recherche qui implique l'analyse de systèmes sociaux complexes où le recours à l'étude de cas s'avère crucial en termes de description de ces derniers (Baumard et Ibert, 1998; Merbaki, 2012).

L'étude de cas se caractérise via quatre fondements où elle s'avère particulariste, descriptive, heuristique et détient un aspect inductif (Eisenhardt, 1989). Elle est particulariste, puisque l'étude de cas analyse un cas particulier, descriptive où cette approche vise une description détaillée du cas et heuristique, car elle rend possible une compréhension accrue du cas et inductive, « [puisqu']elle part de l'observation de terrain et par raisonnement inductif le chercheur peut élaborer des liens entre les propriétés du cas, des catégories et des hypothèses interprétatives » (Anadón, 2006).

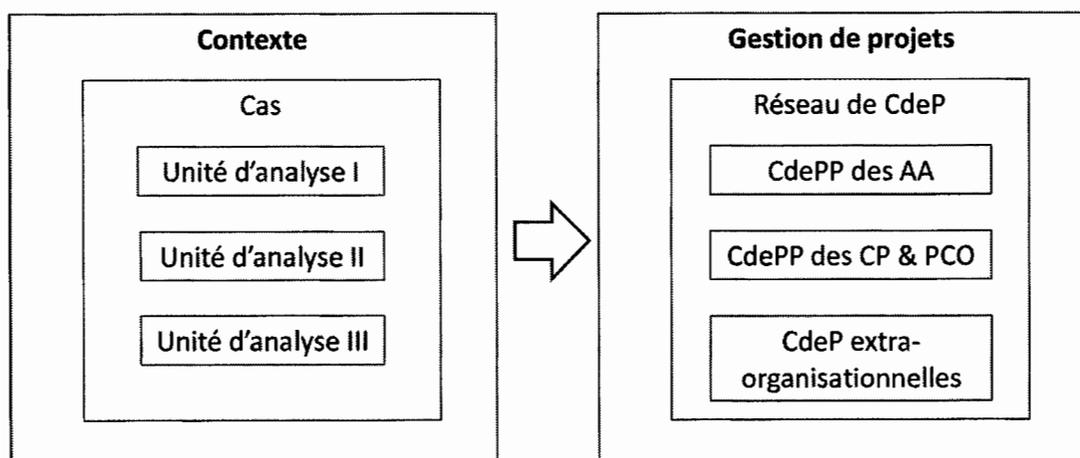
Le devis de recherche qualitative avec une approche du type étude de cas s'avère aussi approprié dans le contexte de cette recherche, puisque dans notre recension des écrits, cette dernière relève « [de] frontières théoriques et opérationnelles qui ne sont pas immédiatement perceptibles » (Merbaki, 2012, p. 255), mais provenant principalement de croisement de concepts ainsi que de mises en relations de multiples littératures s'avérant être fonction du contexte du phénomène analysé. Cet aspect relève de l'usage du devis de recherche qualitative effectué via une étude de cas pour ce type de recherche (Ibid; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Ce croisement de concepts et de littératures lors de l'élaboration du cadrage théorique d'une recherche qualitative relève d'un processus consistant à croiser des binômes de concepts (Germain, 2017) et cela en a résulté via l'identification de lacunes théoriques présentes au sein de la littérature en ce qui a trait aux liens présents entre ces concepts.

L'étude de cas peut s'avérer être unique ou encore multiple et cette recherche est d'ordre unique, puisque le cas relève d'une seule organisation financière. Bien qu'une étude de cas unique présente des limites en termes de généralisation des résultats obtenus (Yin, 2009; Merbaki, 2012), cela permet de développer des connaissances précises et détaillées de la singularité du cas (Moget et Heenen-Wolff, 2013). Par conséquent, le concept de véracité des connaissances relève directement du cas (Lesieur, 1996) et une analyse exhaustive et en profondeur des phénomènes au sein du cas caractérise cette démarche (Collerette *et al.*, 1997) et par le même fait, comprendre la dynamique particulière et unique de l'organisation financière étudiée.

L'étude de cas unique présente s'avère aussi être encadrée, puisqu'elle détient trois unités d'analyses étant la CdePP des AA, de la CdePP des PCO et des CP, ainsi que de CdeP externes à la firme étant présentes dans le réseau de CdeP. L'étude de cas unique encadrée détient la particularité de traiter de multiples unités d'analyses qui y

œuvrent au sein d'un contexte précis en plus d'accorder une attention particulière à l'environnement de ces dernières, ainsi que des dynamiques à la fois intra et inter-unité et des interactions inter-unités qui en résultent au sein de ce dernier (Merbaki, 2012). Au regard de cette recherche, les unités d'analyses relèvent de la dynamique et du fonctionnement intra-CdeP de chacune des CdeP œuvrant dans un contexte de gestion de projet où leurs pratiques ne peuvent être totalement isolées surtout que la présence de multiple CdeP en organisation relève d'un environnement détenant un paysage de pratique et par conséquent, d'un réseau de CdeP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). De surcroît, une telle démarche permet d'inclure à l'analyse l'environnement organisationnel des CdePP et par conséquent, le réseau de CdePP (Merbaki, 2012). L'utilisation d'une étude de cas unique encadrée est donc propice en fonction de notre terrain de recherche. La figure qui suit étant inspirée des travaux de Yin (2009) illustre ce concept.

Figure 3.1 Étude de cas unique encadrée



### 3.2 Positionnement épistémologique

En ce qui concerne les divers positionnements épistémologiques, ces derniers relèvent principalement sur les différentes visions de la réalité et de la relation que les chercheurs entretiennent avec elle (Holford, 2017). Les principales perceptions épistémologiques étant utilisées à des fins de recherches dans le domaine des sciences de la gestion relèvent de deux paradigmes, soit le positivisme ainsi que la phénoménologie se divisant en deux catégories étant l'interprétativisme et le constructivisme (Poesi et Maréchal, 1999; Merbaki, 2012; Holford, 2017; Germain, 2017) où l'approche interprétativiste a été retenue au niveau de notre positionnement pour réaliser cette recherche.

Au niveau du paradigme de la phénoménologie, la réalité relève d'une construction et non d'un ordre préétabli où la recherche qui use de ce positionnement vise une production de connaissances étant fonction de l'expérience des individus (Merbaki, 2012), et ce, en étant à la fois subjectives et contextuelles (Baumard et Ibert, 1998). L'interprétativisme quant à lui relève de l'interprétation des faits en ce qui a trait à leurs compréhensions (Perret et Séville, 2003) via une analyse des intentions et motivations au niveau de la création de la réalité sociale des acteurs étudiés (Hudson et Ozanne, 1988). Cela résulte au développement de la compréhension de cette réalité vécue par ces derniers où l'analyse de phénomènes s'effectue via la considération de la perspective des individus englobant cette réalité qui s'avère être fonction de leurs représentations, motivations et intentions (Hudson et Ozanne, 1988; Hirschman, 1986; Poesi et Maréchal, 1999).

Au regard de l'objectif de cette recherche, le paradigme interprétativiste s'avère propice à notre recherche, puisqu'il consiste à analyser les flux de connaissances intra et inter-CdeP d'un réseau de CdeP afin d'en saisir le sens et par conséquent, le fonctionnement. L'interprétativisme étant fondé sur l'interprétation de la réalité des acteurs (Wacheux, 1996; Merbaki, 2012), une importance accrue fut accordée au niveau des expériences vécues ainsi que des attentes personnelles face au réseau de CdeP lors de l'étape de la collecte de données effectuées principalement via des entrevues qui s'avèrent parfois diverger. Pour pallier cette divergence, nous avons dû effectuer une interprétation des données provenant d'entrevues, d'observations et de documents officiels telle que préconisée par cette approche. Cela a permis l'obtention d'une compréhension plus complète des dynamiques intra et inter-CdeP ainsi qu'au niveau de l'intégration de ces dernières au sein de l'organisation financière.

### 3.3 Raisonnement inductif

Pour ce qui est du raisonnement, cette recherche a été réalisée via une voie d'exploration où initialement, un cadrage théorique provenant de la littérature fut élaboré de manière à permettre une compréhension empirique du terrain de recherche où par la suite, des allers-retours ont fréquemment été effectués entre les données recueillies et la littérature. Au niveau de l'exploration, un raisonnement inductif en découle, car les recherches usant de ce dernier détiennent l'objectif d'expliquer des phénomènes observés pour ensuite produire des résultats. Cette démarche permet principalement l'enrichissement de théories (Mebarki, 2012).

Ce choix de raisonnement inductif est favorable dans le cadre de cette recherche, puisqu'initialement, la littérature relevant de liens d'ordre inter-CdeP provenant d'un

réseau à des fins de gestion de projet en organisation financière relève d'un phénomène non couvert dans la littérature. Cela en a résulté en une exploration, soit un raisonnement inductif visant une explication du phénomène analysé. L'objectif de ce raisonnement vise une élaboration de nouveaux concepts au regard des données recueillies où cela permet un passage des faits aux lois (Charreire et Durieux, 1999). Par conséquent, cette démarche détient le but de « [...] produire des résultats théoriques novateurs permettant d'enrichir les théories existantes » (Mebarki, 2012, p. 252).

Plus précisément, lors de la collecte de données sur le terrain, les entrevues effectuées furent semi-structurées et bien que le cadrage théorique a permis d'obtenir des données précises couvertes par la théorie et traitant de concepts généraux. Étant semi-structurées, une place importante des entrevues étaient accordées aux anecdotes et mêmes parfois aux récits de vie en ce qui a trait aux éléments peu traités par la littérature et étant étroitement liés à la problématique de cette recherche, tel l'usage de CdeP en gestion de projet ou encore d'un réseau de CdeP en organisation financière par exemple. Cela a permis d'explorer de nouvelles avenues grâce un raisonnement inductif où des éléments exploratoires en ont découlé tel l'usage de CdeP externes à l'organisation financière tels le PMI-Montréal ou la section Montréal de l'IIBA à titre d'exemple. De surcroît, cela en a résulté en de multiples allers-retours entre la théorie et le terrain et par conséquent, en un raisonnement inductif (David, 2004).

### 3.3.1 Processus de construction de la recension des écrits

Bien qu'un cadrage théorique ait pu être mis en place entourant les lacunes et vides théoriques présents dans la littérature, le raisonnement inductif a permis de compléter

et d'enrichir la recension des écrits au cours de la familiarisation, ainsi que de l'immersion avec le terrain de recherche où l'analyse inductive ne provient point d'un cadre théorique pouvant être préétabli (Bentayeb et Fast, 2015). La recension des écrits s'avère être le fondement de toute recherche détenant une démarche scientifique où la connaissance est le résultat d'une tension entre le savoir et le non-savoir (Dumez, 2010) et où l'apport potentiel d'une recherche découle de cette tension, puisque le déplacement de la frontière de la connaissance permet un agrandissement de la sphère du savoir (Dumez, 2011). Au départ de ce mémoire, seul le sujet étant : L'utilisation de CdeP à des fins de gestion de projet en organisation était défini et l'objectif premier de la revue de littérature consiste à remédier au non-savoir des chercheurs concernant le sujet, et ce, de manière à tracer la frontière de la connaissance actuelle et ainsi déterminer la contribution potentielle de la recherche (Ibid).

Au départ, la recension des écrits a été élaborée en fonction des concepts théoriques étant purement liés à la problématique. Suite à l'immersion dans le terrain de recherche, et ce, surtout au cours de la période étant destinée aux entrevues, de multiples allez-retours furent effectués entre de nouveaux éléments découverts sur le terrain et la revue de littérature. Ces ajouts à la recension des écrits consistaient principalement à apporter une lecture complète du cas étudié (Germain, 2017), et ce, au regard de la problématique. Ces ajouts résultaient principalement de caractéristiques propres au cas unique étudié relevant du niveau d'autonomie des CdeP, de leurs cycles de vies, des rôles, des liens intra-CdeP, de la place du virtuel au sein de ces CdeP, des différentes typologies de CdeP, de la place de la pratique au sein des CdeP, et ce, de manière à situer, compléter et vérifier le terrain par rapport à la théorie. Ces ajouts provenant principalement d'une littérature hautement diversifiée et cohérente via un quasi-consensus entourant ces concepts ont été répertoriés dans la recension des écrits via une démarche dite simple. Cette démarche consiste à

effectuer une recherche par mots clés en fonction des différents concepts identifiés au préalable sur des bases de données académiques telles Google Scholar et Virtuose (Dumez, 2011) et où la recherche fut principalement exécutée par concepts clés ou encore par binôme de concepts pour rétrécir le champ de recherche (Ibid; Germain, 2017). De plus, une attention a été portée aux citations de ces références de manière à répertorier de grandes références de concepts centraux entourant les CdeP. Une attention a aussi été apportée à l'œuvre de Wenger étant le chercheur fondateur du concept de CdeP lors de cette démarche.

En contrepartie, lors de l'élaboration de la revue de littérature couvrant les concepts de la problématique ainsi que la présence de liens entre eux, une démarche de recherche plus élaborée fut utilisée, puisque la littérature les couvrant comprend des vides, lacunes et s'avère être limitée en termes de publications, d'où la difficulté d'unifier la littérature causée par l'absence de consensus au sein de cette dernière. Ce type de démarche consiste à cibler et répertorier des ouvrages hautement spécialisés (Ibid). De ces ouvrages, aucune attention particulière n'a été portée aux nombres de citations, puisqu'il s'agit actuellement de concepts étant périphériques au champ des CdeP au sein de la littérature. Se sont les essais, mémoires et thèses de doctorat, ainsi que leurs références qui furent de prime abord consultés. Par la suite, ce sont surtout des chapitres de handbooks qui furent utilisés à cette fin. Ces derniers s'avèrent fort utiles pour mener une recherche hautement spécifique (Hart, 2009; Germain, 2017), puisqu'ils « [...] donnent une idée des frontières du savoir dans le champ ; enfin, les chapitres donnent généralement les grandes références centrales du champ, [soit] celles qu'il faut connaître et citer » (Dumez, 2011, p.23).

Au niveau de la chronologie des ajouts de concepts à la recension des écrits suite à l'immersion des chercheurs auprès du terrain de cette recherche, les ajouts ont été effectués principalement lors de la période des entrevues.

1. Ajout du concept de cycle de vie mentionné à plusieurs reprises dans la stratégie organisationnelle de pilotage de la CdeP des AA lors d'entrevues avec des cadres intermédiaires. Un retour dans la littérature a été effectué de manière à répertorier un modèle de cycle de vie de CdeP adapté et permettant d'analyser le terrain de la recherche à ce niveau. Le modèle retenu au regard du terrain fut celui de Wenger *et al.* (2002).
2. Ajout de l'aspect virtuel au concept de CdeP. Cet aspect fut mentionné par tous les niveaux de postes lors des entrevues où il n'y a pas de réel consensus chez les membres en ce qui a trait à cet aspect. Un retour dans la littérature a donc été nécessaire de manière à cibler des ouvrages traitant de la place du virtuel au sein des CdeP, ainsi que la distinction entre le concept de CdePV et la composante virtuelle des CdeP.
3. Suite à de multiples entrevues, différentes typologies de CdeP furent répertoriées au sein du terrain de recherche, dont la CdePV, la possible présence de CdePs chez les AA, ainsi que la présence de CdeP externe à l'organisation. Par conséquent, une attention a été apportée à ces dernières lors de l'élaboration de la recension des écrits en plus du concept de CdePP.
  - 3.1. L'ajout du concept de réseau dans la revue de littérature quant à lui est survenu lorsqu'un gestionnaire a mentionné l'importance qu'il y ait un arrimage entre les diverses CdeP et lors de la recherche dans la littérature, c'est le concept de réseau de CdeP qui est ressorti à cette fin (Hislop, 2004).

3.2. L'ajout du concept CdeP externe au concept de réseau s'est aussi effectué au même moment où la littérature reconnaît le rôle de CdeP organisationnelle et externe aux organisations offrant des certifications et formations (Papa, 2012).

### 3.4 Le choix du terrain de recherche

Le choix du terrain de recherche qui a été retenu au regard de la problématique s'avère être celui d'une organisation financière œuvrant au Québec qui use des CdePP à des fins de gestion de projet et où il y a présence d'un réseau de CdeP au sein de cette firme étant destinée à cette discipline. Le choix d'analyser une organisation financière s'avère pertinent, et ce, autant au niveau du contexte macroscopique, mésoscopique que microscopique. De surcroît, un tel terrain détient le potentiel de combler les lacunes théoriques identifiées dans le chapitre II du cadre conceptuel, puisqu'il converge avec les concepts présents dans le sujet de cette recherche et qu'il existe de nombreux vides théoriques reliant l'usage corporatif de CdeP à la gestion de projet (Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012).

D'un point de vue macroscopique, le secteur des services financiers s'avère avoir été fortement impacté par le contexte économique de l'économie de la connaissance (Foray, 2013). L'utilisation de stratégies de management des connaissances s'avère aussi fortement présente au sein des organisations financières (Keltner et Finegold 1996), puisque ces dernières détiennent une structure dite bureaucratique (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) et qu'il s'avère important de pallier aux effets du travail en silo, et ce, de manière à limiter les possibilités de rétention de flux de connaissances (Argote *et al.*, 2003). Au niveau du terrain de recherche, lors des premières

observations, le principal problème organisationnel qui a été répertorié par l'organisation financière consiste à augmenter la performance globale de l'organisation dans le domaine de la gestion de projet. Plusieurs sous-problèmes découlant de ce dernier furent répertoriés, soit : le délai de mise en marché («time-to-market»), la duplication des méthodes, processus ainsi que méthodologies, l'inégalité des compétences au sein d'un même métier, la qualité des projets livrés, le dépassement de coûts et la restitution de connaissances en projet. Par conséquent, ces éléments relèvent du contexte macroscopique, puisque ces lacunes résultent principalement de la capitalisation de connaissances au sein de cette firme (Grundstein, 2014). De surcroît, le pilotage de CdeP étant destiné à la gestion de projet au sein du terrain de recherche s'avère aussi viable, puisque ces stratégies s'avèrent rentables pour les firmes de grandes tailles telles que l'organisation financière étudiée (Papa, 2012).

D'une perspective mésoscopique, pour palier à ce problème, cette firme avait opté pour le pilotage de deux CdeP au niveau des métiers cœurs de la gestion de projet étant les AA (première CdePP), ainsi que les CP et les PCO (deuxième CdePP)<sup>5</sup>. La littérature reconnaît la pertinence ainsi que la viabilité d'user de CdeP à des fins de management des connaissances en organisation financière (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Par conséquent, ces dernières étant fortement bureaucratiques nécessitent l'ajout de structures transversales permettant de pallier ces effets au niveau de la difficulté d'échanger des flux de connaissances et les CdeP se montrent propices à cette fin (Ibid). En contrepartie, les CdeP détiennent la lacune d'effectuer de la rétention de connaissances, d'où l'importance d'user d'un réseau de CdeP afin de palier à cette rétention (Hislop, 2004) et permettre aux CdeP de s'inscrivent dans le paysage de pratique étant susceptible d'améliorer des pratiques communes (Lièvre,

---

<sup>5</sup>Pour une description sommaire des métiers d'AA, de PCO et de CP, veuillez vous référer à l'ANNEXE A.

Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). De plus, il y a un rapprochement entre la discipline de la gestion de projet ainsi que la mise en place d'un réseau de CdeP en organisation, puisque le succès d'une telle implantation peut s'effectuer à travers la mise en place d'un projet corporatif commun entre les CdeP, et ce, de manière à développer des relations sociales (Hislop, 2004). En ce qui a trait à la gestion de projet, tout comme la littérature en fait mention, les équipes de projets au sein de l'organisation financière sont d'ordre multidisciplinaire où le changement dans la pratique d'un métier impactera directement les autres, d'où l'importance d'arrimer les CdeP via un réseau (Ibid). L'inscription de CdeP externes tel le PMI et l'IIBA<sup>6</sup> dans le réseau de CdeP d'une firme via des formations ainsi que certifications permet selon la littérature d'améliorer et de standardiser la performance des membres (Papa, 2012). L'organisation financière étudiée use aussi de cette stratégie pour combler cette lacune. Un autre aspect mésoscopique étant présent dans cette industrie relève de l'utilisation de courtiers des connaissances à des fins de traduction du langage inter-métier (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) et ce dernier relève d'un rôle primordial lors de l'établissement d'un réseau de CdeP au sein d'une firme (Dupouët, 2017).

Au niveau du contexte microscopique, le terrain de l'organisation financière converge aussi avec les concepts identifiés dans la problématique sur de nombreux aspects. Cette firme dans sa stratégie de pilotage de CdeP avait apporté une attention particulière à la standardisation des compétences au sein de la CdePP des AA, puisqu'outre l'amélioration de la pratique en gestion de projet, l'organisation financière désire améliorer les relations entre les AA et les PCO ainsi que les CP. Ces derniers détiennent un niveau de compétences plus uniforme et par conséquent, cela relève d'une difficulté lors de la réalisation de projets et qu'il y a des interactions entre

---

<sup>6</sup>Le PMI et l'IIBA sont des organisations qui octroient des certifications en gestion de projet et en analyse d'affaires et qui offrent des opportunités pour échanger sur les pratiques de ces dernières, d'où leurs appariements avec le concept de CdeP.

ces trois métiers. La littérature soulève ce problème et cela s'avère susceptible de limiter le partage de connaissances (Hislop, 2004; Papa, 2012) et par conséquent, entraver la mise en place d'un réseau de CdeP au sein d'une organisation (Papa, 2012). De plus, au niveau du concept de flux de connaissances, ce terrain semble adéquat à l'analyse de ces derniers, puisque cela permet une facilitation de l'inscription dans le paysage de pratique (Cohendet et Diani, 2003; Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

Au regard de ces aspects provenant des contextes macroscopiques, mésoscopiques ainsi que microscopiques, l'organisation financière étudiée est un terrain propice face à la problématique. De plus, ce terrain s'avérait susceptible de procurer plusieurs sources de données où il s'avérait possible d'effectuer une triangulation des méthodes et par le même fait, apporter une rigueur supplémentaire à la méthodologie de la recherche étant d'un devis qualitatif (Pinard *et al.*, 2004).

### 3.5 Processus de collecte de données

Suite à l'élaboration d'une problématique, une collecte de données doit être effectuée « [...] pour mieux comprendre la situation et l'environnement ou le contexte dans lequel elle se situe » (Dolbec et Prud'Homme, 2009, p.562). Au niveau des méthodes de collecte de données s'avérant propices aux recherches détenant un devis qualitatif, celles-ci peuvent être de l'ordre de l'entrevue, de la conversation, de questionnaires, d'études descriptives ou de documents (Ibid). Dans le cadre de cette recherche, les méthodes utilisées furent des entrevues de type semi-dirigé, des observations au sein de l'organisation et de l'analyse de documents corporatifs.

### 3.5.1 Rigueur de la recherche

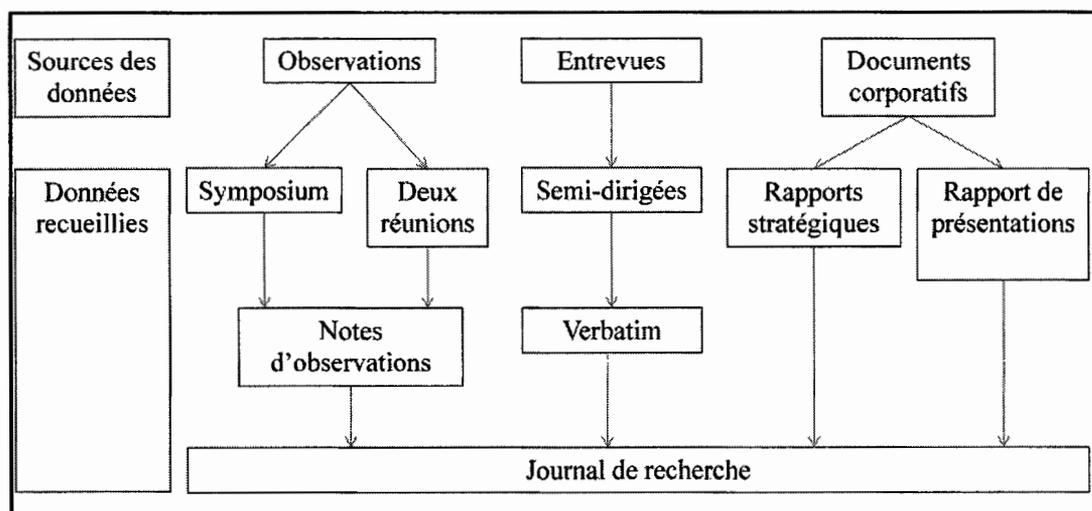
Lors de la collecte de données de cette recherche, plusieurs méthodes d'investigations du terrain ont été utilisées, et ce, dans un souci de rigueur scientifique (Ibid). Cette recherche étant d'ordre qualitatif, une stratégie de triangulation fut effectuée à des fins de validation de ce devis de recherche. La triangulation se définit comme étant « [...] l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène » (Fortin, 1996, p. 318) où « [...] la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas » (Miles et Huberman, 2003, p. 480).

Il existe quatre méthodes de triangulation aux dires de Fortin (1996) et cette recherche a usée de deux d'entre-elles étant la triangulation des données ainsi que la triangulation des méthodes. Pour ce qui est de la triangulation des données, cette recherche a utilisé deux aspects étant propres à cette dernière, étant l'espace et la personne (Ibid; Pinard *et al.*, 2004). L'espace résulte d'une prise en considération de possibles divergences pouvant apparaître au travers de milieux distincts. Ici, ces milieux relèvent des différents bureaux de projets présents au sein de l'organisation financière. La personne quant à elle provient d'un souci de détenir plusieurs cibles lors de la collecte de données étant dans ce cas, les membres de CdePP provenant de divers bureaux de projets, ayant des rôles, des implications variables, ainsi que des postes distincts.

La triangulation des méthodes quant à elle, résulte du fait où pour un objet de recherche étant : le réseau de CdeP détenant une pratique sous-jacente à la gestion de

projet au sein d'une organisation financière, l'utilisation de plusieurs méthodes pour recueillir des données et par le même fait, en extraire le sens s'avère effectuée (Pinard *et al.*, 2004). Les méthodes de cette recherche s'avèrent être d'ordre qualitatif et proviennent de documentations internes, d'entrevues et d'observations. De surcroît, lors de l'immersion au sein du terrain, un journal de recherche fut tenu, et ce, de manière à effectuer des croisements entre les données recueillies en plus d'adapter plus aisément nos méthodes en fonction de ces dernières ainsi que de l'avancement de cette immersion (Merbaki, 2012). La tenue d'un journal de recherche s'avère aussi propice à toute recherche analysant et étant fortement impactée par la subjectivité où le journal doit relever d'une méthode en elle-même et non uniquement d'une mine d'informations (Noiriel, 1990). Par conséquent, cela permet d'analyser la subjectivité via une rigueur scientifique supplémentaire (Ibid). Le tableau qui suit résume notre triangulation des méthodes qualitatives.

Figure 3.2 Triangulation des méthodes qualitatives



Wenger *et al.* (2002, cité par Paré et Francoeur, s.d.) ont quant à eux aussi reconnus l'importance lorsqu'une recherche traite de CdeP de chercher toute forme de causalité via des anecdotes, histoires ou récits de vie et d'en effectuer une validation, et ce, de manière systématique par le biais d'une documentation adéquate et rigoureuse. L'histoire comporte une subjectivité individuelle importante où la documentation détient le potentiel de permettre une validation de celle-ci et par conséquent, créer un apport de valeur à la connaissance traitant de ce thème (Paré et Francoeur, s.d.).

### 3.5.2 Choix de la population

En ce qui a trait à la population, cette dernière se définit comme étant : « [...] l'ensemble des éléments (personnes, objets) qui partagent des caractéristiques communes déterminées par des critères précis » (Fortin, 2010, p. 1). Dans le cadre de cette recherche, la population s'avère constituée des membres de la CdeP des AA qui représente plus de 180 membres ainsi que de la CdeP des PCO et CP qui en contient plus de 200 et cette dernière s'avère être en cours de démarrage. N'ayant pas accès à la totalité de la population vu son ampleur ainsi que de l'absence de connaissance personnelle des membres de ces CdeP au sein de cette organisation financière de la part des chercheurs. Pour pallier à ces lacunes, un processus d'échantillonnage s'avère nécessaire où cette dernière relève « [d']un sous-ensemble de personnes (ou d'objets) qui composent une population » (Ibid). Il existe une multitude de méthodes d'échantillonnages de la population qui s'avèrent propices au regard de ces lacunes telles la population cible et la population accessible (Fortin, 2010).

Pour avoir accès à un échantillon de la population, nous avons demandé au coordonnateur de la CdePP des AA avec qui nous étions déjà entrés en contact et qui

avait déjà pris connaissance de cette recherche, s'il pouvait nous mettre en contact avec des membres des deux CdePP présentes au sein de l'organisation financière. Nous lui avons donné une description détaillée et précise de l'échantillon avec qui nous aimerions effectuer des entrevues par la suite. Le tableau qui suit représente la population cible que nous avons identifiée à l'origine, et ce, au regard de la problématique.

Tableau 3.1 La population cible et ses justifications

Population cible	Objectifs principaux	Objectifs secondaires	Objectif tertiaire
Fondateur de la CdePP des AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprendre les objectifs initiaux et les attentes de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'évolution de la CdePP des AA et de ces objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérifier s'il y a présence de convergences au niveau des stratégies, objectifs, fonctionnements d'un point de vue intra-CdeP: entre membres et rôles distincts; inter-CdeP: entre CdeP au sein de la firme et auprès des CdeP externes utilisées à des fins de formations et de certifications</li> </ul>
Cinq membres engagés auprès de la CdePP des AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprendre le fonctionnement intra-CdeP: les bénéfices attendus et obtenus, la satisfaction des membres, les raisons de l'implication, etc.</li> <li>➤ Comprendre le fonctionnement inter-CdeP: la certification, la présence d'interactions avec d'autres CdeP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer l'impact des CdeP sur le métier des membres</li> <li>➤ Déterminer les raisons de l'adhésion à la CdeP</li> </ul>	
Deux membres périphériques de la CdePP des AA			
Deux leaders de la CdePP des AA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer leurs rôles intra-CdeP et extra-CdeP</li> <li>➤ Analyser l'évolution des rôles en fonction du cycle de vie de la CdePP</li> </ul>		
Deux coordonnateurs de la CdePP des AA			
Deux gestionnaires liés au pilotage de la CdePP PCO & CP	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprendre la vision et les objectifs de cette CdePP en démarrage</li> <li>➤ Répertorier les interactions inter-CdeP prévues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer si les gestionnaires croient au concept de CdeP et pourquoi</li> </ul>	

De plus, une hétérogénéité au niveau de la sélection des membres avait aussi été demandée au niveau de la population cible, et ce, de manière à obtenir une véritable représentativité de l'échantillon et par le même fait, limiter le risque d'erreur d'échantillonnage (Ibid). Cette hétérogénéité a surtout été définie pour cette étude de cas comme étant basée sur des caractéristiques propres à l'âge des membres, du niveau d'expérience auprès de leurs métiers respectifs, ainsi que du temps qu'ils avaient intégré une CdeP.

Par la suite, au regard de la population cible et des caractéristiques hétérogènes recherchées chez cette dernière, le coordonnateur de la CdePP des AA a identifié une liste de personnes clés à contacter en fonction de la population cible que nous avons identifiée et qu'il avait informée de notre recherche. Le tableau qui suit illustre les distinctions entre la population cible et les personnes clés identifiées.

Tableau 3.2 Liste de personnes clés versus population cible

Population cible	Liste de personnes clés	Distinctions entre la population cible et les personnes clés
Fondateur de la CdePP des AA	Initiateur de la démarche	Idem
Cinq membres engagés auprès de la CdePP des AA	Membres (5) impliqués activement dans une/des initiative(s) (dont un de 50 ans et plus)	Idem
Deux membres périphériques de la CdePP des AA	Membres peu impliqués dans les initiatives (1)	Idem
Deux parrains de la CdePP des AA	Coordonnateur de la communauté de pratique des AA (2)	Idem
	Coordonnateur de la communauté de pratique PM/PCO (1)	1 coordonnateur de la CdePP des CP et PCO de plus que prévu
Deux gestionnaires liés au pilotage de la CdePP PCO et CP	Futur promoteur d'initiative CdP chef de projets et PCO (1)	1 gestionnaire lié à la CdePP de PCO et CP de moins que prévu
	Promoteurs d'initiative CdP Analystes d'affaires (2)	2 facilitateurs de plus que prévu
	Promoteur des CdP mouvement (1)	
Deux administrateurs de la CdePP des AA	Responsables d'initiative (2)	Idem

Une fois les personnes clés contactées, cela nous a permis d'obtenir la population disponible (Fortin, 2010) et 14 individus identifiés sur 16 ont accepté de passer une entrevue à des fins de collectes de données pour cette recherche. De surcroît, au

regard du tableau précédent, la population disponible s'avère similaire à la population cible via l'ajout de deux facilitateurs et où chaque profil identifié s'est avéré disponible pour une entrevue. Une autre caractéristique relevant de la population disponible provient de la durée des entrevues étant fonction de leurs disponibilités ainsi que de celles des chercheurs. La durée initiale prévue des entrevues en fonction du terrain fut fixée à une heure.

Au niveau des membres de la CdePP des AA, quatre membres détenant une participation en tant qu'expert, un membre détenant une participation en termes d'engagement et un seul membre périphérique à cette communauté ayant une participation dite symbolique et identitaire furent interviewés. Les membres experts détiennent des rôles de leaders et sont des références en termes connaissances étant liées à la pratique (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). La participation en termes d'engagement consiste à participer activement aux initiatives de la CdePP et une participation périphérique provient d'une identification du membre à la CdePP, mais ce, sans aucune contribution significative (Ibid). En ce qui a trait à la CdePP des CP et PCO, aucune entrevue ne fut réalisée auprès de membres actuels ou potentiels étant liés à cette CdePP, puisque la population disponible de notre étude ne couvrait pas ces derniers.

Pour ce qui est de la CdePP des CP et PCO, les résultats empiriques proviennent principalement de la documentation officielle entourant la stratégie corporative de mise en place de la CdePP des PCO et CP, ainsi que de deux présentations exposant ce concept à des gestionnaires et membres potentiels. De plus, trois entrevues furent effectuées auprès de gestionnaires étant reliés au pilotage de cette dernière. Au moment que nous avons effectué la collecte de données traitant de ces objectifs, cette CdePP s'aurait être en élaboration par l'organisation et n'opérait toujours pas au sein

de l'organisation financière. Par contre, une entrevue fut effectuée auprès d'un parrain en février 2018 où cette CdePP réalisait ses premières initiatives.

De plus, les critères d'hétérogénéités furent satisfaits en grande partie en ce qui a trait à l'âge des membres, ainsi que du niveau d'expérience. Par contre, en ce qui a trait au temps d'intégration d'une CdeP, les personnes interviewées étaient membres depuis le lancement du pilotage de la CdeP des AA. En contrepartie, les entrevues effectuées auprès des personnes étant liées à la nouvelle CdePP des PCO et CP détiennent le potentiel palier partiellement à ce manque de données, puisque leurs intégrations à une CdeP s'avéraient récentes.

### 3.5.3 Entrevues semi-dirigées

Lors de la collecte de données auprès de la population disponible, nous avons opté pour l'entrevue semi-dirigée pour l'ensemble de nos entretiens au sein de l'organisation financière, puisque cette méthode s'avère adaptée aux recherches détenant un devis qualitatif en plus de lui procurer une richesse supplémentaire (Baribeau, 2008). L'entrevue semi-dirigée consiste à orienter l'interviewé vers des sujets prédéfinis pour ensuite lui octroyer une grande liberté d'expression face à ce dernier (Fenneteau, 2015). Cette méthode se définit comme étant :

[...] une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses,

des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs. (Euréval, 2010)

De plus, cette méthode n'enferme pas les discours dans un cadrage prédéfini (Ibid) et par conséquent, s'avère propice à notre positionnement paradigmatique étant l'interprétativiste où nous cherchons à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs réalités (Perret et Séville, 2003). En outre, les principaux sujets abordés et prédéfinis par les chercheurs au cours du processus d'entrevue résultaient de la perspective individuelle du concept et de l'expérience au sein d'une CdePP, de la dynamique de fonctionnement interne, ainsi qu'externe de la CdePP. Une attention a aussi été portée via les questions au niveau de la satisfaction individuelle des membres face au concept de CdePP auquel ils prenaient part.

Au niveau de la technique d'entrevue, nous avons opté pour une entrevue semi-dirigée du type sablier. Cette dernière consiste à aborder des thèmes plus généraux au début de l'entrevue pour ensuite aborder les thèmes centraux au milieu de l'entretien et revenir sur des termes plus larges à la fin (Germain, 2017). Cette technique a été retenue, puisqu'elle détient le potentiel de conserver l'attention de l'interviewé jusqu'à la fin (Ibid). Durant nos entretiens, les sujets traitant des dynamiques de fonctionnement interne et externe des CdePP furent abordés au milieu des entrevues. Les sujets plus généraux tels les perspectives individuelles liées aux expériences personnelles liées aux CdePP furent abordées au début des entretiens et les sujets étant liés à la satisfaction des membres vers la fin. Quatre guides d'entrevues furent réalisés sous ce modèle détenant des fondements similaires, mais avec des questions distinctes (ANNEXE B). Au niveau de ces guides, un fut destiné à l'initiateur de la démarche de CdePP au sein de l'organisation financière où une forte considération en termes d'historicité du concept de CdePP fut considérée. Un autre fut destiné aux parrains où une attention supérieure au niveau de pilotage fut octroyée. Un guide

standard couvrant l'ensemble des autres acteurs interviewé fut aussi réalisé. Finalement, un deuxième guide d'entrevue fut élaboré pour un parrain de la CdePP des CP et PCO afin d'effectuer un deuxième entretien traitant principalement de l'état actuel de cette CdePP étant très récente au sein de cette organisation.

En ce qui a trait à la réalisation des entrevues semi-structurées, nous avons suivi le modèle d'Euréval (2010) étant structuré en quatre étapes étant : la sélection, la conception du plan d'entretien, le déroulement et l'analyse des résultats. Le tableau qui suit résume notre démarche.

Tableau 3.3 Les étapes de la conception et de la réalisation des entrevues semi-structurées

Étapes	Description
1. Sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recherche d'un échantillon étant d'une grande diversité (population cible hétérogène)</li> <li>➤ Sélectionner environ 15 cas</li> </ul>
2. Conception du plan des entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaboration de guides d'entrevues</li> <li>➤ Cibler les sujets à couvrir</li> <li>➤ Exposer aux participants par courriel avant les entrevues le but, la durée approximative d'une heure, ainsi que l'éthique de la recherche</li> </ul>
3. Déroulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exposer clairement aux participants le sujet de la recherche</li> <li>➤ Enregistrer l'entrevue</li> <li>➤ Rédiger les verbatim</li> </ul>
4. Analyse des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Résumer des points saillants en fonction des sujets identifiés au préalable</li> <li>➤ Répertorier les éléments nouveaux étant susceptibles de contribuer aux résultats</li> <li>➤ Analyse et comparaison de l'information recueillie</li> </ul>

### 3.5.4 Observations non-participante

L'observation non-participante relève d'une méthode de collecte de données effectuée au sein du milieu étudié et se définit comme étant : « [...] une sélection, provocation, enregistrement et codage de l'ensemble des comportements et environnement qui s'appliquent aux organismes in situ [...] » (Dépelteau, 2000, p.16). Les observations que nous avons effectuées s'avèrent être non participantes, puisque nous ne nous sommes pas mêlés à la réalité des acteurs étudiés lors de notre incursion au sein du terrain de recherche via cette méthode (Ibid, Martineau, 2005). Notre rôle via cette méthode en tant que chercheurs s'avère être celui d'observateur complet. N'étant pas partie prenante de l'action observée, ce rôle relève d'une intégration en retrait qui s'avère propice lorsque nous assistons à des réunions au sein de l'organisation (Martineau, 2005). De plus, les observations permettent de récolter des données détenant un aspect collectif, puisqu'il y a une possibilité d'analyser des interactions entre acteurs concernés face au sujet *a contrario* les entrevues où ces dernières relèvent principalement d'une quête de données individuelles étant propre à l'individu concerné (Merbaki, 2012).

Ce choix de méthode détient plusieurs avantages fort intéressants, puisque en tant qu'observateurs passifs, nous ne modifions pas le comportement des acteurs observés (Dépelteau, 2000). De plus, dans un souci de rigueur de cette recherche, les observations permettent de contrer la lacune potentielle des entrevues, puisqu'il y a un risque que les interviewés tiennent un discours étant fonction de la construction d'une réalité qui leur est propre (Germain, 2017). Par conséquent, l'observation *in situ*, permet aussi d'observer des événements en temps réel et permet ainsi de pallier aux lacunes étant liées à la décontextualisation des données (Journé, 2005). *A contrario*, les observations permettent de produire un récit plus précis des réalités vécues ainsi

que de la construction de sens effectué au sein de l'action (Ibid). Par conséquent, cette méthode s'inscrit dans le processus de triangulation des méthodes qualitatives où cette méthode fut principalement retenue, puisqu'elle s'avère propice à l'analyse de dynamiques du contexte organisationnel et social dans lequel œuvrent les acteurs étudiés (Dépelteau, 2000).

Au niveau des observations que nous avons réalisées, nous avons demandé à deux gestionnaires avec qui nous avons pris contact s'il était possible d'assister et d'observer de manière passive certaines réunions ou présentations corporatives étant en lien avec la CdePP des AA ou encore avec le lancement et le suivi de la CdePP des PCO et CP. Nous avons aussi demandé durant nos entrevues s'il était possible d'effectuer quelques observations non participantes lors de réunions de CdePP réalisant une initiative. Suite à nos demandes, nous avons été invités à observer un événement corporatif d'envergure prenant la forme d'un symposium ainsi que deux présentations étant reliées au lancement de la deuxième CdeP pilotée au sein de l'organisation financière étant la CdePP des PCO et CP. Il n'a pas été possible d'observer des rencontres de CdePP, puisque les membres ne se rencontrent pas à intervalle de temps régulier, mais plutôt lorsqu'ils ont du temps disponible. Cela a résulté en une difficulté d'effectuer ces observations au niveau des divergences d'horaires.

En ce qui a trait à notre première immersion dans le terrain de recherche, cette dernière fut effectuée via une observation non participante au sein d'un événement corporatif étant réalisé au sein de l'organisation financière étant le Symposium de la CdePP des AA. Bien qu'initialement l'observation s'avérait non participante, et ce, surtout que l'événement prenait la forme d'un Symposium où plus de 200 personnes y assistaient, de nombreux échanges étant principalement des dialogues furent réalisés

auprès d'acteurs étant liés à cette CdePP. Les données recueillies jugées importantes furent lors de cette observation répertoriées dans le journal de recherche en temps réel au niveau des conférences présentées et peu après en ce qui a trait aux échanges entre acteurs et chercheurs. Cette prise de notes effectuée en parallèle avec les observations provient d'un souci de limiter les possibilités d'oublier de données au cours de l'immersion au sein du terrain (Martineau, 2005). Ici, les données inscrites dans ce journal relève principalement de notes descriptives, puisque ces dernières « [...] rendent compte des observations descriptives » (Dépelteau, 2000, p. 359).

Puisque nous n'avions que très peu d'information au niveau du terrain lors de cette étape, une grille d'observation fut élaborée au préalable, principalement dédiée à l'analyse du fonctionnement ainsi que des dynamiques d'échanges intra-CdePP des AA. Une attention fut aussi prévue au niveau des objectifs corporatifs divulgués auprès des membres de cette CdePP. De surcroît, une colonne étant destinée aux données octroyées par des membres fut ajoutée le jour du symposium suite aux échanges que nous avons eus avec ces derniers. La grille qui suit fut utilisée afin de « [...] centrer le regard [des] chercheur[s] et d'éviter ainsi de se sentir envahi par une trop vaste gamme de faits à observer » (Martineau, 2005, p. 11).

Tableau 3.4 Grille d'observation du Symposium

Caractéristiques à observer	Acteurs du terrain	
	Conférenciers	Membres
Objectifs de la CdePP des AA		
Valeurs		
Dynamique de partage intra-CdePP		
La place de la pratique du métier des AA		
La place de la pratique de la gestion de projet		

Par la suite, nous avons été invités à deux réunions dont la première fut destinée aux gestionnaires des bureaux de projets et la deuxième aux PCO et CP du secteur bancaire. Pour effectuer ces observations non participantes, nous avons opté pour une grille d'observation systématique qui relève « [d']un programme d'observation à savoir qu'elle identifie les dimensions ou les éléments du phénomène à observer [où] cette grille recèle en germe une ébauche de cadre d'analyse » (Martineau, 2005, p. 11). De plus, ces deux réunions relèvent d'une présentation hautement similaire, puisque le sujet étant traité couvre la mise en œuvre de la deuxième CdePP où une emphase sera apportée à la réaction des différents acteurs présents entre ces deux réunions, puisque la différence provient de la composition des acteurs qui assistent à ces réunions. Lors de la première réunion, les acteurs détiennent principalement des rôles de gestionnaires, alors que dans la seconde, la composition des acteurs s'avère

plus hétérogène en termes de poste, mais une majorité s'avère être des PCO et CP. La grille qui suit fut utilisée à cette fin.

Tableau 3.5 Grille d'observation systématique

Caractéristiques à observer	Présentation du concept aux gestionnaires des bureaux de projets	Présentation du concept aux PCO et CP du secteur bancaire
Objectifs de la CdePP des PCO et CP		
Valeurs		
Dynamique de partage intra-CdePP		
Préoccupations des membres présents		
Objectifs et bénéfices attendus des membres présents		
Réactions des membres présents		

### 3.5.5 Documentation

Lors de notre immersion sur le terrain via nos entretiens ainsi qu'observations au sein de l'organisation financière, nous avons eu accès à de nombreux documents

corporatifs, et ce, via l'obtention de ces derniers ou encore via la consultation de documents. La consultation s'est surtout effectuée en ce qui a trait aux documents présents dans la plateforme collaborative de la CdePP des AA puisqu'en tant que chercheurs externes à l'organisation financière, il nous a été difficile d'y en avoir accès. De plus, les documents dont nous avons pris connaissance se sont avérés fortement utiles et complémentaires lors du processus de triangulation des données, puisque cette documentation s'est avérée propice à des fins de validation et d'invalidation de données obtenues lors de présentations et d'entrevues. Les principaux documents consultés sont :

1. Le rapport de présentation faite à l'IIBA relatant l'historicité de la CdePP des AA ; les objectifs, les stratégies, les rôles, vision, échéancier, etc. Ce rapport a servi de balise lors de l'élaboration d'entrevues en ce qui a trait aux possibilités de divergences entre la hiérarchie qui pilote cette CdeP et ses membres. De plus, cela a permis d'analyser l'évolution de cette CdePP au niveau de ces éléments.
2. Présentation générale de la plateforme collaborative de la CdePP des AA ainsi que de la documentation qui s'y retrouve lors d'un entretien. L'objectif principal de cette immersion consistait à analyser la qualité de la documentation présente et disponible en ligne au sein de cette CdePP et prendre connaissance du type d'échanges intra-CdeP qui existent sur cette plateforme.
3. Le rapport de la présentation traitant du démarrage de la CdePP des PCO et CP effectué auprès de gestionnaires au sein de l'organisation financière exposant les objectifs, vision, les rôles, le modèle proposé, etc. Ce dernier relève des données significatives s'avérant propices à l'analyse futur de possibles convergences et divergences entre CdePP présentes au sein d'une même organisation.

4. Le rapport de la présentation réalisé au sein de l'organisation financière exposant la dynamique de fonctionnement intra-CdeP prévu pour la nouvelle CdePP PCO et CP. Ce rapport permet d'analyser la dynamique prévue de cette CdeP et d'effectuer une comparaison avec celle de la CdePP des AA et par le même fait, permet guider certain guide d'entrevue au niveau des liens inter-CdeP.

D'autres documents corporatifs furent aussi obtenus ou encore consultés au cours de la collecte de données étant en lien avec la perception des acteurs étant liés à une CdePP au sein de l'organisation financière telle des descriptions de postes, des résultats à des sondages internes, ainsi que des revues de littératures étant liées à des stratégies de pilotage de CdeP. Lors du processus de collecte de données, l'analyse de la documentation s'est effectuée en parallèle avec les entrevues semi-dirigées et les observations. De surcroît, autre qu'un processus de triangulation des méthodes, l'usage de ces multiples méthodes s'avère en accord avec le positionnement paradigmatique interprétativiste via une analyse du sens qu'octroient les acteurs à leurs réalités où les unités d'analyse relèvent du concept de CdeP (Merbaki, 2012). De plus, ces trois méthodes s'inscrivent dans une recherche détenant un devis qualitatif, puisque dans un tel contexte, le chercheur « [...] ne devrait pas être d'accumuler les données factuelles, ni de mesurer à quelles fréquences certains phénomènes apparaissent, mais plutôt de mettre en parallèle les différentes constructions et significations que les gens attribuent à leur expérience » (Usunier *et al.*, 1993 cité par Scouarnec, 2008).

### 3.5.6 Journal de recherche

Toutes notes prises au cours du processus de collecte de données lors de l'incursion au sein du terrain furent répertoriées dans un journal de recherche. Ce dernier s'avère vital, puisque l'analyse ainsi que la compréhension de l'objet de toute recherche qualitative nécessitent l'analyse d'une grande quantité de données. Par conséquent, il s'avère impossible de retenir la totalité de ces dernières et quatre types de notes existent pour contrer les possibles oublis où trois relèvent de notes de terrain et une de notes d'analyse (Arborio et Fournier 2005; Martineau, 2005; Merbaki, 2012).

Au niveau de la catégorie des notes de terrain, ces dernières sont les données collectées au sein de l'organisation financière et « [...] s'intéresse[nt] aux comportements, réflexions, les gestes, les conversations et les histoires produites par les acteurs [et] concernent les données sur les activités, les événements, les faits, les lieux, les temps, etc. » (Merbaki, 2012, p. 295). En premier lieu, il y a la prise de notes dite pragmatique et stratégique visant à dresser une description objective du déroulement de l'immersion des chercheurs dans le terrain et cela permet de dresser un historique de la recherche (Martineau, 2005). Dans le cadre de notre recherche, cet aspect fut adressé sous forme d'agenda via la transcription des noms des personnes interviewés, la date, l'heure, le nom des présentations et événements, le nom des membres qui y participent, etc. Ensuite, il y a aussi la prise de notes descriptives permettant de rendre compte des événements observés (Ibid). Cet aspect fut principalement traité au niveau des observations via une description des interactions entre acteurs, des événements et présentations. Troisièmement, des notes de nature théoriques furent réalisées, et ce, de manière à se que ces notes aillent « [...] pour finalité d'amorcer l'analyse dès la cueillette des données de telle sorte que le processus d'interprétation et de compréhension de l'objet se fasse tout au long de la

recherche et non pas seulement à la fin du terrain » (Martineau, 2005, p. 10). C'est lors de la retranscription de verbatim sur près de 192 pages que ce type de notes fut utilisé à cette fin, et ce, de manière à centrer, l'analyse via une interprétation des données qui s'effectue en parallèle à la retranscription. Cela s'avère propice au regard de l'importante quantité de données qui découle de ces verbatim.

Le dernier type de notes provient de la catégorie des notes d'analyse relève de la retranscription d'impressions personnelles (Martineau, 2005; Arborio et Fournier 2005) et cela détient le potentiel d'objectiver la subjectivité via une certaine prise de distance (Martineau, 2005). Cet aspect ne consiste point à éliminer la subjectivité des chercheurs qui s'avère susceptible de résulter en données pertinentes (Holford, 2017), mais uniquement d'en prendre conscience, et ce, de manière à distinguer les données provenant de la perception des acteurs par rapport à celles des chercheurs (Arborio et Fournier 2005; Merbaki, 2012). En ce qui a trait aux impressions personnelles, ces dernières furent principalement notées directement suite à certaines observations et entrevues et découlent majoritairement du climat général entourant la réaction de certains acteurs suite aux présentations, ainsi que de la perception de certaines hésitations ou incertitudes (principalement en ce qui a trait au niveau de dynamisme et de l'usage de l'aspect virtuel de la CdePP des AA) lors de la réalisation des entrevues. Ces notes furent rédigées de manière manuscrite sur près de 28 pages dans un cahier de notes étant exclusivement dédié à cette fin. Par ailleurs, ces dernières permettent de limiter la décontextualisation des données lors de l'analyse de celles-ci (Merbaki, 2012).

### 3.6 Éthique de la recherche

Le domaine de l'éthique provient d'une branche précise de la philosophie et s'avère relié au dialogue ainsi que de son apprentissage via l'analyse de ce dernier qui relève à la fois de l'analyse de soi et d'autrui dans ce processus (Malherbe, 1997). Le processus du dialogue tire ses fondements sur la reconnaissance mutuelle entre sujets où le dialogue s'avère possible uniquement lorsqu'autrui est reconnu comme un sujet digne de relation d'échanges et vice versa (Martineau, 2007). Ce postulat retrouve sa pertinence au sein de la recherche qualitative où une valeur ainsi qu'une recevabilité se doivent d'être accordées face aux sujets interviewés et observés (Ibid). De plus, l'éthique ne détient pas de définition consensuelle, puisque cette discipline relève d'une multitude d'éthiques étant locales et situées, et ce, surtout dans un contexte organisationnel où une diversité d'éthiques s'applique en fonction des pratiques managériales propres aux firmes (Ibid). Il y a donc présence d'une panoplie de définitions étant contextualisées. En contrepartie, malgré l'absence d'une définition unique, l'éthique possède l'objectif d'effectuer une interrogation, voire une remise en question des systèmes de valeurs établis et détient comme finalité le devenir humain (Ibid) où « [...] chaque sujet crée chaque jour son propre sens, sa propre façon de devenir plus humain » (Malherbe, 2000, p. 157).

En ce qui a trait à l'éthique étant spécifique à la recherche scientifique, celle-ci se définit comme étant « [...] l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur » (Martineau, 2007, p. 74). L'éthique provient de trois niveaux d'implication lorsqu'elle s'avère reliée à la recherche qualitative qui dans le cadre de ce mémoire, relève de la micro-éthique (Guillemin et Gillam, 2004). Cette dernière s'applique lorsque la rencontre et les interactions avec les sujets s'effectuent dans la pratique du terrain et cela résulte en de nombreux rapports subjectifs (Ibid;

Caratini, 2004). L'éthique de la recherche scientifique relève principalement de deux dimensions dans le contexte académique étant les conduites propres aux chercheurs (Connolly, 2003) et le respect des individus (acteurs) étant liés au processus de collecte de données (Martineau, 2007). Par conséquent, la micro-éthique est propice à ces deux dimensions où :

Les micro-éthiques renvoient à une éthique du dialogue, de la rencontre, de l'attention, une éthique qui est moins normative (donc prescriptive) que réflexive en ce sens qu'elle se veut écoute et ouverture non seulement à ce que vit autrui, mais aussi à ce que je vis moi-même et à ce que nous vivons ensemble dans le cadre de nos interactions. (Guillemin et Gillam 2004; Martineau, 2007, p. 78)

Au niveau de la première dimension, le respect de celle-ci proviendra dans le cadre de cette recherche d'une transparence des données et résultats, et ce, de manière à ce que ces derniers ne soient aucunement falsifiés. Le respect des acteurs ayant pris part à la collecte de données fut effectué via l'obtention de leurs consentements étant libres et éclairés, de leurs anonymats via un respect de la confidentialité, et ce, autant au niveau des individus que de l'organisation, ainsi que du niveau de confidentialité des données recueillies (Cole et Knowles, 1993; Van Der Maren 1999). De plus, cela s'avère propice en termes d'éthique de recherche ainsi que de respect des acteurs lors d'une recherche qualitative détenant un positionnement paradigmatique interprétativiste (Cole et Knowles, 1993).

Dans le cadre de notre recherche, le respect des acteurs fut concrètement effectué via la mise en place d'un formulaire d'information et de consentement où l'engagement des participants auprès de cette recherche survenait uniquement suite à la lecture, la présentation et la signature de ce formulaire par les participants (ANNEXE C). Ce dernier présente aux participants potentiels les objectifs du projet de recherche, la nature attendue de leurs participations, la confidentialité, les personnes-ressources à contacter, ainsi que la participation volontaire et le droit de retrait. Ce formulaire fut

présenté et expliqué à tous les participants avant l'obtention de leurs signatures où il y a eu une présentation sommaire du projet, de la possibilité que les données puissent servir auprès de recherches futures, et ce, avec la même politique de confidentialité. De plus, leur droit de mettre fin à l'entrevue à tout moment si un malaise en résultait fut aussi mentionné avant chaque entretien. Lors de la prise de contact effectuée par courriel avec les participants potentiels, une explication supplémentaire fut octroyée à ces derniers au niveau des raisons et objectifs des chercheurs face à leurs sélections. Ces objectifs s'avèrent résumés au tableau 3.1 La population cible et ses justifications.

Un souci particulier étant lié à l'éthique fut accordé durant le processus de collecte de données ainsi que de la divulgation des résultats en ce qui a trait à la confidentialité et le respect de la vie privée. Cela provient d'un des principes fondamentaux régissant les rapports entre chercheurs et participants (Van Der Maren, 1999). De plus, la confidentialité provient initialement d'un souci corporatif au niveau de l'organisation financière analysée qui demande que son nom ne soit pas divulgué, lors de la diffusion des résultats via ce mémoire ou des publications. Le même principe s'applique aux participants, puisqu'ils furent identifiés par un coordonnateur, et par conséquent, leurs identités et propos seront anonymes de manière à limiter le risque qu'ils s'autocensurent (Paillé, 2006).

### 3.7 Analyse des données

Le processus d'analyse de données vise à octroyer un sens à des données brutes où la valeur d'une recherche qualitative s'avère être fonction de la capacité des chercheurs à procurer un sens à ces dernières (Savoie-Zajc, 2000). Ce processus s'effectue via la réduction et la présentation des données, ainsi que de la conclusion (Miles et

Huberman, 1994; Nadeau, 2013). La réduction vise une diminution des données recueillies et cela s'effectue par une synthèse des données résultant d'une sélection ainsi que d'une condensation de ces dernières (Nadeau, 2013). La présentation quant à elle résulte de l'ensemble des données retenues s'inscrivant dans la problématique de recherche et s'avérant susceptible de modéliser la conclusion (Ibid). La conclusion consiste à élaborer « [...] la construction de significations en provenance de la présentation des données » (Nadeau, 2013, p.125).

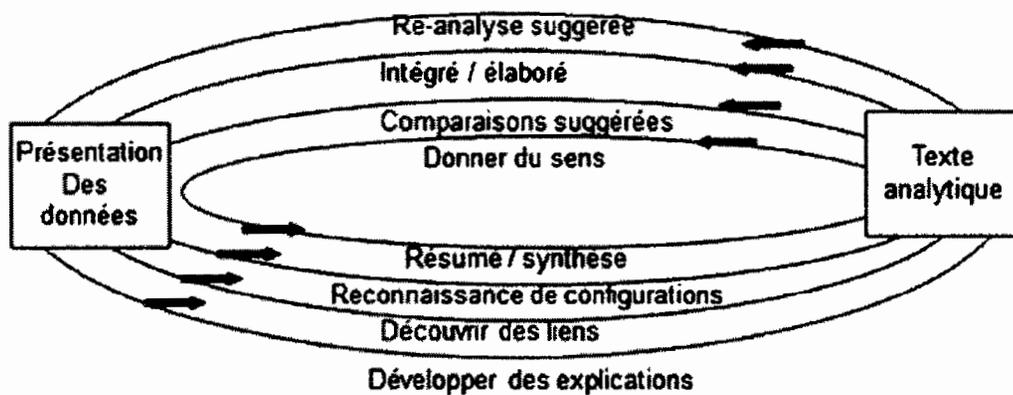
Dans le cadre de cette recherche, la réduction des données s'effectue selon le processus de codification étant destiné à cette fin de Blais et Martineau (2006). La première étape de ce modèle consiste à préparer les données brutes en effectuant un ménage complet de celles-ci où nous avons organisé ces dernières en un fichier virtuel commun ainsi qu'en un document papier commun au niveau de la prise de notes manuscrites durant les entrevues et les observations ainsi que du journal de recherche étant aussi en format papier. De plus, à cette étape, deux documents qui nous ont été donnés durant le processus des entrevues furent écartés, puisqu'ils n'étaient pas en lien direct avec le sujet de cette recherche. Ensuite, nous avons procédé à une lecture attentive et approfondie des verbatim des entrevues, des notes d'observations, ainsi que de la documentation corporative et nous avons annoté ces derniers de manière à synthétiser et retenir les informations clés, et ce, de manière à retenir les régularités présentes au sein de ces dernières (Gauthier, 2011).

Au niveau de la présentation des données, celle-ci survient via des résumés de la réduction des données sous forme de textes analytiques et s'effectue via un processus itératif (Nadeau, 2013).

En effet, un résumé est fait dans un texte analytique qui donne un premier sens aux données et qui permet de revoir leur présentation. À un autre temps, la reconnaissance de configurations ajoute ou modifie le texte analytique. Elles poussent à effectuer des comparaisons qui viennent renforcer encore la présentation des données. Aussi, il se produit certaines découvertes de liens qui font revoir le texte analytique. En retour, cela demande plus d'élaboration ou d'intégration de la part du chercheur pour mieux présenter les données. (Nadeau, 2013, p. 126).

La figure qui suit illustre ce processus d'ordre itératif étant inspiré du modèle de Creswell (2004) présenté dans la thèse de Nadeau (2013).

Figure 3.3 Intersection entre la présentation des données et de la réduction des données (sous forme de textes analytiques) (Creswell, 2004 paru dans Nadeau, 2013, p. 127)



La conclusion quant à elle, provient d'une validation interne provenant dans le cadre de cette recherche, de la triangulation des données et méthodes (Gohier, 2004) où il s'avère aisé pour les lecteurs d'arriver aux mêmes conclusions au regard de la réduction et de la présentation des données (Checkland et Holwell, 1998; Nadeau, 2013). De plus, cette recherche détenant un positionnement paradigmatique interprétativiste, la conclusion détient le potentiel de mener vers une transférabilité

des résultats (Nadeau, 2013). La transférabilité consiste en une validation externe relevant de la possibilité, même limitée d'application des résultats au sein d'un autre contexte (Gohier, 2004). Par contre, la transférabilité diffère de la généralisation, puisque l'application auprès de nouveau contexte doit s'effectuer au regard des particularités du cas initial étant cette recherche (Alexandre, 2013) où les conclusions détiennent le potentiel de faire sens ailleurs (Mukamurera *et al.*, 2006).

La transférabilité des conclusions et des résultats de recherches qualitatives s'avère possible sous certaines conditions. La première relève de l'échantillon où dans le cadre de cette recherche, il s'avère restreint et intentionnel détenant comme objectif ; la production maximale d'informations sur le terrain de recherche (Ibid; Deslauriers, 1991). Par contre, la population disponible et les observations effectuées s'avèrent cohérentes et pertinentes par rapport à l'objectif de cette recherche. De plus, ces dernières étant pertinentes s'avèrent aussi représentatives, puisque malgré qu'elles soient restreintes, nous avons porté un souci au niveau de leurs diversifications et par conséquent, respectent un critère de transférabilité (Huberman et Miles, 1991; Mukamurera *et al.*, 2006). De surcroît, un souci fut aussi octroyé au niveau de la description de l'organisation financière en ce qui a trait à son contexte; enjeux, objectifs, visions, valeurs, etc. Cela fut effectué dans le but « [...] d'estimer le degré et le type de similitude entre le site observé et d'autres sites sur lesquels on voudrait transférer les conclusions » (Pourtois et Desmet, 2013, p.121).

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS EMPIRIQUES

Cette section exposera les résultats empiriques de la recherche obtenus au regard de la question et des sous-questions de la recherche. En premier lieu, cette section présentera les objectifs du pilotage des CdePP présentes au sein de l'organisation financière étudiée, et ce, d'un point de vue individuel et organisationnel. Cela permettra d'exposer le niveau de convergence des objectifs au sein de la firme, ainsi que les moyens obtenus pour y parvenir. Par la suite, le fonctionnement intra-CdeP sera exposé où un souci sera octroyé aux éléments permettant un développement significatif des pratiques intra-communautaires. Finalement, le fonctionnement sera aussi exposé au niveau du réseau de CdeP, ainsi qu'au développement des pratiques communes étant liées à la gestion de projet.

#### 4.1 Objectifs du pilotage des communautés de pratique

D'un point de vue intra et inter-CdePP, il est reconnu au sein de cette organisation qu'un certain niveau de convergence des objectifs individuels et organisationnels détient le potentiel d'apporter un développement supérieur en termes de pratiques à la communauté et par conséquent, permet d'améliorer la performance organisationnelle étant liée à ces pratiques. Il y aura donc, une présentation des résultats des objectifs

individuels des membres ainsi qu'organisationnels de chacune des CdePP présentes au sein de l'organisation financière étudiée et des des moyens employés pour parvenir à cette convergence.

#### 4.1.1 Communauté de pratique pilotée des analystes d'affaires

En 2014, une des principales organisations financières œuvrant au Québec avait opté pour une stratégie de pilotage d'une CdeP au sein d'un de ses secteurs d'affaires étant destinés au métier d'AA. Le premier secteur d'affaires où il y a eu pilotage d'une CdeP fut choisi puisqu'il s'agissait du secteur où il y avait de nombreuses lacunes et qu'il était considéré comme étant le plus problématique en ce qui a trait à la pratique du métier d'AA,

[...] puisqu'il y avait un enjeu dans ce secteur-là de compétences. Le niveau de compétence, de performance n'était pas ce qu'il devait être selon la business, elle trouvait qu'il y avait une faiblesse à ce niveau-là (Parrain de la CdePP des AA).

Suite à l'instauration de cette CdeP auprès de ce secteur, les gestionnaires (Parrains et initiateurs de cette CdePP) étant liés au pilotage de la CdePP des AA étant satisfaits des résultats, décidèrent de répliquer ce concept à l'ensemble des secteurs où œuvrent les AA au sein de cette firme, et ce, de manière à accroître la CdePP des 30 membres initiaux à plus de 185 membres provenant de l'ensemble des secteurs d'affaires de cette organisation. De plus, cet agrandissement de la CdePP provenait aussi de la volonté des membres potentiels, puisque suite à l'obtention d'un prix prestigieux qui fut octroyé à la firme grâce à cette dernière, un engouement en aurait résulté.

#### 4.1.1.1 Les objectifs organisationnels derrière la CdePP des AA

Dans cette section, les objectifs organisationnels furent identifiés lors du Symposium<sup>7</sup> ainsi que via des entrevues effectuées avec des gestionnaires étant directement liés par leurs rôles à la stratégie de pilotage de cette CdeP. De plus, un document officiel exposant cette stratégie au sein de l'organisation financière a aussi permis de tirer des données étant destinées à cette fin. De surcroît, malgré l'accroissement du nombre de membres de cette CdePP, les objectifs organisationnels face au pilotage de cette dernière furent inchangés aux dires de gestionnaires, puisque « [...] les objectifs [initiaux] se sont juste transposés à plus grande échelle » (Initiateur de CdePP).

L'usage d'une CdePP en AA provient à l'origine d'un défi managérial étant lié à une problématique au niveau de la maturité du métier des AA au sein de cette organisation où « [...] le premier objectif [...] c'était d'augmenter la maturité de ce métier d'AA » (Membre actif). De plus, cette stratégie fut a priori développée auprès du secteur service de cartes étant considéré comme étant le plus défaillant en matière de maturité au niveau de la pratique où œuvraient les AA. Suite à ces déclencheurs organisationnels, l'augmentation du niveau de maturité du métier des AA fut identifiée par la hiérarchie formelle<sup>8</sup> comme étant divisée en quatre caractéristiques. Ces dernières découlent de la complexification des projets d'envergures à réaliser au sein de cette organisation ; à un fort niveau de confusion en ce qui a trait aux rôles et responsabilités des parties prenantes étant liées à la gestion de projet ; au niveau de compétences étant hautement variables au sein du métier des AA ; ainsi qu'à la non-uniformité des méthodes, outils et processus utilisés au cours de la réalisation des

---

<sup>7</sup> Symposium étant destiné à la CdePP des AA regroupait l'ensemble des membres de cette CdePP lors d'une journée où il y avait des conférences et activités étant liées aux enjeux et compétences du métier d'AA.

<sup>8</sup> Composé de la direction et de gestionnaires intermédiaires.

activités effectuées par ce métier (Document interne). De surcroît, les impacts de ces dernières affectent directement et négativement le «time-to-market» et par conséquent, implique au niveau de la gestion de projet effectuée au sein de cette organisation financière, des dépassements de coûts significatifs, un non-respect des délais, ainsi que des projets livrés d'une qualité moindre qu'exigée initialement par les clients (Présentation organisationnelle; Parrains de CdePP; Facilitateur de CdePP).

Pour contrer ces quatre caractéristiques, un objectif organisationnel en a résulté et ce dernier consistait suite à l'évaluation du niveau de maturité du métier des AA, qu'une augmentation du niveau de maturité devait s'imposer. L'objectif en termes de maturité d'atteindre le troisième niveau<sup>9</sup> de maturité étant dit défini tel qu'exposé par le modèle du capability maturity model (CMM)<sup>10</sup>. Ce modèle fut retenu, puisqu'il s'agit d'une référence internationale sur le marché étant utilisée pour évaluer les centres d'excellences en AA. Par conséquent, cela vise une standardisation des pratiques du métier des AA, ainsi qu'une cohérence entre les projets distincts. Le niveau de maturité initial tel qu'identifié par l'organisation avant la mise en place de la CdePP des AA était entre initial et défini pour l'organisation; les processus, pratiques et techniques furent mis au niveau initial; les livrables entre l'initial et le défini; les compétences aussi et les outils comme étant défini. Sur une période d'un an, l'organisation vise d'amener ces composantes au niveau dit défini.

À ce niveau visé du CMM par l'organisation, il se doit d'y avoir une :

---

<sup>9</sup>Défini : niveau où les processus communs sont définis et standardisés (Diaz et King, 2002). À ce niveau il ya aussi régulièrement présence de programmes de formation, de coordination intergroupe et de processus de revues par les pairs (Ibid).

<sup>10</sup>CMM : est un gabarit qui décrit les éléments clés d'un processus efficace et permet une voie d'amélioration évolutive allant d'un processus ad hoc à un processus géré et optimisé. Le niveau de maturité provient ici des différents leviers étant : des outils, des processus et des ressources de l'organisation. Si ce gabarit est suivi, ce dernier détient le potentiel d'améliorer l'atteinte des objectifs en terme de coûts, de délais et de qualité de produit (Paulk, 1993).

[...] uniformité dans la réalisation des activités et d'application des meilleures pratiques et techniques [ainsi qu'une] uniformité dans les livrables d'analyse d'affaires en projet. [Il doit aussi y avoir une définition du] niveau de connaissances et encadrement de la pratique en analyse d'affaires à travers l'organisation [du] niveau de connaissances et compétences clés en analyse d'affaires [et du] niveau d'intégration de la technologie pour gérer les besoins et exigences. (Document officiel)

Lors du Symposium destiné à la CdePP des AA, des gestionnaires étant liés au pilotage de cette dernière nous ont mentionné lors d'échanges pré et postconférences cette problématique managériale étant liée au *time-to-market* qui découle d'une problématique organisationnelle en ce qui a trait au temps, au délai, ainsi qu'à la qualité des projets livrés et qu'ils détiennent comme objectif de limiter, voire de pallier à cette lacune via cette CdePP. En contrepartie, bien que cette problématique fut mentionnée et exposée publiquement aux membres durant le Symposium, cette dernière fut présentée en surface où d'autres objectifs corporatifs furent principalement cités à l'ensemble des membres de cette CdePP lors de cet événement via des conférences officielles. La caractéristique étant liée à l'uniformisation des pratiques au sein du métier des AA bien qu'étant identifiée en tant que sous-lacune de la problématique étant liée au *time-to-market*, cette dernière fut exposée comme un objectif à part entière lors d'une conférence présentée par un gestionnaire à ce symposium. De plus, cet objectif fut présenté comme étant un élément crucial étant susceptible d'accroître la performance du métier d'AA via une diminution des coûts et du temps de réalisation des tâches lors de la réalisation de projets. Cet aspect fut aussi mentionné à de nombreuses reprises où il y a un fort manque de standardisation des pratiques chez ce métier qui résulte en de nombreuses duplications d'outils et de processus qui affectent directement et de manière négative le temps de réalisation des tâches des AA, puisque comme il a été mentionné, cela résulte « [...] en une réinvention perpétuelle de la roue » (Parrain de la CdePP des AA).

Face à la problématique du *time-to-market* la pertinence de piloter une CdeP d'AA provient au premier abord, de la définition de ce métier détenant un rôle cœur au sein de la gestion de projet « [...] en travaillant le métier d'AA, on va chercher les deux : on va chercher le délai, tout en améliorant la qualité » (Parrain de de la CdePP des AA). De plus, ici les délais représentent des coûts non seulement monétaires, mais aussi « [...] des pertes d'opportunités de marché [...] » (Ibid) qui s'avèrent primordial de contrer, et ce, surtout au regard du contexte de l'économie de la connaissance qui s'avère être un contexte et enjeu reconnu par des gestionnaires où ces enjeux « [...] vont bouleverser l'industrie financière d'une façon ou d'une autre » (Ibid).

Un autre objectif fut aussi mentionné au cours d'une conférence lors du Symposium étant l'importance d'effectuer des échanges d'expertises entre l'ensemble des membres pratiquant le même métier au sein de la firme. Ces échanges découlent d'un processus de réseautage. L'organisation reconnaît la difficulté d'échanger entre secteurs d'affaires distincts et voit en cet objectif une manière de limiter les effets du travail en silos effectué au sein de cette organisation financière via des échanges intracommunautaires étant lié à la pratique des AA où il serait possible de percevoir « [...] qu'il existe quelque chose d'autre dans les autres secteurs, ça peut être intéressant [de ramener] ces bonnes pratiques dans le secteur » (Parrain de la CdePP des AA). Les gestionnaires interviewés ont aussi reconnu cet aspect, puisque l'objectif du pilotage d'une CdeP relevait aussi de la mise en relation d'individus exerçant un même métier pouvant échanger physiquement ou virtuellement de manière à acquérir des expertises qu'ils ne détiendraient pas sans ces échanges. De plus, la mise en place du Symposium émane directement de cet objectif par la mise en contact de personnes pratiquant un même métier et provenant de secteurs distincts lors de cet événement. De surcroît, le Symposium a permis de faire :

[...] comprendre qu'on était pas seul comme AA, mais qu'il y avait toute une communauté qui exerçait le même métier dans le même type d'environnement avec des enjeux semblables, donc il avait tout lieu de se regrouper, ne serait-ce que la journée d'un événement pour voir qu'on est pas tout seul au monde, qu'il y a d'autres personnes qui partagent nos enjeux, nos défis, qui pourraient nous inspirer pour de meilleures pratiques. (Facilitateur de CdePP)

Au cours du Symposium lors d'une conférence ainsi que d'un échange avec un gestionnaire, un autre objectif corporatif fut mentionné où l'instauration d'une CdePP chez les AA découle d'une volonté organisationnelle d'accroître la reconnaissance ainsi que de l'importance du métier et du rôle des AA au sein de la gestion de projet dans cette organisation financière. Ce métier étant relativement récent dans le processus de la gestion de projet résulte au sein de cette firme en une incompréhension, voire une non-reconnaissance de ce métier. Au cours du processus d'entrevues, les gestionnaires ont aussi corroboré cet aspect, puisque cette CdePP vise la reconnaissance des AA où la valeur ajoutée par les AA à la réalisation de projet ne s'avère pas reconnue à sa juste valeur. De plus, le Symposium reprenait fortement cet objectif de manière implicite via la conférence octroyant des outils pour « se vendre » et se « faire connaître » davantage en tant qu'AA, puisqu'il s'agit d'un des buts de la mise en place de cet événement (Facilitateur de la CdePP des AA).

De plus, à travers les objectifs organisationnels présentés ci-haut, la motivation, la mobilisation, ainsi que le développement des membres de la CdePP des AA proviennent de ces derniers. Ces objectifs furent mentionnés dès le Symposium où la mobilisation et le développement de compétences s'avèrent être fonction du niveau de maturité du métier, de la présence de réseautage, ainsi que de l'amélioration de la pratique où ces aspects découlent aussi d'une amélioration de la reconnaissance du métier des AA dans le processus de gestion de projet de cette organisation. De

surcroît, la mobilisation provient aussi d'un objectif à part entière, puisque l'organisation vise, et ce, de manière quantitative, des résultats démontrant une hausse de la mobilisation dans sa stratégie de pilotage de CdeP des AA. De plus, le développement de compétences semble lié à l'objectif organisationnel entourant le pilotage de cette CdeP, mais ce dernier provient de prime abord d'un objectif propre à l'ensemble de l'organisation détenant une culture favorable au développement de compétences des employés. Le tableau qui suit résume l'ensemble des objectifs et sous-objectifs organisationnels identifiés.

Tableau 4.1 Objectifs et sous-objectifs organisationnels de la mise en place de la CdePP des AA

Objectifs	Sous-objectifs
Amélioration du <i>time-to-market</i>	
Amélioration du niveau de maturité du métier des AA	Développement des compétences des AA
	Uniformisation des pratiques liées au métier d'AA
Reconnaissance du métier d'AA	
Mobilisation/satisfaction des AA	
Échanges entre paires/formation d'un réseau	

#### 4.1.1.2 Les objectifs individuels des membres de la CdePP des AA

Malgré les différents niveaux de participations de ces membres, les objectifs étant liés à leurs implications auprès de la CdePP des AA détiennent un niveau de convergence

significatif. Les AA membres de cette communauté détiennent l'objectif du gain de temps lors de la réalisation de leurs tâches, puisque ces membres aimeraient être plus efficaces et reconnaissent certaines lacunes organisationnelles qui entravent cette efficacité potentielle où « [...] il y a des lacunes, on est un peu en rattrapage [...] on a tous des enjeux de rapidité, de flexibilité, d'agilité... bref de performance » (Membre actif de CdeP). Cet objectif se répercute sous plusieurs sous-objectifs dont l'uniformisation de la pratique de leur métier, via le développement d'outils, de techniques, de processus communs, ainsi que des façons de faire uniformes au sein de la CdePP et par conséquent, dans l'ensemble du métier d'AA : « [...] je suis très conscient du problème [où] j'aimerais que mon travail soit plus efficace [...] et que depuis que je suis chez [cette organisation financière], ça m'affecte tous les jours » (Membre actif de CdePP).

La standardisation fut identifiée par les membres comme étant une avenue permettant de pallier certaines inefficiences auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien au sein de l'organisation où un « [...] aspect qui avait été soulevé par les gens, c'est que ça prend une certaine forme de standardisation » (Ibid). De plus, la prise de conscience ainsi que l'appropriation en ce qui a trait à l'importance de cet objectif provient de la participation de membres actifs à des initiatives<sup>11</sup> de la CdePP des AA où plusieurs de ces initiatives découlent d'une amélioration de la pratique par le biais de la standardisation.

Un objectif ressorti aussi au cours du processus d'entrevues étant lié à l'implication des membres actifs auprès de la CdePP des AA où il y aurait présence d'un besoin de

---

<sup>11</sup>Les initiatives sont des activités étant menées au sein des CdePP oeuvrant chez l'institution financière étant élaborées en fonction de besoins, voire de manques et vise une amélioration des pratiques propres aux métiers de CdePP des AA ainsi que de la CdePP des CP et PCO.

socialisation et d'échanger avec les paires sur des défis, réalités et enjeux étant liés à la pratique du métier d'AA. Cet objectif fut mentionné à l'unanimité pour les membres détenant une participation active à la CdePP lors de nos entretiens, car « [...] ça illustre bien la force que devrait atteindre une CdeP. C'est de renforcer ces liens-là, de donner des plages pour échanger sur certains sujets, ça s'est vivant, ça reste » (Membre actif de la CdePP des AA). Un sous-objectif provenant d'un désir de socialisation entre paires en a aussi découlé via la volonté de développer un réseau de contacts au sein de cette CdePP. Ce sous-objectif bien qu'étant directement lié et rendu possible grâce à la socialisation, détient des répercussions sur l'objectif de gains de temps lors de la réalisation des tâches des AA, ainsi que sur la standardisation de la pratique. La principale raison qui l'explique résulte de la création de réseaux informels entre membres actifs de la CdePP des AA où ces membres font appel à ce réseau lorsqu'ils rencontrent un défi étant lié à leur travail. Par ailleurs, ces liens perdurent aux dires de membres actifs :

[..] puisqu'on se voyait sur une base régulière, on échangeait sur notre métier, on se challengeait, on travaillait en équipe pour produire des trucs et ces liens-là sont restés, moi je parle encore à ces gens là, je leur lâche encore un coup de fil quand j'ai des questions (Membre actif de CdePP).

De plus, le développement de compétences étant lié à la pratique du métier fut un objectif faisant consensus auprès des membres interviewés car « [...] on est continuellement en développement de compétences [où] les initiatives des CdeP visent surtout la formation... le développement de compétences personnelles » (Membres de la CdePP des AA). Ces derniers reconnaissent l'importance du développement de leurs compétences, et ce, indépendamment de leur niveau de participation à la CdePP. Cet objectif de développement de compétences s'avère aux dires des membres questionnés être partiellement lié à l'objectif de socialisation entre paires où « [...] on avait un objectif de réseautage, [...] de développement des

compétences au niveau d'amélioration de nos pratiques » (Ibid). Cet objectif se réalise donc via les échanges d'expertises provenant de la socialisation, ainsi que du développement de réseau. En outre, ce dernier détient une propicité aux dires de deux membres détenant une participation en tant qu'expert, grâce à l'arrimage de la CdePP des AA avec les CdeP extra-organisationnelles étant le PMI (Practice Guide for Business Analyst) et l'IIBA (Business Analyst Book of Knowledge, BABOK). Selon ceux-ci, le développement de compétences des membres de cette CdePP doit s'arrimer avec les compétences exigées par le marché étant fortement liées à ces organisations en ce qui a trait au métier d'AA puisque :

Les certifications avec le PMI et l'IIBA [...] c'est une bonne chose, ça donne une structure de travail, ça donne des outils... oui j'y crois, parce que si ça peut nous aider à mieux faire notre [travail], à bien comprendre c'est quoi notre fonction, nos tâches, qu'est-ce qu'on a vraiment réalisé [et] que ça aide à réduire les coûts dans la réalisation de projet. (Membre actif de la CdePP des AA)

De surcroît, la participation en tant que membre périphérique à cette CdePP provient aussi d'un désir de développement de compétences à travers l'usage de cette dernière à des fins de faciliter la préparation à une certification dédiée aux AA provenant des CdeP de l'IIBA et le PMI. De plus des membres cœurs de cette CdePP détiennent comme objectif principal en ce qui concerne leur participation, de partager leurs connaissances avec la communauté où « Il y a des employés [...] j'en ai un, c'est le premier à toujours vouloir partager son expérience avec les autres, à vouloir faire des ateliers... Des fois, je lui dis [ralenti] pour pas que cela soit mal perçu » (Facilitateur de CdePP). Ce partage s'effectue autant via une socialisation dite physique effectuée par la présentation de conférences lors de dîner-conférences ou encore virtuellement via le partage de documents sur la plateforme collaboratrice de la CdePP.

L'objectif de la reconnaissance du métier d'AA et l'importance de son rôle au sein de l'organisation financière fut permis en partie grâce à la CdePP et fut aussi fortement mentionné où maintenant, l'AA « [...] on le positionne dans des projets comme une personne qui est comme le bras droit du CP. Avant on n'avait pas ce positionnement-là » (Parrain de CdePP) et que « [...] 80 et quelques pour cent des cas se sont sentis reconnus parce qu'il était fait et qu'on leur avait donné des outils [via la CdePP] » (Facilitateur de CdePP). De plus, cet objectif fut régulièrement nommé lors d'échanges informels que nous avons eus avec des membres durant le Symposium où ce dernier semble relevé d'un enjeu crucial pour ces derniers. Cet objectif favorisant la participation relève d'une visibilité supérieure de ce métier permis grâce à la CdePP où cette visibilité sensibilise aux dires de certains membres, les autres métiers étant parties prenantes du processus de gestion de projet au sein de cette firme. Le tableau qui suit résume l'ensemble des objectifs et sous-objectifs individuels identifiés.

Tableau 4.2 Objectifs et sous-objectifs individuels étant liés à la participation à la CdePP des AA

Objectifs	Sous-objectifs
Gain de temps	Amélioration du «time-to-market»
	Uniformisation de la pratique
	Échanges entre paires/formation d'un réseau
Développement des compétences	
Reconnaissance du métier d'AA face aux autres métiers étant partie prenante de la gestion de projet	

#### 4.1.2 Communauté de pratique pilotée des CP et PCO

En ce qui a concerné la CdePP des CP et PCO, celle-ci provient aussi d'une volonté de l'organisation financière de piloter une deuxième CdeP rassemblant les deux autres métiers cœur de la gestion de projet œuvrant chez cette organisation. De plus, cette volonté provient d'une satisfaction organisationnelle face aux bénéfices octroyés par la première CdePP des AA et où la mise en place de la CdePP des CP et PCO débuta en 2017. En contrepartie, la mise en place de cette CdePP ne découle pas purement d'une stratégie de l'organisation, puisque des membres potentiels auraient, avant son instauration, démontré un intérêt à ce que l'organisation amène le concept de CdePP des AA pour le métier de CP et PCO, puisque « [...] la CdeP, ça part pas de rien, ça fait un bout de temps que ça mijote dans la tête des CP [surtout] avec la CdeP des AA qui a été mise en place [...] » (Parrain de CdePP). De plus, ces métiers s'avèrent être considérés matures au sein de l'organisation, ce qui a en résulter en des objectifs organisationnels distincts face au pilotage de cette deuxième CdeP, puisque les deux CdePP intra-organisationnelles œuvrant au sein de cette firme furent fondées au regard de problématiques distinctes.

De plus, cette CdePP diffère où elle s'avère être composée d'une hétérogénéité au niveau de ces membres qui exercent deux professions distinctes. En contrepartie, cette décision de piloter une CdeP hétérogène provient du fait que les métiers de PCO et de CP sont hautement reliés et où ces derniers travaillent régulièrement en étroite collaboration en plus de parfois partager des espaces de travail commun où ces métiers « [...] sont toujours en intime relation les uns les autres » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). De surcroît, l'organisation ne fut aucunement préoccupée par le caractère homogène et hétérogène de ces deux CdePP. Selon un gestionnaire, si les membres de la CdePP des CP et PCO présentent la volonté de former deux CdePP ou

s'ils réalisent des initiatives continuellement en fonction de leur métier, les gestionnaires pilotant cette dernière scinderont cette CdePP. Un facteur ayant motivé l'instauration de cette CdePP hétérogène en termes de métiers provient selon un gestionnaire du fait que « [...] ces deux (métiers) travaillent de façon extrêmement étroite au niveau de la pratique de la gestion de projet » (Parrain de le CdePP des CP et PCO), et ce, durant la totalité d'un projet. Les AA, quant à eux, participent aux projets dans la phase d'identification des solutions d'affaires et dans la proposition de solutions, mais où leurs tâches ne perdurent guère jusqu'à l'aboutissement du projet.

#### 4.1.2.1 Les objectifs organisationnels derrière la CdePP des PCO et CP

Au moment que nous avons effectué la collecte de données traitant de ces objectifs, cette CdePP s'avérait être en élaboration par l'organisation et n'opérait toujours pas au sein de l'organisation financière. Par contre, une entrevue fut effectuée auprès d'un gestionnaire lié à son pilotage en février 2018 où cette CdePP réalisait ses premières initiatives. Ce dernier affirme que les objectifs organisationnels n'ont pas connu d'évolutions significatives entre l'élaboration et la mise en place de cette deuxième CdePP.

Suite aux deux présentations exposant la stratégie de pilotage de la CdeP des PCO et CP, un objectif fut fortement mentionné, soit celui d'une meilleure interaction avec le terrain lors de l'identification d'enjeux étant liés à la pratique de ces métiers. Ici, cette interaction relève d'une approche dite *bottom-up* qui s'effectue via cette CdePP, puisque « [...] c'est souvent des [membres] qui voient qu'est-ce qui fait défaut, qu'est-ce qui leur manque, qu'est-ce qu'on peut organiser autrement, quels sont les processus qu'on pourrait améliorer » (Parrain de CdePP). Par conséquent, il semble crucial que

les PCO et CP définissent eux-mêmes les moyens d'accroître la pratique de leurs métiers. Il s'avère donc crucial que les membres identifient les irritants et enjeux provenant de leurs réalités. Bien que l'objectif ne soit pas d'éliminer, l'approche *top-down*, l'ajout du *bottom-up* vise une meilleure intégration de la connaissance des membres de leurs réalités au processus de gestion de projet de l'organisation financière où l'approche du type *top-down* domine.

L'objectif vise donc un équilibre entre les deux approches menant vers une approche étant qualifiée par l'organisation comme étant du type semi-structuré et provenant d'un dialogue ainsi que d'une cocréation entre membres de la CdePP des CP et PCO et la direction qui pilote cette dernière. Le parrain de cette CdePP avait confirmé cet aspect en affirmant que le « *top-down* pour moi c'est un extrême, ça sera pas l'autre extrême non plus, mais je pense qu'on va être plus dans le semi-structuré; le dialogue, la cocréation » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). De plus, un document corporatif présentant la stratégie et les fondements du pilotage de cette CdeP expose la primordialité d'une double implication incluant à la fois les membres et les gestionnaires. Cette implication s'effectue au niveau de l'identification d'enjeux communs étant liés à la pratique de ces métiers, de la priorisation d'actions à mener et de la réalisation ainsi que du déploiement d'initiatives. L'équilibre de ces deux approches s'avère donc être en cohérence avec cet objectif visant une interaction avec les besoins vécus sur le terrain étant susceptibles de faire évoluer la pratique. Cet objectif et les éléments qui en découlent semblent avoir convergé lors des deux présentations et des interactions qui en ont suivis avec les gestionnaires et membres potentiels, ainsi que lors de deux de nos entrevues effectuées auprès de deux gestionnaires.

De surcroît, cet équilibre entre ces deux approches distinctes relève aussi d'un sous-objectif fort important étant l'augmentation de la satisfaction du client qui reçoit le projet final. Les membres détenant une forte connaissance via une interaction régulière avec le terrain s'avèrent plus enclins de contribuer à l'avancement de la pratique en fonction des besoins et attentes propres des clients. L'approche *bottom-up* face à la définition des initiatives semble donc plus appropriée en ce qui a trait à cet aspect, car les membres détiennent une meilleure position que les gestionnaires pour reconnaître les besoins et attentes des clients. Cela fut reconnu par deux parrains de la CdePP. Cet aspect fut reconnu par un gestionnaire pilotant la CdePP des CP et PCO qui perçoit en ce sous-objectif, un avantage important face à la contribution potentielle des pratiques de ces métiers cruciaux.

Le *time-to-market* provient aussi d'un objectif organisationnel présent lors de l'instauration de cette CdePP. Il s'avère être fortement considéré par l'organisation et ses gestionnaires en ce qui a trait aux métiers de PCO et CP, puisque cette organisation financière détient des lacunes importantes au niveau du *time-to-market* par rapport à ces concurrents directs de l'industrie bancaire canadienne, et ce, pour l'ensemble de ses activités étant liées à la gestion de projet.

Quand on compare aux autres institutions financières, oui il y a des lacunes, on est un peu en rattrapage face aux autres. D'ailleurs, [cette organisation financière] était dernière ou avant-dernière au niveau du *time-to-market* par rapport aux autres entreprises du secteur financier canadien. (Parrain de la CdePP des CP et PCO)

Plusieurs sous-objectifs provenant de l'objectif de l'amélioration du «time-to-market» étant la favorisation des interactions, de l'identification des enjeux ainsi que des irritants par les membres furent mentionnés au cours des présentations et corroborés lors des entrevues, ainsi que par la documentation officielle. Un autre sous-objectif

déoulant de la standardisation fut aussi mentionné lors d'échanges informels au Symposium, mais ce dernier relève au sein de cette CdePP des échanges entre paires visant une prolifération des bonnes pratiques étant fonction des outils, processus, leçons apprises et pièges à éviter. Par conséquent, ce sous-objectif découle directement des interactions et de l'amélioration du *time-to-market*. La favorisation du transfert de connaissances au sein de cette CdePP fut aussi mentionnée et provient aussi d'un sous-objectif étant fonction des deux objectifs principaux.

La nécessité d'améliorer le «time-to-market» et la favorisation du transfert de connaissances via la CdePP des PCO et CP furent aussi reprises par un parrain de CdePP qui y voit un objectif permettant de répondre à la concurrence actuelle ainsi que potentielle. Selon ses dires, face à l'économie de connaissance, des éléments tels « [...] le *block chain*, les *fintech*, vont bouleverser l'industrie financière [où] des nouveaux joueurs, des nouvelles façons de faire » (Parrain de CdePP) vont faire leurs entrées dans cette industrie. Le transfert de connaissances est par conséquent propice via des échanges intra-CdePP en plus de proliférer les meilleures pratiques au sein de cette CdePP, d'innover, et ce, de manière à adopter ces éléments ainsi que de pallier la concurrence actuelle et potentielle. De surcroît, ce parrain de CdePP base cet objectif via le pilotage de cette communauté, puisque cette structure sociale relève d'un processus dynamique émanant en grande partie d'une approche *bottom-up* et non-statique. Le tableau qui suit présente les objectifs et sous-objectifs organisationnels de la mise en place d'une CdePP des CP et PCO que nous avons identifiés.

Tableau 4.3 Objectifs et sous-objectifs organisationnels de la mise en place d'une CdePP des CP et PCO

Objectifs	Sous-objectifs	
Équilibre des approches <i>bottom-up</i> et <i>top-down</i>	Accroissement de la contribution aux pratiques	
	Accroissement du dynamisme de la contribution	
	Meilleures connaissances des besoins des clients	
	Transfert de connaissances entre acteurs de la CdePP	
<i>Time-to-market</i>	Standardisation des pratiques	Échanges entre paires
	Transfert de connaissances entre acteurs de la CdePP	

#### 4.1.2.2 Les objectifs individuels des membres de la CdePP des PCO et CP

Les données recueillies ne permettent pas d'élaborer une section exhaustive traitant des objectifs individuels des membres qui gravitent auprès de la CdePP des PCO et CP, puisque comme il a été mentionné à la section 3.5.2 Choix de la population du Chapitre III traitant de la méthodologie, très peu de données provenant de membres de cette CdePP furent recueillies.

En contrepartie, lors d'une présentation organisationnelle exposant le modèle proposé de pilotage de la CdePP des PCO et CP, ainsi que lors de deux entrevues effectuées auprès de parrains de CdePP, un objectif individuel des membres potentiels étant identifié par la hiérarchie formelle sembla primer. Au cours du processus de mise en place de cette CdePP, des visites furent effectuées au sein des divers bureaux de

livraisons de projets, et ce, de manière à présenter le modèle de pilotage de cette CdePP aux membres potentiels dans le but de recueillir leurs impressions face au modèle proposé. Un objectif individuel de ces derniers fut répertorié et il provenait principalement d'un facteur de socialisation. Ce dernier découle d'un intérêt en ce qui concerne l'augmentation des occasions de socialisation entre paires. Les membres potentiels démontrant un certain engouement face à la mise en place de la CdePP des PCO et CP détiennent l'objectif de pouvoir échanger davantage en termes de réalités vécues sur le terrain, et ce, principalement au niveau des expériences vécues, d'enjeux propres au métier qu'ils exercent, ainsi que de partages de récites de vies. *Per contra*, cet objectif ne s'avère pas confirmé par des membres potentiels de cette CdePP, puisque nous n'avons pas eu directement d'échanges avec eux durant le processus de collectes de données. Cet aspect semble aussi considéré comme étant bénéfique par les gestionnaires, puisqu'un parrain de cette CdeP a affirmé que :

[...] du moment où on commence à travailler, à dialoguer ensemble, moi je suis d'avis que déjà le changement s'installe, on aura peut être pas vu le résultat du mandat spécifique, mais du moment où toi pi moi on échange sur une problématique, sur des solutions potentielles, on s'allume au tour d'un sujet, moi je pense que déjà là il y a des bénéfices (Parrain de CdePP).

#### 4.1.3 Objectifs étant liés au réseau de CdePP intra-organisationnel

Malgré la présence de deux CdePP étant pilotées par des gestionnaires et membres distincts ne détenant pas nécessairement les mêmes objectifs étant fonction de métiers et réalités différentes, cette organisation financière détient des objectifs purement organisationnels entourant le pilotage des CdePP des AA ainsi que celle des CP et PCO. Cette firme reconnaît la présence de ce qu'elle nomme lors de présentations ; d'un écosystème de CdeP qui relève de ces deux CdePP présentes étant liées à la

gestion de projet. De plus, cette section ne présente qu'un seul objectif individuel, puisqu'un seul membre interviewé a présenté un objectif lui étant propre et étant fonction de la présence d'un réseau intra-organisationnel de CdePP.

#### 4.1.3.1 Objectifs organisationnels étant liés au réseau de CdePP intra-organisationnel

Des gestionnaires impliqués au niveau du pilotage de la CdePP des AA ainsi que de celle des CP et PCO reconnaissent le lien qui unit ces dernières où « [...] le seul lien entre les trois [métiers], c'est la pratique de gestion de projet » (Parrain de CdePP). De plus, les gestionnaires reconnaissent unilatéralement l'importance, voire la primordialité de la performance en gestion de projet de cette organisation financière, puisque « [...] les projets sont au cœur de notre croissance, de notre développement, de notre amélioration de notre performance » (Parrain de CdePP), et ce, pour l'ensemble des activités de cette firme. De surcroît, de manière historique, soit depuis l'implantation de la première CdePP au sein de cette organisation financière, ses investigateurs détiennent comme objectif ultime ; « d'augmenter la performance en gestion de projet et en livraison de solution » (Document officiel) pour l'ensemble de la firme. Cet objectif repose principalement sur le *time-to-market* étant des objectifs propres aux deux CdePP œuvrant au sein de cette organisation. L'objectif d'améliorer la performance globale en gestion de projet provient aussi du fait que cette discipline impacte l'ensemble de la performance de l'organisation, puisque cette firme se compose de deux piliers étant :

[...] l'opérationnalisation ; le client, toutes les opérations courantes et le deuxième, le pilier stratégique et ce côté-là est réalisé à travers des projets, donc une fois compris comme ça, on réalise grandement que la gestion de projet a tout intérêt à être la plus performante possible sur tous les points de vue, puisque c'est elle qui vient réaliser le plan stratégique de l'entreprise. (Parrain de CdePP)

En contrepartie, cet objectif nécessite l'intervention de multiples métiers où les AA, PCO et CP représentent les métiers cœur de la gestion de projet de cette organisation. Un parrain étant lié au pilotage de ces deux CdePP avait même reconnu que cet objectif pouvait difficilement être atteint uniquement via cette CdePP, puisque le « [...] CP, c'est lui le chef d'orchestre pour que ça soit livré dans les temps et [que] l'AA, c'est dans le fond le chef de la solution » d'où l'importance de ce duo de CdePP dans l'atteinte de l'amélioration de la performance en gestion de projet, puisque selon un autre gestionnaire, c'est la

Communauté de CP, d'AA, de PCO, les métiers importants dans la gestion de projet, eux autres sont animés. Eux autres, ce sont souvent des gens qui voient qu'est-ce qui fait par défaut, qu'est-ce qui leur manque, qu'est-ce qu'on peut organiser autrement, quels sont les processus qu'on pourrait améliorer. ((Parrain de CdePP)

Conséquemment, cet objectif relève donc d'une amélioration dynamique des pratiques de ces métiers où le pilotage de deux CdePP dédiées aux pratiques de ces principaux métiers formant le cœur de la gestion de projet fut utilisé à cette fin. De surcroît, la prise en considération d'un écosystème (réseau) de CdePP fut usée pour répondre à cet objectif.

Malgré la reconnaissance organisationnelle d'user d'un réseau de CdePP, un gestionnaire étant lié au pilotage de ce réseau détient l'objectif qu'il y ait présence d'un arrimage en termes d'objectifs propres à chacune de ces deux CdePP, et ce, de manière à ce qu'il y ait présence d'un fort niveau de convergence vers des objectifs collectifs inter-CdePP au sein de la gestion de projet où

[...] si chacun travail chacun de son côté sans avoir une vue, fort probablement qu'on est deux à faire la même chose à travailler sur deux initiatives complètement distinctes, mais en terme de résultats, on sera pas là [...] peut-on harmoniser les objectifs à l'intérieur de notre organisation (Parrain de CdePP).

La raison derrière cet objectif découle du fait que ces deux CdePP ne relèvent pas des mêmes métiers, ne vivent pas les mêmes enjeux et réalités de terrain et sont susceptibles de détenir des intérêts distincts. Pour ce gestionnaire, il semble donc primordial que le fonctionnement de cedit écosystème de CdePP s'effectue via une convergence des objectifs individuels, intra et inter communautaire, et ce, de manière à ce que cette convergence vise une instauration d'objectifs collectifs où tous membres et gestionnaires y étant liés doivent « [...] travailler dans le même sens [...] avoir la même orientation » (Ibid).

De plus, la pertinence de cet objectif provient de l'établissement d'une cohérence inter-CdePP. Par conséquent, cet arrimage inter-CdePP au sein de la firme découle aussi d'une volonté organisationnelle d'établir une vue intégrée des activités de ses CdePP, et ce, de manière à apporter une cohérence entre elles. Cela permet la prise en considération de la réalité et des enjeux vécus par autrui en ce qui a trait à sa pratique distincte, puisque cet objectif semble susceptible via cet arrimage de faciliter l'adaptation des nouvelles pratiques impactant les métiers d'AA, de PCO et de CP. Ces derniers sont fortement liés où un changement au niveau de la pratique d'un seul de ces métiers affecte directement la pratique des autres où par exemple :

Quand on va toucher une initiative au niveau des CP, ça va venir interpeller fort probablement les AA. Si t'as ça [arrimage inter-CdePP], tu vas voir, même comme AA comment tu vas interagir, tu vas voir ce qui va venir t'affecter. Faut créer ça! (Parrain de CdePP).

Il faut donc selon ce gestionnaire qu'il y ait une préoccupation des réalités, enjeux et pratiques inter-CdePP au sein de cette organisation financière, et ce, de manière à ce que les membres intègrent de façon dynamique ces changements à leurs métiers.

#### 4.1.3.2 Objectifs individuels étant liés au réseau de CdePP intra-organisationnel

L'organisation financière détient aussi l'objectif via la présence d'un réseau de CdePP intra-organisationnel d'améliorer l'évaluation des coûts. L'architecture informatique de cette firme s'avère vieillissante où il est ardu pour un seul métier d'évaluer l'ampleur de la portée d'un nouveau où une juste évaluation s'avèrerait favorisée via processus d'échanges dynamiques entre métiers concernés. De plus, aux dires de cet administrateur, cet objectif nécessiterait l'intégration d'autres métiers étant principalement liés à la discipline des technologies d'informations auprès du réseau intra-organisationnel existant. *Per contra*, cet objectif ne fut point directement reconnu par des gestionnaires lors de notre quête de données, mais l'ajout de métiers connexes à ces CdePP ou encore la création d'une nouvelle CdePP les intégrant fut mentionnée à de nombreuses reprises puisqu'il « [...] y en a d'autres qui vont se regrouper [former une CdePP] à l'horizon au fur et à mesure qu'on va avancer en fonction des différents métiers qu'on retrouve dans l'organisation ». (Facilitateur de la CdePP des AA).

#### 4.1.4 Objectifs étant liés au réseau de CdeP extra-organisationnel

Malgré l'absence de mention d'objectifs individuels en ce qui a trait à la présence d'un réseau composé des deux CdePP au sein de cette organisation, il y a présence d'objectifs des membres de la CdePP des AA de s'arrimer avec les pratiques du marché via les certifications octroyées par les CdeP externes à la firme étant : le PMI et l'IIBA. Cet objectif provient à la base d'un objectif étant propre à la CdePP des AA dans leur objectif de développement des compétences qui a en partie été réalisé par la certification qui contribue aux dires de certains AA à l'amélioration de la pratique de

leur CdePP. Par conséquent, cet objectif s'inscrit dans une optique de développement de compétences individuelles des membres.

Au niveau organisationnel, il y a eu mention de l'importance qu'apporte l'organisation au même titre que les membres à s'arrimer avec les pratiques du marché aux dires d'un administrateur, d'un facilitateur et de plusieurs membres. L'arrimage est crucial, puisqu'il y a présence « [d']autant de bonnes pratiques [...] définies par cette organisation [IIBA] et par le PMI » (Membre de CdePP), « qu'avec l'IIBA et même le PMI, t'as toute une communauté d'AA sur le marché en ce moment » (Administrateur de CdePP), « [...] qu'on a pas à réinventée la roue, on s'adapte au niveau des pratiques du marché [PMI] tout simplement » (Facilitateur de CdePP). Par ailleurs, cet arrimage s'effectue principalement avec les CdeP externes détenant des certifications étant le PMI et l'IIBA, ainsi que via des liens et coopérations avec des chaires de recherches et des chercheurs universitaires. Par contre, cet arrimage consiste en une adaptation et non d'un empreint direct des pratiques du marché aux pratiques internes de l'organisation financière (Parrain de CdePP). Cela provient à la fois d'un objectif visant l'amélioration des pratiques internes en plus de favoriser l'intégration de tout nouveaux membres, soit « [d']intégrer les nouveaux chefs, [tous] les intervenants dans un projet » (Ibid) exerçant un métier en lien avec les CdePP intra-organisationnelles via un certain niveau d'arrimage entre les pratiques de la firme et celles du marché.

#### 4.1.5 Niveau de convergence d'objectifs et de sous-objectifs

Au sein de cette organisation, un bon niveau de convergence d'objectifs et de sous-objectifs semble s'effectuer d'un point de vue intra-CdePP en ce qui a trait aux

objectifs étant propres aux membres ainsi qu'à la direction qui détient un soucis que les objectifs aillent dans le même sens et détiennent les mêmes orientations. Au niveau de la CdePP des AA, la totalité des objectifs et sous-objectifs convergent où seule la priorisation de ces derniers diffère. Par exemple, le développement de compétences relève d'un sous-objectif pour l'organisation qui s'avère être fonction de l'objectif visant une amélioration du niveau de maturité du métier des AA. De plus, les membres de cette CdePP détiennent comme objectif le gain temps lors de la réalisation de tâches, ce qui affecte positivement leur sous-objectif étant lié au *time-to-market*, alors que c'est l'inverse pour les gestionnaires. Au niveau de la CdePP des CP et PCO, la socialisation entre paires fut répertoriée comme étant leur objectif central et cette dernière relève d'un sous-objectif organisationnel étant lié à l'amélioration du *time-to-market*.

Au regard de ces convergences, d'un point de vue intra-CdePP, il y a présence au sein de cette organisation financière, d'un niveau de convergence significatif des objectifs et sous-objectifs à la fois individuels et organisationnels. Par ailleurs, ces convergences d'objectifs découlent aussi d'efforts organisationnels, puisque lors de nos observations auprès du Symposium et des présentations officielles, les objectifs de la firme étant liés au pilotage de ces deux CdePP furent directement et clairement exposés aux gestionnaires étant liés à son pilotage ainsi qu'aux membres. Ces objectifs sont exposés comme étant cruciaux pour l'organisation financière. De plus, les initiatives ayant eues des impacts positives et significatifs sont présentées et reconnues au niveau de leur impacts, et ce, de manière publique au sein de l'organisation. La participation ainsi que la contribution individuelle auprès d'une CdeP se trouve même reconnue à des fins d'évaluations des employés détenant un métier étant concerné par ces CdePP.

En ce qui a trait au réseau de CdePP extra-organisationnel, les membres et l'organisation détiennent l'objectif d'arrimer leurs pratiques avec les pratiques présentes sur le marché telles qu'exposées par les CdeP du PMI et de l'IIBA. De plus, les sous-objectifs qui en découlent convergent en partie où l'organisation y perçoit principalement une manière de faciliter l'adhésion des nouveaux employés, ainsi qu'un développement de compétences, alors que les membres y voient principalement un développement de compétences personnelles. Cette convergence d'objectif relevant de l'aspect extra-organisationnel tire sa provenance aux dires de gestionnaires de l'usage de symboles forts au sein de la firme, puisque l'organisation octroie une reconnaissance significative envers les certifications permise via le PMI et l'IIBA. L'ensemble des gestionnaires étant liés au pilotage de ces deux CdePP détiennent une de ces certifications et furent dans les premiers à l'obtenir à des fins d'exemple et où une nouvelle certification obtenue par employé s'avérait être reconnue et félicitée par la direction à ses collègues via l'envoi de courriels électroniques à ces derniers.

Le réseau de CdePP intra-organisationnel quant à lui détient l'objectif d'améliorer la performance globale de l'organisation en ce qui concerne la gestion de projet. Par ailleurs, il y a un niveau considérable de convergence en ce qui a trait aux objectifs propres des deux CdePP présents dans ce réseau, surtout au niveau des objectifs visant le *time-to-market* qui par définition relève aux dires de gestionnaires, des éléments favorisant l'amélioration globale en gestion de projet. De plus, malgré le fait qu'un objectif organisationnel émane de la convergence d'objectifs au sein du réseau intra-organisationnel, il y a pour le moment présence d'une forme de mécanisme officiel de convergence dépendant du coordonnateur de la CdePP des AA qui détient le rôle d'arrimer des initiatives provenant des deux CdePP distinctes. La convergence actuelle provient principalement du fait que l'organisation possède des objectifs similaires via les gestionnaires qui pilotent ces deux CdePP et où ces objectifs

s'avèrent exposés aux gestionnaires ainsi qu'aux membres par le biais d'événement rassembleur comme le Symposium, lors de présentations organisationnelles, du partage de documents internes, etc. En outre, l'exposition de ces objectifs présente à la fois les bénéfices organisationnels et individuels des membres.

En contrepartie, il y a un objectif crucial qui bifurque d'un point de vue inter-CdePP au sein de l'organisation financière. Les gestionnaires pilotant la CdePP des CP et PCO détiennent l'objectif via un certain équilibre des approches *bottom-up* et *top-down*, que ces métiers développent une pratique plus près de la réalité vécue sur le terrain et par conséquent, étant directement fonction des besoins et attentes des clients. Au sein de la CdePP des AA, bien que l'usage de cette dernière détient le potentiel de répondre aux attentes des clients via une amélioration de la qualité des projets, cet objectif ne fut aucunement mentionné par les membres et les gestionnaires la pilotant. Par contre, un souci important est accordé au «time-to-market», et ce, par l'ensemble des membres et gestionnaires où l'amélioration de ce dernier est bénéfique pour les clients via la diminution des coûts et des délais, mais aucune attention particulière ne semble être octroyée sur le développement de la pratique autour des attentes du client étant une caractéristique touchant principalement l'aspect qualité de l'objectif du *time-to-market*.

#### 4.2 Fonctionnement intra-CdePP au sein de l'organisation financière

Au regard du niveau de convergence significatif autant intra qu'inter-CdePP présent au sein de cette organisation financière permettant de déterminer la contribution aux pratiques de ces communautés, cela a permis d'établir les fondements du fonctionnement intra-CdePP étant propre à cette organisation et c'est de cet aspect

que traitera cette section. En premier lieu, les résultats recueillis étant propre aux CdePP des AA ainsi que des CP et PCO seront présentés en ce qui a trait au niveau de contrôle organisationnel, le type ainsi que la fréquence des échanges et la satisfaction des membres et des gestionnaires qui les pilotent. Par la suite, la contribution propre à la pratique sera identifiée où cela permettra de dresser un portrait du fonctionnement de chacune de ces CdePP pour ensuite identifier la présence de convergences et de divergences existantes entre ces dernières.

#### 4.2.1 Fonctionnement de la CdePP des AA

À l'origine lorsque la CdePP étant dédiée aux AA fut instaurée uniquement auprès du secteur services de cartes de l'organisation financière, la participation à la CdePP s'effectuait de manière fixe et hebdomadaire où une demi-journée lui était consacrée par les membres. À ce moment, la totalité des AA œuvrant dans ce secteur précis devait obligatoirement y participer. Au regard du succès en termes de gain de maturité du métier d'AA pour ce secteur, l'organisation décida d'agrandir (via les parrains) la CdePP à l'ensemble des sept secteurs où œuvrent les AA. En contrepartie, le modèle changea, puisque la participation à cette CdePP découle depuis son agrandissement à une forme de volontariat et s'effectue lorsque les membres ne travaillent pas à 100% de leur temps sur leur travail formel et où le travail formel prime sur la participation et la contribution à la CdePP des AA, car « [...] les initiatives, c'est fait à temps perdu [et] la pression vient des projets... » (Membre actif de CdePP des AA). Le secteur service de cartes comptait une vingtaine d'employés et « [...] un gros montant fut absorbé en dégageant une demi-journée [pour participer à la CdePP des AA] par semaine pendant un an » (Initiateur de CdePP) où cela provient d'un modèle trop honoreux pour le répliquer à l'ensemble de la CdePP des AA.

#### 4.2.1.1 Attribution des rôles

Au sein de cette CdePP, un parrain étant un gestionnaire intermédiaire pilote cette dernière où 20% à 50% de son temps est formellement dédié à cette dernière. Son rôle formel consiste à coordonner, effectuer le suivi de l'avancement ainsi que la réalisation des initiatives. De plus, une part importante de son rôle consiste à faire des liens entre les initiatives distinctes étant réalisées au sein de cette CdePP. Détenant une vue globale de l'ensemble de celles-ci, il effectue aussi l'arrimage entre les diverses initiatives de la communauté où cela consiste à arrimer « [...] deux équipes qui travaillent sur quelque chose de différent, mais qu'ils auraient raison de ce parler sur une certaine dimension de leurs initiatives, moi je les assoyais dans la même salle pour faire l'arrimage » (Parrain de CdePP des AA). Son rôle par le biais de l'arrimage consiste donc à ce qu'il y ait un niveau de convergence intra-CdePP des AA en ce qui concerne les objectifs individuels et organisationnels, ainsi qu'au niveau des processus et méthodes, et ce, de manière à palier au phénomène de la duplication de ces derniers.

Au niveau des facilitateurs (nommés promoteurs chez cette organisation), ceux-ci détiennent tous un rôle de gestionnaire, soit de directeur au sein de l'organisation et leur rôle consiste à établir la « [...] vision par rapport à l'initiative, [...] les bénéfices, les objectifs, les besoins qu'on veut rencontrer [et] de donner l'alignement à son groupe pour partir l'initiative » (Facilitateur de la CdePP des AA). En contrepartie, des gestionnaires ont aussi mentionné le fait qu'ils ont été au-delà du rôle de promoteur tel que défini initialement, et ce, principalement en raison du manque de temps des membres réalisant l'initiative. Dans un cas, un gestionnaire a mentionné avoir aussi géré le projet qu'était l'initiative pour remédier au manque de temps des membres à consacrer à cette dernière. Par conséquent, les promoteurs jouent aussi

régulièrement le rôle de membre expert lors de la réalisation d'initiative. De plus, un gestionnaire a aussi affirmé avoir joué le rôle de courtier de connaissances entre la CdePP des AA et un autre département de l'organisation financière, puisque l'initiative nécessitait l'usage de pratique étant liée au domaine des communications. Ce gestionnaire a aussi fait de même en ce qui a trait au domaine de la gestion d'événements, puisque

[...] c'était pas nécessairement une compétence que les AA avaient, donc cela ça été ma contribution à cette initiative-là. J'ai eu un rôle de coach et j'ai aussi démontré comment on gère un projet, surtout que j'avais été [...] en gestion d'événements. (Facilitateur de CdePP des AA)

Le promoteur étant du côté de l'organisation dans le processus du pilotage de cette CdePP détient aussi la responsabilité d'effectuer le suivi auprès du comité d'arrimage étant composé de directeurs.

Un autre rôle présent au sein de la CdePP des AA est celui de responsable d'initiative<sup>12</sup>. Ce rôle ne relevant pas directement du pilotage organisationnel consiste à organiser l'ensemble des activités à réaliser pour effectuer l'initiative, et ce, en fonction des exigences organisationnelles. Par contre, ces exigences peuvent s'avérer flexibles, puisque les exigences organisationnelles relèvent principalement d'un point de vue macro et traitent de la vision et objectif des initiatives. L'administrateur interviewé a lui-même modifié l'initiative dont il a pris part où :

J'ai d'ailleurs modifié une initiative [...] mon gestionnaire jouait le rôle de promoteur dans cette initiative-là... parlait de faire de la formation, moi j'ai dit la formation c'est pas pertinent ici, il y a pas de formation à donner avec... j'ai amené des corrections du guide référentiel d'abord, parce qu'il n'était pas tout à fait bon, [...] [mon gestionnaire] m'a encouragé là-dedans, mais au bout du compte j'ai livré ce qu'on m'avait demandé de faire. (Administrateur de la CdePP des AA)

---

<sup>12</sup>Dans la littérature, la typologie faisant référence à ce rôle est celle d'administrateur (CEFRIO, 2005)

En ce qui a concerné les membres, l'organisation classe les membres inactifs comme étant les membres périphériques de la CdePP ainsi que les membres actifs où il a une participation en tant qu'expert et en termes d'engagement présent chez ces membres. Les trois niveaux de participation présents chez cette organisation financière détiennent un rôle relevant des définitions de ces derniers tel que défini par Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger (2016) étant présenté dans la recension des écrits. Par contre, au niveau du cœur de cette CdePP étant composée des membres actifs, les rôles d'experts et de participants actifs changent régulièrement en fonction de l'intérêt porté par ces derniers en ce qui a trait aux initiatives proposées par l'organisation. De plus, le manque de temps à consacrer à la CdePP explique aussi ce phénomène. En contrepartie, seul un membre interviewé est passé de membre actif à inactif. Ces changements s'effectuent principalement via la transition d'un membre expert à membre participant actif et vice versa. De plus, c'est principalement le temps disponible qui détermine le niveau d'implication en ce qui a trait aux membres dits actifs ou par exemple, il a été mentionné que :

[...] mon *boss* m'a réservé pour le restant de l'année pour autre chose et j'ai mentionné que je ferais pas [la prochaine initiative]. Par contre, on a suggéré que des gens dans l'équipe poursuivent dans la continuité et moi je vais être là en conseil et aussi pour m'assurer que les gens utilisent les outils [...]. (Membre actif de CdePP)

Au niveau des membres périphériques, ces derniers participent peu à la vie de la CdePP des AA auprès de l'organisation financière, mais peuvent bénéficier de cette dernière, puisque les initiatives sont partagées à l'ensemble de la CdePP à travers le site collaboratif de cette dernière. Ils peuvent aussi bénéficier via l'assistance auprès des dîners-conférences présentés par des membres experts ou encore par des conférenciers étant externes à l'organisation.

Au niveau du recrutement effectué au sein de la CdePP des AA, le parrain fut engagé en partie à cette fin, les facilitateurs doivent détenir un poste de gestionnaire étant lié au métier d'AA où ces derniers s'avèrent sollicités par l'organisation à participer à la CdePP via ce rôle. Par contre, cette sollicitation étant fonction du poste ainsi que des compétences, ne provient d'aucune obligation à accepter. En outre, un facilitateur a même mentionné qu'il ne prévoit pas reprendre ce rôle, faute de manque de temps. Au niveau des membres, la participation à des initiatives est à la fois un processus de sollicitation et de volontariat. Le parrain ou un facilitateur peut solliciter un membre à s'impliquer dans une initiative future en fonction de ces intérêts et compétences. Le volontariat quant à lui découle d'une participation, puisque c'est le membre qui présente son intérêt à participer à une nouvelle initiative.

#### 4.2.1.2 Niveau de contrôle

Comme il a été répertorié dans la section précédente traitant des objectifs organisationnels étant liés au pilotage de la CdePP des AA, ce pilotage découle d'un objectif ainsi que d'une volonté de palier à certaines lacunes provenant de l'approche étant purement *top-down*. Bien que ne volant pas éliminer cette approche, un équilibre s'avère visé entre cette dernière et l'approche dite *bottom-up* de manière à apporter un développement à la pratique des AA étant fonction de la réalité vécue sur le terrain. Cet objectif d'équilibre se répercute directement dans le niveau de contrôle de cette CdePP. À ce niveau, les observations, la documentation, ainsi que les entrevues effectuées, et ce, autant auprès des membres que de gestionnaires fournissent des informations convergentes traitant du niveau d'autonomie octroyé aux membres œuvrant au sein de la CdePP des AA.

[Les] objectifs et lignes directrices pour les initiatives étaient généralement dictés par la direction, mais le comment, la réalisation et le design [...] c'est la CdeP qui décidait et on n'avait pas d'intervention à faire à moins [que cela ne fut] complètement dans le champ, [...] mais notre intervention était minimale dans le contenu. (Facilitateur de la CdePP des AA).

En ce qui a trait à cette CdePP, une complète autonomie aux membres, ainsi qu'une grande flexibilité est octroyée lors de la réalisation d'initiatives. En contrepartie, les initiatives sont identifiées et définies par la direction et les gestionnaires de cette organisation financière via une approche *top-down*. De plus, malgré la complète autonomie accordée aux membres, cette CdePP relève d'un parrain effectuant un suivi de l'évolution des initiatives où ce dernier détient le rôle d'intervenir si l'initiative dérape complètement des objectifs ainsi que ce sa raison d'être initiales. C'était la CdePP « [...] qui décidait et on avait pas d'intervention à faire à moins que [ce fût] complètement dans le champ [...] notre intervention était minimale dans le contenu » (Parrain de CdePP). En contrepartie, une telle intervention n'est jamais survenue depuis le pilotage de cette CdePP où les gestionnaires s'avèrent satisfaits des résultats des initiatives, et ce, même s'ils diffèrent quelque peu de leurs attentes initiales.

De surcroît, les initiatives bien que n'étant pas définies directement par les membres, des négociations, ainsi que de la cocréation s'effectuent régulièrement lors de la réalisation d'initiatives, et ce, de manière à octroyer un bon niveau d'autonomie aux membres. Les facilitateurs occupant un poste de gestionnaire et effectuant des liens entre les membres et la direction de l'organisation reconnaissent aussi l'importance de l'autonomie des membres au cours de la réalisation de leurs tâches où il ne doit y avoir aucune forme de contrôle s'apparentant à une ingérence directe. De plus, une certaine satisfaction est survenue suite à des modifications apportées par les membres par rapport aux attentes initiales de gestionnaires, et ce, même si cela diffère de leurs

attentes initiales ou par exemple, « [...] on est allé à 80-85% de ce que je voulais [les attentes initiales], c'était pas un deal breaker [...] Oui, j'étais satisfait [...] » (Facilitateur de CdePP).

Il y a aussi présence de dîners-conférences étant dédiés à l'ensemble des membres de la CdePP des AA. Ces événements consistent à échanger sur un sujet présélectionné, et ce, généralement par les membres. Le sujet est généralement présenté par un membre dit expert de la CdePP où tous sont invités à participer. De plus, il arrive parfois que la présentation s'effectue par un conférencier externe à l'organisation dépendamment des sujets présélectionnés. Par conséquent, ces événements s'effectuent en fonction de la volonté et des intérêts des membres dans une optique de développement des compétences où une très grande autonomie leur est octroyée lors de la préparation et présentation de ces événements. En outre, les dîners-conférences proviennent :

[d']une initiative qu'on avait pas prévue, à un moment donné des employés ont dit j'aimerais ça partir une programmation lunch and learn. Pendant l'année on va avoir tant de lunch and learn de tel type. On a laissé cette équipe-là partir et ils ont [lancé] leur propre initiative. [Cela a] vraiment émergé, c'est pas nous autres qu'on a décidé ça, ils ont fait leur programmation, ce sont chargés de la logistique, de la communication et sont partis avec ça. (Coordonnateur de la CdePP des AA)

#### 4.2.1.3 Types et fréquences des échanges intra-CdePP

Il y a deux types de rencontres possibles identifiées par Wenger *et al.* (2001) permettant d'échanger au sein d'une CdeP étant soit ; virtuelles ou physiques. Au sein de la CdePP des AA, les membres réalisant une initiative échangent et effectuent

l'initiative via des échanges virtuels et physiques. Le temps étant alloué à la CdePP résulte du temps disponible n'étant pas consacré au travail formel. Par conséquent, certains membres réussissent difficilement, voire aucunement à ce libérer pour participer à certaines rencontres et il est parfois ardu d'effectuer des rencontres. D'ailleurs, « [...] le problème des initiatives, c'est que c'est fait à temps perdu. Les gens en ont jusque-là avec leurs projets tout le temps [...] à toutes les initiatives que j'ai participé c'est toujours ça [le temps] le problème » (Membre de la CdePP des AA). Par ailleurs, les membres réalisant des initiatives proviennent de secteurs souvent distincts et pour y remédier, il y a une préconisation des échanges téléphoniques et des courriels de la part des membres. Les échanges virtuels sont aussi propice en ce qui a trait aux membres périphériques des cette CdePP, puisqu'il s'avère possible de poser des questions sur la plateforme collaboratrice virtuelle étant dédiée à la CdePP. Ce type d'échanges permet de faire appel à l'ensemble des membres de la CdePP pour répondre à une problématique et/ou encore à des enjeux vécus sur la pratique du métier d'AA. D'ailleurs, selon un membre actif de cette CdePP, la formation effectuée auprès de l'Université Laval étant dédiée aux AA a permis la création de réseaux sociaux informels étant purement virtuels, puisque cela « [...] illustre bien la force que devrait atteindre une CdeP. C'est de renforcer ces liens-là, de se donner des plages, même par téléphone pour échanger sur certains sujets, ça s'est vivant, ça reste » (Membre de la CdePP des AA). Ces derniers proviennent des équipes formées lors de la réalisation de projets académiques survenus au cours de cette formation. De surcroît, aux dires de ce membre, il s'agit du réseau préconisé lorsque vient le moment de palier à une problématique étant lié au travail formel d'AA. De plus, certains membres ont aussi corroboré cet aspect où il y a aussi création de réseaux qui se créent et qui perdurent lors de la réalisation d'initiatives au sein de cette CdePP, puisqu'un membre actif a affirmé « [...] qu'ont échangeait sur notre métier, on se challengeait, on travaillait en équipe pour produire des trucs et ces liens-là sont restés, moi je parle encore à ces gens-là, je leur lâche encore un coup de fil quand j'ai des questions » (Membre de la CdePP des AA).

Les échanges physiques au sein de la CdePP des AA surviennent principalement lors de participations à des dîners-conférences qui détiennent un « [...] haut taux de participation, peut-être 40% des gens » (Membre actif de la CdePP des AA). De plus, ces rencontres de type face à face détiennent une participation variable en termes de membres qui y assistent, puisque le nombre s'avère stable, mais où les membres participants varient en fonction du sujet présenté et de l'intérêt qui lui est porté (Ibid). Il y a aussi présence d'échanges physiques étant liés au pilotage de cette CdePP qui consiste à effectuer le suivi des initiatives. De plus, il y a aussi la présence de rencontres physiques avec le parrain de la CdePP visant à effectuer le suivi des initiatives de la CdePP (Document officiel). En contrepartie, les échanges du type virtuels s'avèrent préconisés au sein de l'organisation, puisqu'ils exigent une logistique moins ardue. Cet aspect fut corroboré par les gestionnaires pilotant cette CdePP.

[...] les gens ne sont pas beaucoup disponibles, c'est la disponibilité des gens qui est difficile à avoir [...] des fois on devait remettre des rencontres, parce qu'on est payé pour le faire oui, mais le projet sur lequel on est assigné est plus important que ça. Les gens mettent ça de côté, c'est secondaire. (Facilitateur de CdePP)

En ce qui a trait à la fréquence des échanges du type physique intra-CdePP des AA, ces derniers varient. Au niveau des dîners-conférences, il y en a généralement un événement de ce genre aux deux mois, mais ce nombre a diminué lors de la période des vacances au cours de l'été 2017. Il y a aussi présence d'une rencontre de direction par mois où les AA provenant de cette dernière y assistent où il y a entre autres une présentation des réalisations de la CdePP (Document officiel). Les rencontres destinées à l'avancement d'initiative s'avèrent aussi variables en fonction du temps et des disponibilités des membres qui la réalisent.

Les échanges virtuels intra-CdePP des AA quant à eux s'effectuent principalement au sein de la plateforme collaboratrice ainsi que sur les divers réseaux informels créés entre membres. Ces échanges proviennent principalement de questions posées par les membres en lien avec des problématiques et enjeux rencontrés lors de la réalisation de leurs tâches. Au niveau de la plateforme collaboratrice, les échanges sont excessivement faibles, puisque le temps de réponse peut prendre jusqu'à un mois et demi. Par conséquent, des membres actifs ou ayant déjà été actifs affirment faire appel à un réseau qu'ils ont développé au sein de cette CdePP pour obtenir des réponses à leurs problèmes et enjeux étant liés à la pratique d'AA. Ce type d'échange s'avère variable en termes de fréquences et s'effectue en fonction des besoins des membres, mais où une réponse rapide s'obtient.

#### 4.2.1.2 Bénéfices et lacunes perçus par les membres et les gestionnaires

Au niveau des membres, de nombreux bénéfices et quelques lacunes furent répertoriés suite au processus d'entrevues. De prime abord, les membres dits actifs apprécient fortement la socialisation entre paires, puisque la socialisation au sein de la CdePP des AA permet d'échanger sur plusieurs aspects étant propres au métier d'AA, tels les enjeux ou problématiques étant liés la pratique propre à ce métier, puisque dans le cadre de leur travail ils n'ont « [...] pas beaucoup de moments pour se réunir pour échanger et dire comme tu fais telle ou telle activité, tel processus, comment tu animes tel atelier [...] dire ensemble ça serait quoi la meilleure manière de le faire » (Membre de la CdePP des AA). Il y a donc une appréciation de cet espace de socialisation permis grâce à la CdePP, puisque les membres actifs affirment qu'une grande partie de la socialisation effectuée en milieu de travail lors de la réalisation de projets formels se réalise auprès d'équipe de travail étant hétérogène en termes de métier. Par conséquent, les échanges entre paires sont moins fréquents, puisqu'il est

rare que les équipes de travail étant lié à la gestion de projet soient composées de plus de deux ou trois AA, et ce, uniquement lors de la réalisation de projets d'envergures. Cela permet donc d'améliorer leur pratique via la socialisation qu'ils effectuent en lien avec cette dernière, et ce, lors de la réalisation d'initiatives au sein de la CdePP des AA.

Les initiatives formulées par la hiérarchie formelle ont quant à elles procuré de nombreux bénéfices à cette CdePP, et ce, aux membres actifs, ainsi qu'aux membres étant peu impliqués. Les initiatives ayant permis de créer des gabarits avec l'objectif sous-jacent d'uniformiser certaines pratiques des AA ayant pris la forme d'une base de données au sein de la plateforme collaboratrice de cette CdePP s'avèrent significativement consultées par l'ensemble des membres selon un sondage interne. « La conclusion [du sondage], c'était que les gens l'utilisaient [le site de collaboration] pour aller chercher des gabarits » (Facilitateur de CdePP). De plus, cette base de données par l'apport de processus uniformisés permet un gain de temps lors de la réalisation des tâches chez les AA où maintenant « on arrive pas d'un projet à l'autre et tout est différent, parce qu'au début c'était un peu ça quand je suis arrivé [...] c'était une grosse perte de temps » (Membre actif de la CdePP des AA).

Une amélioration de la motivation et mobilisation<sup>13</sup> est aussi fonction de la CdePP des AA en ce qui a trait aux membres actifs, puisque ces derniers reconnaissent même que la participation aux initiatives de la CdePP rend le travail quotidien d'AA comme étant plus agréable (Membre actif de la CdePP des AA). De surcroît, la mobilisation des membres initiaux du secteur de services de cartes était près de 100% suite à un

---

<sup>13</sup>La mobilisation chez cette institution financière provient d'un climat favorable et de collaboration entre paires et d'un soutien donné par les gestionnaires (Parrain de CdePP, 2017; Facilitateur de CdePP, 2017).

sondage interne lorsque la participation s'effectuait sur une base hebdomadaire. Ce phénomène s'est aussi produit suite au Symposium où la mobilisation de membres était de « [...] 75% élevé et 25% modéré » et où la fierté et l'engagement à l'égard de l'organisation étaient de « [...] 90% élevé et 10% modéré » (Facilitateur de la CdePP des AA). De plus, cet aspect semble reconnu « [puisqu']une CdeP fait monter la mobilisation de manière significative [et ce], chaque année » (Parrain de la CdePP des AA). Par conséquent, toute forme de participation à cette CdePP semble améliorer la mobilisation de ses membres.

Un bénéfice fut aussi répertorié en matière de développement des compétences, puisqu'une initiative de la CdePP des AA ayant été partagée sur la plateforme collaboratrice facilite la préparation aux certifications professionnelles de l'IIBA et du PMI étant dédiées aux AA. Cet outil de consultation permet une préparation aux examens plus appropriée pour les membres désirant obtenir une certification via l'octroi d'un guide de préparation étant réalisé par des membres ayant déjà obtenu une certification. Cet aspect détient donc la possibilité d'être bénéfique à l'ensemble des membres actifs ou non. Le développement de compétences fut aussi répertorié au niveau des membres actifs qui stipulent que la socialisation entre paires sur la pratique du métier d'AA permet d'acquérir de nouvelles techniques, processus, façons de faire, etc.

Un autre bénéfice fut aussi répertorié en termes de reconnaissance du métier d'AA, ainsi que de l'importance de son rôle auprès de la gestion de projet au sein de cette organisation financière. Ce bénéfice fut en partie rendu possible directement grâce à la CdePP des AA et même du Symposium, puisque selon un sondage interne, dans « 80 et quelques pour cent des cas se sont sentis reconnus parce que qui était fait et qu'on leur avait donné des outils pour se faire connaître davantage [...] » (Facilitateur de la

CdePP des AA). Cet événement donna une visibilité ainsi que promotion importante par rapport aux autres métiers cœur de la gestion de projet (Ibid).

D'un point de vue organisationnel, le principal bénéfice étant répertorié découle de la mobilisation des membres à un point tel où ce bénéfice va au-delà de la frontière organisationnelle.

Il y a des gens qui sont venus chez [cette organisation financière] juste parce qu'ils ont entendus parler qu'il y avait une CdeP, au moins une dizaine à mon souvenir qui ont fait le saut [d'une autre organisation financière] à ici parce qu'ils ont dit [que cette organisation] s'occupe du métier d'AA. (Parrain de la CdePP des AA)

Le gain de temps via les échanges et la socialisation entre AA représente aussi un bénéfice. Le développement de compétences individuelles et groupales lors d'échanges entre AA s'avère aussi être un bénéfice reconnu par les gestionnaires. Les échanges entre membres de secteurs d'affaires distincts présentent aussi un bénéfice permettant de pallier au travail en silo et d'apporter un développement des compétences supérieures et intersectorielles. La CdePP des AA permet aussi selon ce gestionnaire de pallier partiellement à la lourdeur bureaucratique de la firme via l'octroi d'une certaine liberté présente au sein de cette structure sociale où par exemple, le développement de compétences ne résulte pas dans ce cas-ci d'un projet organisationnel devant être approuvé, révisé, et par le même fait, créant de nombreux délais. Par conséquent, cette CdePP facilite la communication inter secteur, ce qui permet de pallier l'effet du travail en silos présent au sein de ce métier.

En contrepartie, malgré la reconnaissance de ces bénéfices, il est ardu pour les gestionnaires d'évaluer et de quantifier les autres bénéfices de cette CdePP. Une grande partie des gestionnaires interviewés reconnaissent le développement de

compétences des AA qui s'avère en partie être fonction de cette CdePP, ainsi que de l'amélioration générale de la pratique de ce métier apportée par cette dernière. Par contre, ses impacts sur le *time-to-market* ainsi que sur la gestion de projet de la firme ne semblent pas faire consensus chez les gestionnaires. Certains considèrent une certaine amélioration au niveau de ces deux aspects, alors que d'autres croient qu'il faut attendre encore pour percevoir réellement ses impacts. Une lacune qui explique cet aspect provient du fait que les bénéfices prévus découlant des initiatives « [...] peu[ven]t prendre jusqu'à un an pour aboutir aux résultats d'un mandat » (Parrain de CdePP). De surcroît, les deux secteurs d'affaires détenant une participation plus ancienne à la CdePP des AA détiendraient des AA ayant un niveau de maturité supérieur en termes de métier. Cet aspect détiendrait même des impacts où des CP demanderaient la participation d'AA en provenance de ces deux secteurs, afin d'obtenir une équipe plus performante lors de la réalisation de projets.

Au niveau des membres, la principale lacune provient de la difficulté de trouver du temps à octroyer à cette CdePP, puisqu'ils le travail formel occupe généralement 100% de leurs temps. Cette lacune concerne les membres actifs, puisqu'il est parfois difficile de se rencontrer pour participer aux initiatives. En ce qui a trait aux membres peu impliqués, il est aussi difficile pour ces derniers d'assister aux dîners-conférences, puisque :

On a des réunions, des rencontres, parfois tu as une heure, faut calculer que tu te déplaces, des fois les réunions finissent plus tard... Des fois tu essaies de bloquer ton agenda, mais il y a tellement de réunions que tu coupes un peu et des fois ça tombe sur les lunch and learn. (Membre de la CdePP des AA).

Une autre lacune faisant consensus auprès des membres et des gestionnaires provient d'un manque de dynamisme au sein de cette CdePP. Actuellement, elle est considérée

comme étant statique, et ce, surtout en ce qui a trait à son aspect virtuel. « Dans le fond, ce qui manque *grosso modo* à la CdeP pour résumer ça, c'est qu'il n'y a pas beaucoup de vie ; c'est mort. C'est un site sharepoint avec peu, [voire] pas d'interaction » (Membre actif de la CdePP des AA). Une fois les initiatives réalisées et partagées sur la plateforme collaboratrice, ces dernières deviennent des bases de données où une modification nécessite de mettre en place une nouvelle initiative. De plus, la section étant destinée aux échanges entre membres est quasiment inutilisée, puisque « [...] les gens posaient des questions et pouvaient être un mois, un mois et demi sans réponse » (Facilitateur de la CdePP des AA). Bien qu'empiriquement un sondage interne ait démontré un certain niveau de consultation (au moins une fois par mois par membre), selon certains membres, le statisme de l'aspect virtuel de la CdePP des AA limite l'engouement face à la consultation de ce dernier. Une conclusion fut même tirée où « Les gens ne vont pas dans le forum du site, ils vont seulement chercher un gabarit [...] et ne s'en servent pas comme un site d'échanges » (Ibid).

Un membre peu actif de cette CdePP a aussi mentionné l'existence d'une ancienne CdeP dont il avait activement pris part à sa mise en place et elle fut instaurée spontanément, et ce, sans aucune intervention de la part de l'organisation financière. Cette CdeP détenait des objectifs similaires à la CdePP des AA via la mise en place d'une plateforme collaboratrice où les membres échangeaient sur des gabarits, processus, problématiques, etc. De surcroît, la pratique de cette CdeP provenant principalement de l'amélioration des besoins organisationnels des clients. En contrepartie, l'aspect virtuel de cette CdeP détenait un fort dynamisme, puisque deux animateurs s'occupaient de répondre aux questions des membres si leurs questionnements étaient laissés sans réponse et ajoutaient du nouveau matériel pour susciter l'engouement et le dynamisme de la plateforme. Par ailleurs, les 25 membres se rencontraient tous physiquement une fois aux deux mois pour échanger sur la pratique. De plus, suite à un changement de structure où cette équipe fut dissoute, la

CdeP a cessé d'exister vers 2007-2008. La principale lacune de la CdePP des AA actuelle découle du manque de dynamisme du volet questions de la plateforme collaboratrice, puisqu'il a déjà été mentionné :

[...] le volet où je pense qu'il a eu une petite faiblesse, c'est vraiment la partie question [...] la partie où je peux poser des questions et qui va me répondre est pas évidente. Parce que, moi pour avoir déjà posé une question et pour avoir jamais eu de réponse. (Membre peu impliqué de la CdePP des AA)

#### 4.2.2 Fonctionnement de la CdePP des CP et PCO

L'organisation financière étant satisfaite des bénéfices rencontrés via la CdePP des AA décida de lancer la CdePP des CP et PCO au début de l'année 2018. De plus, bien avant son instauration, des membres potentiels avaient déjà manifesté le désir que l'organisation pilote une CdePP ayant une pratique sous-jacente à leur métier, puisque cette « [...] CdeP, ça ne part pas de rien, ça fait un bout de temps que ça mijote dans la tête des CP » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). Cet engouement est aussi lié à la promotion organisationnelle effectuée de la CdePP des AA via un événement d'envergure tel le Symposium ou encore par l'obtention d'un prix d'affaires prestigieux qui lui fut octroyé.

Par contre, la CdePP des CP et PCO n'est point une réplique du modèle de la CdePP des AA, puisqu'un modèle moins directif fut adopté où « [...] une vision [...] moins structurer [...] plus communautaire de ce que devait être la CdeP » fut adoptée (Parrain de CdePP des CP et PCO), et ce, suite à une revue de littérature de ce parrain où les membres « [vont] regarder sur le marché tout ce qui se fait en termes de CdeP puis réaliser très bien que c'est la CdeP qui décide pour elle-même » (Ibid). Suite à

une consultation d'un document officiel, nous avons retracé la stratégie de pilotage de cette CdePP. Celle-ci provient principalement de l'identification d'un modèle d'initiatives potentielles étant distingué en quatre zones, d'un guide de réalisation d'initiatives, ainsi que d'un suivi de l'évolution de ces dernières étant effectuée par le coordonnateur de cette CdePP. En contrepartie, il s'agit de modèles et stratégies proposées où les membres détiennent au sein de cette CdePP le pouvoir de les modifier, voire de les transformer complètement si cela ne leur convient pas. Le modèle de proposition d'initiatives en quatre zones fut élaboré et ajusté suite à une tournée de sensibilisation dans les bureaux de livraisons de projets face à la nouvelle CdePP des CP et PCO. Cette tournée visait à la fois une promotion du lancement de la nouvelle CdePP en plus de faire « [...] un premier tour de roue sur les besoins de chacun [membres potentiels] » (Ibid). Ce modèle proposait initialement, et ce, que les initiatives s'effectuent par une approche *bottom-up* où les membres proposeraient des initiatives en fonction des quatre zones identifiées par les gestionnaires, puisque « Qui de mieux que [le membre] pour savoir ce qu'[il] a besoin dans le contexte de ton travail » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). En contrepartie, l'approche est mixte, puisque la direction détient la possibilité d'intervenir via les parrains si les initiatives proposées bifurquent fortement des objectifs de l'organisation afin de « [...] s'assurer que ça sera pas du grand n'importe quoi qui va être fait dans l'organisation » (Ibid). *Per contra*, suite à une entrevue avec un gestionnaire, cette approche changea via un équilibre entre le *bottom-up* et le *top-down*, puisqu'étant au début du pilotage de cette CdePP, des initiatives furent proposées aux membres afin de susciter un intérêt initial et assurer une participation. En revanche, ces initiatives furent sélectionnées et élaborées en fonction des commentaires et propositions recueillis auprès des membres et ne proviennent donc pas uniquement d'une volonté de l'organisation.

Le modèle de proposition d'initiatives en quatre zones se compose de la zone phare, fertile, choc et pollinisation et ce modèle découle « [d']une proposition de valeur en

tenant compte de ce qu'on a commencé à collecter sur le terrain, c'est juste pour les habiliter à partir [membres], ne pas partir sur une page blanche » (Parrain de la CdePP de CP et PCO). La zone phare préconise des initiatives étant destinées à réaliser une vigie au niveau des meilleures pratiques présentes sur le marché et à créer des partenariats avec des chaires de recherches universitaires. La zone-choc quant à elle vise la création d'un registre de demandes d'amélioration en gestion de projet et de répertorier les leçons apprises. La zone fertile vise le parrainage, le mentorat, le partage de leçons apprises, les déjeuners-conférences et le partage entre pairs de problématiques vécues. Finalement, la zone de pollinisation vise une plateforme collaborative virtuelle, une diffusion de formations, l'organisation d'événements avec des partenaires et de foires à l'emploi.

#### 4.2.2.1 Rôles présents au sein de la CdePP des CP et PCO

En ce qui a concerne l'attribution de rôles au sein de la CdePP des CP et PCO, il y a de nombreuses similitudes avec celle de la CdePP des AA. Au premier abord, la CdePP des CP et PCO relève aussi d'un parrain. Son rôle consiste au maintien des intérêts des membres autour des métiers de CP et PCO, d'assurer l'arrimage entre les initiatives, et ce, surtout au regard des quatre zones distinctes où des arrimages risquent d'être nécessaire entre les diverses zones. Ce rôle consiste aussi à gérer les enjeux organisationnels étant liés à cette CdePP. Cela consiste à octroyer les ressources nécessaires à cette dernière, et ce, via le parrain de manière à orienter ainsi que de soutenir l'initiative de la CdePP relevant un enjeu. Par conséquent, ce rôle consiste principalement selon le parrain de cette CdePP à acheminer ainsi qu'à soutenir les membres vers la résolution de problématiques effectuées à travers les initiatives. De plus, le parrain prévoit et espère qu'en fonction de l'évolution de la CdePP des CP et PCO, que son rôle perdure, mais où son intervention serait moindre.

Il prévoit que cette CdePP s'auto-structure le plus possible où son rôle prendrait principalement la forme d'une sentinelle où la CdePP priorise des initiatives apportant une valeur aux pratiques de ses métiers et surtout à l'organisation financière. De surcroît, il vise la mise en place d'une certaine balise organisationnelle de manière à garantir une convergence des objectifs à la fois individuels des membres ainsi qu'organisationnels.

Le rôle de facilitateur fut aussi mentionné lors d'entrevues et de présentations corporatives. Ce rôle s'avère formellement défini au sein de l'organisation et

[...] assure la promotion de la vision, la définition d'une proposition de valeur et soutient la mise en œuvre des initiatives priorisées ; agit à titre de responsable de la livraison des bénéfices ; collabore à la résolution des problèmes et assure l'émergence d'actions correctrices le cas échéant ; représente la zone auprès des instances ; fait le suivi des réalisations au comité d'arrimage. (Document officiel; Présentation organisationnelle)

Dans cette CdePP, le facilitateur n'est pas associé à une ou plusieurs initiatives précises, mais plutôt à une zone précise. De plus, tel qu'exposé dans un document officiel, il détient un rôle en ce qui concerne la convergence d'objectifs individuels et organisationnels via une participation périodique à un comité d'arrimage prévu aux six semaines. Cet aspect semble aussi primer au sein de cette CdePP, puisqu'il s'avère ici encouragé que les membres proposent des initiatives ainsi qu'objectifs via une approche *bottom-up*, mais où le comité d'arrimage doit, et ce, via les facilitateurs et le parrain de valider si les initiatives et objectifs proposés détiennent une cohérence avec les buts et objectifs ayant été fixés originalement par l'organisation. De plus, les facilitateurs de cette CdePP détiennent aussi un poste de directeur étant lié aux métiers de CP et PCO.

Un autre rôle prévu est celui de l'animateur où ce dernier détiendrait un rôle clé dans la dynamisation de la plateforme collaboratrice de la CdePP des CP et PCO, et ce, de manière à maintenir un certain engouement autour de l'aspect virtuel de cette CdePP. En contrepartie, lors du processus de collecte de données, cette plateforme n'était pas encore complètement mise au point et par conséquent, il n'a pas été possible d'observer directement l'impact de ce rôle sur la vie de la CdePP, puisque cette donnée provient d'échanges survenus suite à une présentation, ainsi que d'échanges informels avec le parrain de cette CdePP.

Cette CdePP s'avère trop récente pour distinguer les trois niveaux de membres ainsi que leurs contributions face à cette dernière. Par contre, le modèle de sollicitation fut répertorié où un parrain durant la tournée de sensibilisation auprès des différents bureaux de livraisons de projets a pris en note la totalité des membres potentiels ayant démontré un intérêt significatif face à une zone du modèle proposé. Par la suite, lors du lancement de cette CdePP, ces derniers furent sollicités à des fins de participation active envers une initiative. De plus, une exposition du concept de CdePP des CP et PCO furent aussi réalisées auprès de l'ensemble des membres potentiels de manière à susciter leurs engouements. Par la suite, lors du lancement officiel, un appel à tous fut envoyé à l'ensemble de la CdePP. De surcroît, il s'agit ici d'une participation purement volontaire qui est visée. L'engagement des membres actifs envers une initiative prévue relève d'environ 5% du temps de travail, soit d'une douzaine de jours par année. À l'aune d'une présentation et d'un document officiel, il est aussi possible que cet engagement varie en fonction des initiatives et de leurs ampleurs.

#### 4.2.2.2 Niveau de contrôle

Les gestionnaires interviewés étant liés au pilotage de la CdePP des CP et PCO affirment qu'ils désirent proposer un modèle moins directif que la CdePP des AA. Cela relève essentiellement d'une vision distincte entre gestionnaires face au concept de CdePP, mais ne s'avère aucunement relié aux métiers ou encore aux pratiques de ces CdePP. « J'ai regardé ce qu'il avait à proposer pour les AA, j'ai vite constaté que le modèle était plus directif qu'hybride ou semi-structuré [...] moi, j'avais une vision plus communautaire de ce que devait être la CdeP, moins structurée... » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). Par ailleurs, cette distinction en termes de contrôle provient aussi d'une volonté d'apporter à l'organisation un modèle de CdePP étant plus proche des comparables présents sur le marché, soit au sein d'autres organisations ayant été principalement identifié via une revue de littérature d'écrits académiques, puisque les membres vont « [...] regarder sur le marché tout ce qui se fait en termes de CdeP [et] réaliser très bien que c'est la CdeP qui décide pour elle-même » (Ibid). Cela provient aussi d'un souci de proposer aux membres potentiels une CdePP détenant des repères et comparables, et ce, de manière à limiter les critiques face au niveau d'autorité qui différerait des balises du marché et par le même fait, espère susciter l'engouement chez ces derniers. Dans ce cas-ci, le pilotage relève principalement d'une proposition de démarche face à la réalisation d'initiatives étant destinées à identifier et mettre en place une proposition de valeur. De plus, il s'agit dans ce cas d'une proposition et non d'une imposition, puisque les membres peuvent modifier, voire changer la démarche s'ils considèrent qu'elle ne leur convient pas.

Avant le lancement de la CdePP des CP et PCO et des premières initiatives, un gestionnaire la pilotant désirait créer des gabarits et octroyer le plus d'informations possible aux membres de manière à « [...] outiller les CP et PCO à régler des

problématiques [pour qu'ils] puissent se prendre en mains » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). En contrepartie, lors du lancement de cette CdePP, des initiatives furent proposées à cette dernière où ces initiatives furent élaborées en fonction des attentes et besoins potentiels de la CdePP ayant été répertoriés lors de la visite des bureaux de livraisons de projets. Cette décision fut prise pour faciliter le lancement de cette CdePP de manière à habiliter les membres et qu'ils ne partent pas d'une page blanche.

La structure visée en termes d'autonomie découle donc d'un équilibre entre les approches *top-down* et *bottom-up*, qui relèvera d'une structure semi-structurée étant fonction du dialogue et de la cocréation entre les membres et l'organisation (Parrain de CdePP des CP et PCO). Le modèle proposé est plus participatif que directif où le rôle du contrôle organisationnel via l'attribution des rôles de parrain ainsi que de facilitateur consiste à prioriser des initiatives permettant d'améliorer la pratique des métiers de CP et PCO, mais aussi que la CdePP agit en fonction des intérêts et objectifs de l'organisation financière selon un document officiel. Par conséquent, cet aspect découle d'un contrôle visant une convergence d'objectifs à la fois communautaires et organisationnels. De plus, l'usage des composantes de l'approche *bottom-up* de ce pilotage s'avère directement être fonction du développement d'une pratique relevant des besoins et attentes des clients. Les membres étant directement liés au terrain *a contrario* les gestionnaires détiennent une meilleure position leur permettant d'apporter ce développement étant corrélé aux besoins des clients.

#### 4.2.2.3 Types et fréquences des échanges intra-CdePP

Au regard de nos données collectées, peu de résultats furent recueillis en ce qui a trait aux types et à la fréquence des échanges intra-CdePP, puisque la population

disponible ne permettait pas d'interviewer des membres de cette CdePP. De plus, le lancement de la CdePP des CP et PCO fut effectué une fois que la collecte de données fut complétée. En contrepartie, il a été possible de recueillir la stratégie visant les échanges intra-communautaires prévus visant une facilitation du pilotage de cette dernière.

Au premier abord, bien que la mise en place de cette CdePP vise une autonomie considérable, le pilotage visant une convergence d'objectifs entre les membres et l'organisation s'effectue via des échanges au sein d'un comité d'arrimage. Aux dires d'un gestionnaire lors d'une présentation, ce choix d'arrimage s'inscrit dans une stratégie de vigie afin de remédier aux possibles divergences et de maintenir un certain suivi des activités de la CdePP. Ces échanges s'effectueront entre le parrain et les facilitateurs ainsi que des membres d'initiatives. Les rencontres auprès de ce comité s'effectueraient une fois toutes les six semaines, mais peuvent varier en fonction des disponibilités des membres et des facilitateurs selon un document officiel. De plus, ces rencontres semblent être du type face à face. Des rencontres de ce genre s'effectuent aussi entre les parrains et les membres lors de la présentation de gabarits ainsi que méthodes proposées à la CdePP étant destinés à la réalisation d'initiatives. Ces échanges relèvent principalement de questionnements étant face à ces derniers de la part des membres actifs réalisant des initiatives. Les rencontres physiques s'avèrent aussi prévues à des fins d'arrimages intra-communautaires s'il serait bénéfique de mettre deux équipes réalisant des initiatives en contact si les membres travaillent sur des aspects communs où « [...] chaque zone va avoir des initiatives et on va possiblement avoir à faire des arrimages entre les initiatives qui vont être choisies » (Parrain de la CdePP des CP et PCO). Cela relève aussi d'un processus de convergence d'objectifs ainsi qu'une limitation de duplication intra-CdePP. Cet arrimage s'avère aussi propice entre les initiatives provenant de zones

distinctes aux dires d'un membre de la direction lors d'une présentation organisationnelle.

Au niveau des échanges virtuels, ces derniers semblent priorités au sein de cette CdePP où il y a présence de difficultés logistiques d'effectuer des rencontres physiques. Par contre, la réalisation d'initiatives s'effectuerait en grande partie par le biais de rencontres physiques et concernera les membres actifs. Le virtuel étant effectué via un site collaboratif entourera la vie de la CdePP visant en plus les membres périphériques n'étant pas particulièrement actifs au sein de cette dernière. De plus, une importance face au dynamisme de ce site favorisant la participation ainsi que les échanges s'avère prévue face à la mise en place de ce dernier, et ce, de manière à créer un engouement ainsi qu'une fréquence élevée d'échanges virtuels.

#### 4.2.2.4 Bénéfices et lacunes perçus par les gestionnaires

Une seule entrevue fut effectuée suite au lancement des premières initiatives de la CdePP des CP et PCO auprès d'un parrain de cette CdePP. Étant trop tôt dans le processus pour répertorier les répercussions de la CdePP ainsi que bénéfices qui en découlent, une seule lacune fut identifiée à cette étape et fut mentionnée par ce parrain lors d'échanges informelles suite à une entrevue. Cette dernière provient principalement de la négociation de sens qui survient suite à la présentation de démarches, méthodes ou processus étant exposés aux membres pour faciliter la réalisation d'initiatives. N'étant pas imposés, mais proposés par les gestionnaires, des négociations s'en suivent régulièrement face aux démarches en ce qui a trait à leurs pertinences ainsi que leurs fonctions, et ce, malgré la possibilité de les modifier, voire de les changer. Par conséquent, cette négociation se répercute sur la réalisation

d'initiatives par l'ajout d'un délai supplémentaire. En contrepartie, ce délai survient uniquement au début de la réalisation d'une initiative et par conséquent, retarde quelque peu son lancement. En contrepartie, ses propos envers cette lacune furent mitigés, puisqu'il reconnaît l'importance de cet échange et négociation de sens face à l'équilibre des approches *bottom-up* et *top-down* de manière à susciter la cocréation.

Une lacune actuelle fut aussi répertoriée au niveau du recrutement des membres potentiels. Pour les premières initiatives, des membres potentiels ayant été identifiés lors de la visite des bureaux de livraisons de projets furent sollicités en fonction de l'intérêt qu'ils eurent démontré au cours de cette visite de sensibilisation. Bien qu'une telle sollicitation permette de sélectionner des membres détenant des intérêts et compétences propres à la réalisation d'une initiative. En contrepartie, un mécanisme où les membres potentiels pourraient embarquer dans une nouvelle initiative, et ce, sans intervention directe de la hiérarchie formelle à des fins de sollicitation est souhaitée. D'ailleurs, il est reconnu que la CdePP est en phase de lancement et qu'une fois que les outils technologiques telle une plateforme collaboratrice sera achevée et mise à disposition de cette CdePP, ce problème serait rectifié.

#### 4.2.3 Développement de pratiques intra-CdePP

La définition de la pratique présente au sein de ces structures sociales telles que définies par Wenger (2014) résulte du développement d'un répertoire partagé de ressources étant des expériences, histoires, outils, moyens de résoudre des problèmes récurrents résultants ainsi en une pratique partagée. Au regard de cette définition, la stratégie de pilotage de la CdePP des AA ainsi que de celle des CP et PCO se centre directement sur le développement des pratiques propre à chacune des deux CdePP

d'un point de vue intra-CdePP. De plus, la principale raison où la deuxième CdePP se constitue de deux métiers distincts provient du fait que « [...] c'est deux [métiers] travaillent de façons extrêmement étroites au niveau de la pratique de gestion de projet » (Parrain de la CdePP des CP et PCO) en termes de tâches. Le développement de la pratique semble donc être au cœur du pilotage de ces deux CdePP.

Au sein de cette organisation financière, toutes les initiatives et mêmes dîners-conférences s'avèrent dédiés à un développement d'outils, démarches, moyens de résoudre des problèmes et enjeux récurrents étant liés à la pratique des métiers. De surcroît, malgré le degré de pilotage distinct présent auprès de ces deux CdePP, ce dernier vise directement une amélioration de la pratique. Cet amélioration est essentiellement liée aux métiers et à ses perfectionnements, par l'identification :

[de] leurs besoins [des membres] pour être plus efficace, être plus productif en réalisation de projet [...] en sachant comment ils travaillent et c'est quoi leurs besoins, on a mis en place la CdeP pour leur donner beaucoup d'outils pour mieux réaliser leur travail. (Membre de la CdePP des AA)

En ce qui a trait à la CdePP des AA, les initiatives sont identifiées et principalement définies par la direction et des gestionnaires, et ce, en fonction d'enjeux étant propres à la pratique des AA. À titre d'exemple, le développement d'outils et de gabarits facilitant l'uniformisation de la pratique du métier d'AA effectué via une initiative démontre cet aspect. De plus, bien que la CdePP des CP et PCO ne visent guère d'effectuer une définition perpétuelle des initiatives à instaurer au sein de cette CdePP, elle vise via un arrimage de prioriser certaines initiatives étant directement liée au développement des pratiques par la correction d'enjeux organisationnels affectant les métiers qui la composent et par conséquent, la pratique sous-jacente de la gestion de projet.

En contrepartie, il y existe une distinction significative au niveau du développement de la pratique intra-CdePP entre la CdePP des AA et la CdePP des CP et PCO. La CdePP des AA vise principalement depuis son instauration, le développement de la pratique face à l'amélioration des dépassements de coûts et des délais où « [...] il a beaucoup d'argent qui est gaspillé en gestion de projet, on est souvent en dépassement de coûts » (Facilitateur de la CdePP des AA) et où il y a « [...] le coût-délais qui est astronomique » (Parrain de la CdePP des AA). La CdePP des CP et PCO quant à elle détiennent un souci face à l'enjeu organisationnel, mais vise aussi via la composante *bottom-up* de son pilotage de développer la pratique en fonction du besoin des clients et par conséquent toucher l'aspect de l'amélioration de la qualité des projets livrés aux clients. En contrepartie, ces deux développements des pratiques sont bénéfiques pour les clients, mais où la CdePP des CP et PCO octroie un souci supplémentaire au niveau de la qualité des projets livrés, puisque dans le modèle de réalisation d'initiative proposé à cette CdePP « [...] un segment est dédié aux clients et l'autre pour la proposition de valeur [à l'organisation] » (Parrain de la CdePP des CP et PCO).

Au sein de cette organisation financière, le développement de la pratique de chacune des CdePP provient a priori d'un développement de connaissances internes à l'organisation ainsi qu'aux métiers étant directement liés à ces CdePP et provient principalement de processus d'échanges entre employés membres de ces CdePP. De plus, les contributions à la pratique étant réalisées via ces échanges auprès de cette organisation proviennent généralement d'une collecte, d'une codification et d'une prolifération des meilleures pratiques des métiers au sein de ces deux CdePP. Cela s'effectue majoritairement afin « qu'ils [les membres] puissent échanger, partager de l'information, partager des gabarits qu'on aille... une même façon de travailler » (Administrateur de la CdePP des AA). Les échanges étant destinés au développement de la pratique semblent chez ces CdePP être principalement d'ordre intra-CdePP.

### 4.3 Fonctionnement inter-CdePP

Les membres de la CdePP des AA reconnaissent l'importance d'arrimer la pratique de leur communauté avec celle présente sur le marché exposée par l'IIBA et le PMI, alors que les gestionnaires reconnaissent cet aspect, mais aussi l'importance d'effectuer un arrimage inter-CdePP organisationnel. De plus, un administrateur de CdePP a aussi corroboré ce fait, puisque certains enjeux organisationnels, dont l'évaluation des coûts d'un projet, par exemple nécessitent un arrimage de pratiques entre métiers concernés.

[...] eux [CP], ils partent de leur côté et font des évaluations, mais les systèmes sont énormes, c'est des gros systèmes informatiques, il y a des vieux systèmes aussi qui font que souvent tu vas modifier des affaires dans ce système-là [...] ça touche un paquet d'affaires en même temps [et] là ça va chercher des expertises dans différentes équipes. (Administrateur de la CdePP des AA).

Il s'avère est donc ardu pour un seul métier d'évaluer la portée d'un projet dès le départ où il serait propice « [...] d'avoir aussi peut-être d'autres métiers qui viennent assister [les CdePP] » (Facilitateur de la CdePP des AA).

#### 4.3.1 Échanges entre CdePP intra-organisationnelles

Une nécessité «[d']assurer l'arrimage entre les diverses CdeP par un agent de liaison» (Parrain de la CdePP des CP et PCO) est nécessaire, voire cruciale. Il y aurait même présence d'une volonté organisationnelle d'obtenir une vision intégrée de l'évolution de toutes initiatives étant effectuées au sein des deux CdePP œuvrant auprès de l'organisation. Cela facilitera la création d'un arrimage intra-CdePP, mais aussi inter-CdePP et cela serait primordial, puisque le développement de la pratique sous-jacente

à un métier s'avère susceptible d'impacter les deux autres métiers cœurs de la gestion de projet. De plus, sans cet arrimage inter-CdePP, il y a un fort risque que deux initiatives distinctes travaillent sur des aspects similaires où il y a aussi présence d'un risque accru de duplication, et ce, via des orientations et objectifs qui risquent de bifurquer. Par conséquent, cela risque d'entraver le développement de la pratique commune sous-jacente à ces deux CdePP, soit la gestion de projet.

À fin de réaliser cet arrimage entre les deux CdePP œuvrant au sein de cette organisation financière, cette tâche fut octroyée par la direction au parrain de la CdePP des AA selon une présentation organisationnelle et un document officiel. Cette tâche consiste en un double rôle, puisqu'en premier lieu, cela consiste à identifier les initiatives présentes dans les deux CdePP distinctes où il s'avérerait bénéfique qu'ils coordonnent leurs activités. Cela peut s'effectuer pour des raisons telles que la présence d'un enjeu commun par exemple où il est propice de résoudre une problématique commune via des orientations et objectifs similaires. De plus, le deuxième volet de ce rôle découle de l'identification via une approche *top-down* d'une problématique impactant les deux pratiques où une initiative conçue et définie par les gestionnaires permettrait de pallier cette problématique. En contrepartie, aucune initiative n'est imposée aux CdePP, et ce, même à des fins d'arrimage inter-CdePP. Les membres peuvent aussi modifier les initiatives lors de la réalisation de ces dernières via une adaptation plus propice à leur pratique.

Ces échanges inter-CdePP prévus à des fins d'arrimage découlent aussi d'échanges physiques auprès d'un comité d'arrimage. Lors de notre collecte de données, l'organisation et les gestionnaires ne prévoyaient pas clairement opter ou encore piloter une initiative étant destinée à effectuer des échanges virtuels inter-CdePP. De plus, les éléments présentés dans cette section découlent de stratégies

organisationnelles étant liées au pilotage de ces CdePP, puisqu'aucun arrimage entre les deux CdePP ne fut répertorié.

Malgré l'absence d'interaction répertoriée entre ces deux CdePP, la nécessité d'acquérir des pratiques complémentaires à la pratique des AA à des fins de réalisation d'une initiative fut nécessaire. Les pratiques complémentaires étaient dans ce cas-si, liées à la communication, ainsi qu'à la gestion d'événements où un facilitateur de la CdePP des AA a « [...] décidé de me mettre à contribution [son] expertise en gestion de projet et en communication au bénéfice du projet pour atteindre les objectifs. C'est cette ambition d'aller plus loin, que je voyais... c'était pas nécessairement une compétence que les AA avaient » (facilitateur de la CdePP des AA). Cet arrimage fut effectué auprès de ressources présentes au sein de l'organisation financière, mais les données recueillies ne permettent pas de déterminer si la quête de ces pratiques sous-jacentes étant nécessaire à la réalisation de cette initiative provenait directement de CdeP ou d'unités organisationnelles formelles.

#### 4.3.1.1 Développement de pratiques inter-CdePP au regard des liens intra-organisationnels

La pratique commune inter-CdePP présente entre la CdePP des AA et celle des CP et PCO découlent aux dires de membres et gestionnaires interviewés de la gestion de projet. Au regard des données recueillies, le développement de cette pratique commune relève actuellement au sein de l'organisation financière étudiée, du développement effectué de manière individuelle, soit intracommunautaire de ces deux CdePP. Ces dernières détiennent des objectifs significativement convergents où le développement de la pratique commune découle du « [...] seul lien unifiant les trois

[métiers], c'est la pratique de gestion de projet » (Parrain de la CdePP des CP et PCO), provient des définitions et rôles des métiers concernés par ces deux CdePP, puisqu'ils représentent le cœur de la gestion de projet. Le développement individuel de leurs pratiques effectué via un certain mécanisme d'arrimage des objectifs inter-CdePP relève donc du développement de la pratique commune étant la gestion de projet chez cette organisation financière.

C'est sûr que de façon dynamique, ils partagent des choses, mais je pense que et ça sera à la CdePP de le voir aussi, mais dans un premier temps, il faut essayer de structurer un peu cette CdePP là et après ça ajuster en fonction des besoins de la CdeP. Peut-être à travers des mandats on va intégrer d'autres CdeP [...] Le gros danger c'est que c'est pour la gestion de projet, si tu mets tout le monde dans la même CdeP, tu risques de diluer pas mal le pouvoir de la CdeP à agir autour de sa pratique, parce que là tu mets des AA avec des chefs de projets, des PCO et ils [ne] vivent pas les mêmes enjeux, les mêmes besoins. [...] On pourrait les intégrer pour la durée d'un mandat. (Parrain de la CdePP des CP et PCO)

Concernant la pratique commune, certains membres et gestionnaires reconnaissent un développement de cette dernière, alors que d'autres affirment qu'il faut encore attendre pour réellement ressentir les impacts de ce développement. De plus, la CdePP des CP et PCO n'avait pas encore concrètement contribué à cette pratique lors de notre quête de données.

#### 4.3.2 Échanges entre CdePP intra-organisationnelles et CdeP extra-organisationnelles

De nombreux échanges entre les CdePP des AA ainsi que des CP et PCO avec des CdeP externes à l'organisation furent répertoriés lors de la collecte de données. Une

importance d'arrimer la pratique propre de chacune des CdePP présentes au sein de l'organisation financière avec les principales pratiques présentes sur le marché fut reconnue par les membres de la CdePP des AA ainsi que par les gestionnaires qui pilotent cette CdePP et celle des CP et PCO.

L'arrimage des pratiques de ces deux CdePP avec ceux étant présents sur le marché s'effectue principalement par les certifications qu'octroient les CdeP externes à la firme étant l'IIBA et le PMI. La plateforme collaboratrice des CdePP des AA détient même une section étant dédiée à faciliter la préparation à ces examens pour que les membres obtiennent une certification. Cet échange provient donc d'un aspect unidirectionnel, puisque les CdePP présentes au sein de l'organisation financière procèdent en partie au développement de leurs pratiques via ces certifications et où aucune implication active d'un membre de cette organisation au sein de l'IIBA ou du PMI ne fut répertoriée. De surcroît, ce développement de la pratique n'émane pas d'un arrimage complet avec celle du marché sous forme d'un emprunt, mais plutôt d'une adaptation de la pratique propre de la firme face aux barèmes du marché. Ces échanges étant destinés à une certaine forme d'arrimage s'avèrent par conséquent être principalement virtuels.

En contrepartie, il y a eu mention du fait que « [l'organisation financière] paye l'adhésion à l'IIBA et paye des rencontres quand on veut y assister » (Membre actif de la CdePP des AA). Cela permet non seulement de prendre connaissance et d'acquérir virtuellement de l'information sur la pratique des AA présente sur le marché, mais aussi d'assister à des séminaires qui leur sont dédiés. Il y a donc présence d'échanges du type face à face lors des présentations réalisées par l'IIBA traitant du développement de la pratique des AA. De plus, durant ces séminaires, il est aussi possible d'échanger avec des AA provenant de diverses organisations et ainsi aller

récolter un point de vue étant externe face au développement de la pratique de la CdePP des AA.

#### 4.3.2.1 Développement de pratiques intra-CdePP au regard des liens extra-organisationnels

Le développement de pratiques inter-CdePP extra-organisationnelles provient d'une volonté de développer les pratiques propres à l'organisation financière en fonction des pratiques présentes sur le marché provenant des CdeP telles le PMI et l'IIBA. De plus, cette contribution aux pratiques de l'organisation découle d'un développement des pratiques existantes ainsi qu'une adaptation et non d'un emprunt direct des pratiques exposées par le PMI et l'IIBA. De plus, outre le développement permis via les certifications octroyées par ces CdeP, un développement est aussi possible par le biais d'échanges qui surviennent entre les membres des CdePP intra-organisationnelles de l'organisation financière et les individus exerçant un même métier, mais provenant d'une autre organisation présente au sein des événements organisés par les CdeP telles le PMI et l'IIBA.

#### 4.4 Synthèse des résultats

Cette section expose par le biais d'un tableau une brève synthèse de nos résultats étant liés au développement de pratiques, aux échanges, ainsi qu'au niveau de contrôle provenant de l'ensemble des CdeP présentes au sein du réseau de CdeP étant lié à l'organisation financière étudiée.

Tableau 4.4 Synthèse des résultats

CdeP au sein du réseau	CdePP intra-organisationnelles		CdeP extra-organisationnelles
	CdePP des AA	CdePP des CP et PCO	PMI et IIBA
Développement de pratique	L'amélioration des lacunes affectant la pratique du métier d'AA : la disparité des compétences, le manque de méthodologies, processus, etc.	Centrer le développement de la pratique sur les besoins des membres afin qu'ils identifient les enjeux et les irritants.	Exposent les barèmes en termes de pratiques servant de références sur le marché.
	Améliorer la pratique commune des trois métiers qui provient de la gestion de projet, et ce, par une diminution des coûts-délais, ainsi que par l'amélioration de la qualité des projets livrés.		
	Améliorer la pratique en gestion de projet via un souci d'adaptation des pratiques du PMI et de l'IIBA avec les pratiques de l'organisation, et ce, afin d'élaborer des pratiques proches des pratiques servant de références sur le marché.		
Échanges	Lors de la réalisation d'initiatives et entre membres où des liens se sont créés suite à la réalisation d'initiatives.	Lors de la réalisation d'initiatives.	Non disponible : Nous n'avons pas analysé les échanges au sein de ces CdeP.
	Au sein du comité d'arrimage, lorsqu'il y a une similitude en matière de pratique réalisée par différentes initiatives et qu'il est bénéfique d'unifier ces initiatives.		
	Lors de conférences, de formations et de certifications.		
Contrôle	Identification et définition des initiatives par la direction, mais la réalisation de celles-ci sont sous l'autonomie des membres.	Identification et définition des initiatives par la direction au lancement de la CdePP (plus d'autonomie aux membres par la suite) et la réalisation de celles-ci sont sous l'autonomie des membres.	Non disponible : Nous n'avons pas analysé le niveau de contrôle au sein de ces CdeP.
	L'arrimage relève d'un contrôle où il y a identification et mise en contact formel de membres réalisant des initiatives distinctes		

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre s'avère destiné à analyser et discuter des résultats de ce mémoire entourant l'usage organisationnel d'un réseau de CdeP détenant comme pratique commune la gestion de projet, et ce, en fonction des théories présentées dans la recension des écrits. De surcroît, la discussion des résultats qui suit exposera dans un premier temps les résultats obtenus au regard des théories ayant été présentés dans la recension des écrits en y présentant des convergences ainsi que des divergences des résultats envers ces dernières. Cette section présentera aussi de nouveaux aspects dont la théorie ne fait point mention. Ce chapitre présentera également de multiples implications managériales possibles au regard de la discussion des résultats via des ajouts de théories étant complémentaires aux modèles développés en réponse à la question ainsi qu'aux sous-questions de la recherche. Finalement, les limites possibles des résultats développés au cours de la recherche ainsi que des perspectives de recherches futures seront exposées.

#### 5.1 Dynamiques de fonctionnements

En matière de dynamiques de fonctionnements des CdePP présentes au sein de l'organisation financière, bien que cet aspect provient du niveau de contrôle, des rôles

et des échanges, les fondements découlent d'objectifs organisationnels étant liés au pilotage, ainsi que de la convergence avec les objectifs des membres. Selon nos résultats, l'instauration de la CdePP des AA ainsi que celles des CP et PCO provient principalement d'un objectif organisationnel voulant répondre à des enjeux étant liés à la gestion de projet qui proviennent d'une mise en marché plus rapide, d'une diminution des coûts étant liés à la réalisation des projets (Kerzner, 2004), ainsi que d'une amélioration de la qualité des projets livrés étant fonction des besoins et attentes des clients (Munns et Bjeirmi, 1996). De plus, cela s'effectue principalement chez l'organisation financière à travers un objectif de répertoire ainsi que de partager les meilleures pratiques au sein de la firme, ce qui nécessite une forme d'uniformisation de ces pratiques de manière à empêcher une réinvention perpétuelle de la roue (Aubry, Müller et Glückler, 2011).

De plus, la nécessité qu'il y ait présence de convergence d'objectifs entre les membres et les gestionnaires pilotant les CdePP œuvrant chez cette organisation financière fut répertorié par nos résultats où cet aspect provient d'un facteur crucial du pilotage de CdeP pour cette organisation, puisque cela représente les fondements de la contribution aux pratiques. Cela s'inscrit aussi dans les résultats de Bardon et Borzillo (2016), car ces auteurs affirment qu'une convergence d'objectifs entre gestionnaires et membres permet une contribution nettement supérieure en termes de pratiques. En prime, plusieurs objectifs des membres face au concept de CdePP ayant été recensés provenaient d'enjeux organisationnels convergeant avec les objectifs organisationnels. Dans le cas étudié, le partage d'objectifs organisationnels détenant des impacts significatifs pour l'organisation envers la CdePP telle la réduction des coûts ou encore du temps de mise en marché a eu des effets mobilisateurs auprès des membres à un point tel où les objectifs organisationnels et des membres furent fortement similaires (Bardon et Borzillo, 2016). De plus, la définition du rôle de parrain a permis chez l'organisation étudiée une instauration d'initiatives où le développement de la pratique

résulte directement d'objectifs organisationnels et où les facilitateurs effectuent une vigie avec le parrain pour maintenir cette convergence (Ibid).

La mobilisation auprès des objectifs organisationnels chez ces deux CdePP provient aussi de l'utilisation de symboles<sup>14</sup> détenant un impact sur la culture de l'organisation de la direction, puisqu'il y a de nombreuses mentions et observations directes de ce facteur sur tous les aspects de notre collecte de données (entretiens, présentations organisationnelles et documents officiels). Ces symboles prirent principalement forme sous la reconnaissance de la certification, de l'importance des rôles des métiers formant le cœur de la gestion de projet, de la mention des objectifs clés lors de toutes présentations ou documentations officielles et événements étant liés aux CdePP. Dès lors, la convergence des objectifs ne provient pas uniquement des rôles, mais aussi de l'emploi de symboles ayant un impact sur la culture de l'entreprise voulant la rendre plus propice au pilotage de CdePP (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009).

Ces chercheurs ont aussi répertorié cet aspect comme étant une caractéristique du management des connaissances étant présent au sein de l'industrie bancaire. Ces symboles permettent d'instaurer une culture propice à la création et au partage de connaissances entre membres comme prémices aux CdePP (Ibid). Par ailleurs, cela facilite l'alignement des pratiques internes avec des CdeP externes à l'organisation (Brown et Duguid, 1998) tels le PMI et l'IIBA à travers une délimitation des frontières de ces CdePP (Ibid; Nonaka, 1991). Cela permet donc à l'organisation étudiée de piloter des CdePP ayant un fort potentiel de création et de partage de

---

<sup>14</sup> Symboles détenant un impact sur la culture de l'entreprise face à ses CdePP permettant d'aligner les activités de création de connaissances (Nonaka, 1991). Dans le cas de cette institution financière, les symboles utilisés prennent une forme formelle via des mentions récurrentes des objectifs lors d'événements corporatifs tel le Symposium ou des présentations officielles, dans la documentation officielle et via l'envoi de courriels internes.

connaissances entre membres étant plus susceptibles d'intégrer des pratiques externes complémentaires à leurs CdePP. Ces éléments représentent des facteurs clés de succès de l'industrie bancaire à l'ère de l'économie de la connaissance où les symboles détenant un impact sur la culture organisationnelle permettent d'y parvenir.

Le niveau de contrôle, bien que différent chez les CdePP des AA ainsi que des CP et PCO, où le contrôle étant exercé sur la CdePP des AA est supérieur, puisque les grandes lignes du développement des pratiques se définissent via une approche *top-down*. En contrepartie, aucun membre interviewé n'a mentionné cet aspect comme étant une lacune, puisqu'ils détenaient un fort niveau d'autonomie face à la réalisation des initiatives. Bien qu'il n'y ait aucun niveau de contrôle faisant consensus et servant de référence au sein de la littérature en ce qui a trait au pilotage de CdePP, le niveau de contrôle exercé sur la CdePP des AA détient des similitudes avec des aspects présents dans la littérature. La définition d'initiatives par l'organisation par le biais de certaines balises permet une stimulation des membres actifs en termes de partage de connaissances (Kirkman *et al.*, 2011), puisque ces membres continuent d'échanger sur les pratiques, et ce, suite à la réalisation d'une initiative. La perpétuation des échanges provient de la création de réseaux informels (Bourhis et Tremblay, 2004) où le développement de liens sociaux favorise et perpétue les échanges entre membres (Ardichvili *et al.*, 2002). Les initiatives permettent aussi de fixer des buts à atteindre en matière de connaissances et de développement de pratiques chez cette organisation financière, puisque le développement des pratiques ainsi que les principales contributions à celles-ci furent réalisés via ces initiatives. Cela converge avec les résultats de l'étude de McDermott et d'Archibald (2010) où il est primordial de fixer des buts que les CdePP doivent atteindre pour réaliser ces fins.

En ce qui concerne le cycle de vie de la CdePP des AA et des CP et PCO, ces dernières se situent respectivement aux phases de l'unification<sup>15</sup> et du potentiel<sup>16</sup>. À l'égard des résultats, les rôles de parrains et de facilitateurs via le contrôle qu'ils exercent s'avèrent cruciaux en termes de fonctionnement. Ces derniers effectuent une vigie continue des initiatives et définissent ces dernières. De plus, la CdePP des CP et PCO, préconisait à l'origine des initiatives qui seraient définies par le biais d'un processus de co-création, voire d'un équilibre entre les approches *bottom-up* et *top-down* entre gestionnaires et membres. En contrepartie, la définition s'est effectué par le biais une approche *top-down*, même si elle était fonction du besoin des membres et non uniquement de l'organisation. De surcroît, un gestionnaire de cette CdePP reconnaît l'importance de son rôle et de ses implications initiales, mais prévoit se mettre plus en retrait une fois que la CdePP évoluera dans son cycle de vie. Au regard de la théorie, cela s'avère propice, car au début, les rôles formels étant lié au pilotage assurent le dynamisme et le fonctionnement de la CdePP et qu'ils passent au second plan lors de l'évolution du cycle de vie de la CdePP où les membres prennent spontanément le premier plan où cela permet de contrecarrer l'artificialité du point initial (Gosselin *et al.*, 2010).

Le recrutement des membres potentiels face à la participation active à des initiatives ayant été répertorié au sein des CdePP de l'organisation financière détient des ressemblances avec deux aspects présents dans la théorie. Premièrement, il y a sollicitation de membres potentiels étant fonction des compétences et qualifications requises pour la réalisation d'une initiative qui en a résulté en une forte implication et

---

<sup>15</sup>CdePP des AA : Il y présence d'événements marquants soulignant son existence, un établissement clair des objectifs organisationnels, un développement de relation entre membres actifs et un engagement des gestionnaires. Il s'agit donc du stade de l'unification (Wenger *et al.*, 2002).

<sup>16</sup>CdePP des CP et PCO : Le domaine fut défini en fonction de l'intérêt des membres potentiels, les participants potentiels furent identifiés par un parrain et mis en contact à des fins de réalisation d'initiative et le mode de fonctionnement de cette CdePP s'avère clairement défini. En fonction de ces caractéristiques, cette CdePP est donc à la phase potentielle (Wenger *et al.*, 2002).

contribution à la CdePP. En contrepartie, une fois l'initiative réalisée, certains membres passent d'une participation en tant qu'experts à une participation en termes d'engagement, voire même périphérique. En deuxième lieu, il y a l'appel à tous qui permet aux membres de participer en fonction de leurs intérêts professionnels où une baisse de la participation n'a pas été répertoriée. Les écrits de Gosselin *et al.* (2010) ainsi que ceux de Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger (2016) confirment ces éléments où le volontariat permet un engagement supérieur au sein de la CdeP, mais où la sollicitation assure même temporairement un niveau de compétences propice au développement de pratiques.

Au niveau du type d'échanges, certains gestionnaires préconisaient que les CdePP échangent principalement de manière virtuelle, puisque cela facilite la logistique et limite les coûts étant associés à ces derniers. Cela vient appuyer la théorie, puisque dans les entreprises de grandes tailles, le pilotage de l'aspect virtuel se trouve préconisé aux dires d'Ardichvili *et al.* (2002) ainsi que de Cohendet *et al.* (2010). De plus, les membres actifs ont, et ce, de manière unanime mentionnée le fait qu'ils appréciaient fortement de se rencontrer entre paires via des échanges du type face à face, puisque dans ce cas, l'aspect virtuel semble complémentaire, mais non crucial (Aubry, Müller et Glückler, 2011).

Nos résultats corroborent aussi l'importance d'établir le rôle d'animateur en ce qui concerne les interfaces virtuelles des CdePP, puisque les membres interviewés de la CdePP des AA identifient la lacune qu'est le statisme, *ergo* le manque de dynamisme de l'aspect virtuel de leur CdePP. Ce statisme provient du fait que très peu de membres partagent activement du contenu pertinent au regard de la pratique à l'exception des initiatives. Il est donc crucial d'user formellement du rôle d'animateur afin de dynamiser et par conséquent, faire vivre les interfaces virtuelles des CdePP et

par le même fait, susciter l'engouement des membres face à la consultation de ces interfaces (Davel et Tremblay, 2004). L'importance d'user de rôles étant actifs à des fins de dynamisation des CdePP dans les stratégies de pilotage lui étant liées fut aussi reconnue par un parrain de CdePP (Gosselin *et al.*, 2010).

## 5.2 Contribution à la pratique en gestion de projet

La pratique de la gestion de projet dans le réseau de CdeP analysé provient d'une multitude de pratiques inter-métiers. L'organisation reconnaît cet aspect et a mis en place des mécanismes formels étant destinés au partage de connaissances inter-métiers où il y a mention de la nécessité de palier aux frontières des CdeP via ce type d'échanges (Agterberg *et al.* 2010). En contrepartie, le développement de pratiques communes passe principalement par le développement de pratiques, et ce, de manière individuelle et séparée étant propre à la CdePP des AA ainsi que des CP et PCO. Les mécanismes d'arrimage s'effectuent donc par la suite s'il y a identification formelle de pratiques communes. Lorsque cela survient, des membres des deux CdePP se rencontrent afin de travailler sur des pratiques communes qu'ils partagent. Ces mécanismes s'inscrivent dans une forme d'architecture cognitive permettant une coordination des échanges entre membres provenant de CdePP distinctes telles que définies par Cohendet et Diani (2003). Par ailleurs, l'architecture cognitive est opportune face à l'instauration d'une vision ainsi que d'objectifs communs inter-CdePP au sein d'une organisation (Ibid). Chez l'organisation financière, l'instauration d'objectifs communs a plutôt résulté de l'usage de symboles détenant un impact sur la culture de l'organisation tel qu'exposé par Pallas-Saltiel et Labaki (2009) présentant la primordialité des principaux enjeux et objectifs organisationnels étant convergents pour les deux CdePP de l'organisation. En outre, les écrits de Pallas-Saltiel et Labaki (2009) présentent cet aspect dans une optique de réseau de CdeP présente l'usage de

ces symboles où « [...] en fixant la frontière de chaque communauté de pratique, ils leur permettent, à travers la négociation, de s'aligner non seulement les unes sur les autres, mais aussi sur la stratégie de l'organisation » (Ibid).

De plus, au regard des résultats obtenus, les interactions entre ces deux CdePP s'avèrent très faibles, puisqu'aucune interaction spontanée ne fut identifiée lors de la collecte de données. D'ailleurs, l'intensité des communications est élevée, puisqu'aucune difficulté de compréhension significative en termes de langage ne fut mentionnée entre les métiers d'AA, de CP et de PCO, et ce, surtout que les certifications provenant du PMI détiennent un langage unifié même si elles traitent de divers métiers. De surcroît, de faibles interactions avec une intensité de communication élevée découlent en une culture organisationnelle dite codifiée forte au sens de Cohendet et Diani (2003). L'identification d'initiative commune et l'arrimage entre initiatives inter-CdePP étant liés au développement d'une pratique commune inter-métier via un parrain étant lié à la hiérarchie formelle est alors opportun lorsqu'il y a présence d'une culture codifiée forte où lorsqu'il a présence de cette dernière, l'identification d'initiative doit s'effectuer par le biais des processus officiels étant instaurés par une forme de hiérarchie formelle (Ibid). La convergence d'objectifs inter-CdePP au sein de l'organisation financière s'inscrit aussi dans cette optique, puisqu'il y a une importance d'homogénéiser les objectifs au sein d'un réseau de CdeP en organisation, et ce, par une intervention et volonté organisationnelle (Ibid).

A contrario, l'organisation étudiée vise principalement dans son objectif d'amélioration de la performance en gestion de projet un développement de pratiques étant propres à chacune de ses deux CdePP et où les contributions directes aux pratiques communes inter-métiers via un processus d'arrimage est secondaires. Cela

provient à l'aune de nos résultats, d'une volonté organisationnelle de ne pas diluer le pouvoir des CdePP d'agir sur le développement de leurs propres pratiques en priorité. Conséquemment, lors de l'établissement d'un réseau de CdeP en organisation, le développement de pratiques communes survient à condition sine qua non que les CdeP intra-organisationnelles développent en premier lieu les pratiques étant propres à leurs CdeP. Cela, indépendamment de l'orientation du développement des pratiques et des approches de pilotage. Cet aspect, bien qu'intéressant, ne fut point recensé dans la littérature traitant d'interactions inter-CdeP ou encore de réseau.

Le réseau de CdeP détient aussi des CdeP externes à l'organisation financière comprenant l'IIBA et le PMI où il y a contribution à la pratique de chacune des deux CdePP de cette organisation par le biais du développement et de l'instauration d'une certaine uniformisation des compétences des membres obtenues par les certifications qu'elles octroient et les événements et conférences qu'elles présentent (Papa, 2012). De plus, l'arrimage avec les pratiques du marché étant fixées par ces CdeP externes est partiel, puisqu'il y a emprunt et adaptation de ces pratiques avec celles étant propres à l'organisation. Cela est adéquat au regard de la littérature, puisqu'une simple réutilisation des pratiques du PMI consisterait en une stratégie incomplète, car il est primordial d'user de CdeP intra-organisationnelles à des fins d'adaptation des pratiques du marché au sein de l'organisation (Ibid). De surcroît, les membres de CdePP intra-organisationnelles œuvrant au sein de l'organisation financière reconnaissent l'importance d'acquérir des pratiques sous-jacentes à leurs pratiques sur le marché par le biais de ses CdeP extra-organisationnelles (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016; Trayner *et al.*, 2014; Goglio-Primard *et al.*, 2015) où le développement et la contribution aux pratiques intra-CdePP dans un tel cas doivent

s'inscrire dans la notion de paysage de pratique<sup>17</sup>. Dès lors, il y a un rapprochement direct permettant de remédier au vide littéraire entourant les concepts de réseau de CdeP et de paysage de pratique, puisqu'il est vital pour un membre d'une CdeP de prendre connaissance de l'ensemble des pratiques lui étant liées, puisque le corpus de connaissances entourant son métier est lié à une multitude de CdeP détenant des pratiques lui étant sous-jacentes (Goglio-Primard *et al.*, 2015; Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). D'autre part, lorsque le réseau de CdeP est destiné à la gestion de projet, le paysage de pratique s'étend à l'externe de l'organisation et doit incorporer des CdeP tel le PMI et l'IIBA, d'où le rapprochement de la discipline de la gestion de projet avec les concepts de réseau et de paysage de pratique.

À l'aune des résultats, un fait fort intéressant fut identifié. Ce dernier émane du fait que le développement direct de la pratique s'effectuant via des initiatives au sein des CdePP des AA bien qu'exécuté majoritairement par des membres actifs (Wenger *et al.*, 2001; 2002; Borzillo *et al.*, 2011), ce développement se réalise essentiellement par le biais de rencontres face à face. L'aspect virtuel de cette CdePP est principalement destiné au partage des initiatives à l'ensemble de la CdePP et par conséquent aux membres périphériques. De plus, l'arrimage étant effectué en partie avec des certifications octroyées par les CdeP extra-organisationnelles étant le PMI et l'IIBA s'effectue aussi à travers un processus similaire, puisqu'aucune participation active des membres de la CdePP des AA au sein de ces dernières ne fut recensée. Des guides de préparation aux examens s'avèrent disponibles via la plateforme collaboratrice virtuelle de cette CdePP. En outre, l'arrimage prévu entre les CdePP intra-organisationnelles relevant de membres actifs s'exécute par le biais de rencontres face à face. La contribution directe aux pratiques à la fois intra et inter-

---

<sup>17</sup>Le paysage de pratique relève de l'importance qu'un membre d'une CdeP détienne des connaissances à propos d'une multitude de pratiques, et ce, sans pour autant détenir une appartenance ainsi que compétence significative face à ces dernières (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

CdeP passe au sein de ce réseau de CdeP majoritairement par des rencontres en personnes et non d'une interface virtuelle. Cet aspect consolide les écrits critiques de Aubry, Müller et Glückler (2011) traitant de CdeP détenant des pratiques étant liées à la discipline de la gestion de projet et stipulant que le développement de la pratique, lorsqu'il y a présence de pilotage organisationnel, ne doit pas être uniquement axé sur les composantes technologiques des CdePP. Selon ces auteurs, la présence de l'aspect virtuel des CdePP est certes une primordialité, mais elle s'inscrit dans la complémentarité des aspects humains. Ces résultats s'inscrivent dans la critique théorique de la prédominance de l'usage de composante technologique au sein des stratégies de management des connaissances dans l'industrie bancaire (Fahey et Prusak, 1998; Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) où il y a présence de limites en matière de création de réseaux ainsi que de partage de savoir tacite (Rivière et Chou, 2001) ce qui entre en contradiction avec les résultats convoités par les CdePP. Selon nos résultats, le développement de pratiques intra et inter-CdePP étant lié à la gestion de projet passe essentiellement par les rencontres en personnes des membres étant majoritairement du type actif.

*Per contra*, au vu de nos résultats, l'interface virtuelle détient une importance dans les stratégies organisationnelles de contribution à la pratique en gestion de projet, car elle facilite une acquisition de connaissances des CdeP externes à l'organisation (PMI et l'IIBA) et du même fait, facilite l'intégration des membres, mêmes périphériques dans le concept de paysage de pratique. Cela se réalise essentiellement par des outils d'aide à la préparation d'examens menant à des certifications professionnelles octroyées par ces CdeP externes à l'organisation. En outre, la littérature ne fait point mention de cet aspect où au regard de nos résultats, cet aspect facilite l'adhésion du réseau de CdeP au concept de paysage de pratique. Malgré la forte présence de critiques littéraires de la surutilisation des interfaces virtuelles dans les stratégies organisationnelles de management des connaissances et de pilotage de CdeP (Ibid; Aubry, Müller et

Glückler, 2011), ces derniers représentent une des pierres angulaires face à l'acquisition de connaissances des CdeP externes à l'organisation quant à la préparation aux certifications qu'elles octroient. Il y a eu plusieurs mentions de membres et de gestionnaires où la CdePP a contribué activement à améliorer le nombre de certifications et le taux de réussite de ces examens. Conséquemment, cette acquisition facilite l'ajustement des pratiques externes au sein de l'organisation, et participe donc à la contribution au développement de pratiques au sein de l'organisation.

À l'aune de nos résultats, le développement de pratiques étant en premier lieu individuel et indépendant au niveau de la CdePP des AA et de la CdePP des CP et PCO, découle d'une amélioration des pratiques étant propres à chacun de ces trois métiers formant le cœur de la gestion de projet. Cela s'effectue par le biais de l'identification de tout enjeu et lacune affectant ces métiers et par le même fait, la performance en gestion de projet où les CdePP servent de stratégie de management des connaissances étant destinées à remédier à ces enjeux et lacunes. Au regard de la littérature critique face au manque de considération de la pratique auprès de ces structures sociales (Dupouët, 2017), il y a ici un souci indéniable de la considération de la pratique au sein de ces CdePP. Le développement de la pratique commune du réseau de CdeP chez cette organisation financière passe donc en prémisses à travers ce développement individuel de ses CdePP où il y a ensuite un arrimage formel entre les développements individuels afin de finaliser les contributions à la pratique en gestion de projet. Au regard de ce constat, la primauté de contribution aux pratiques individuelles des CdePP via un souci de ne guère diluer le pouvoir des membres d'améliorer leurs pratiques, pour ensuite contribuer au développement de la pratique commune en gestion de projet relève d'un facteur qui n'est point mentionné dans la littérature. Cela implique un ajout potentiel intéressant à la littérature traitant de

réseau de CdeP et de CdeP à des fins de gestion de projet où il y a une nécessité de développer des pratiques communes.

Par ailleurs, cet aspect vient partiellement contrecarrer la littérature traitant de paradoxe des CdeP en organisation. D'une part, il y a une nécessité d'un important niveau d'autonomie prônée par toutes les parties quant au développement de pratique au sein de chaque CdePP chez l'organisation financière de manière à conserver l'improvisation et l'autonomie fondatrice des CdeP (Duguid, 2008; Probst et Borzillo, 2007). En contrepartie, le développement de pratiques communes s'effectue uniquement au sein de l'organisation financière à travers un arrimage formel piloter par un facilitateur afin d'aller au-delà des frontières des CdePP. Bien que cet arrimage repose sur une procédure bureaucratique, cela permet de contribuer aux pratiques communes et par le même fait, à la pratique en gestion de projet. Dès lors, il y a présence de la coexistence d'une dichotomie managériale au sein d'un réseau de CdeP détenant comme pratique commune la gestion de projet et non uniquement un paradoxe tel qu'exposé dans la littérature.

Au niveau des contraintes étant susceptibles de limiter le développement de pratiques, la contrainte qui ressortit à l'unanimité chez les membres provient du manque de temps à consacrer aux CdePP au sein de l'organisation. Cet aspect semble hautement présent dans la littérature, puisqu'il existe un consensus au sein de cette dernière où le succès de tout pilotage de CdePP en organisation découle obligatoirement d'une allocation de temps aux membres à des fins de participation (CEFRIO, 2005; Robert, 2006; Dameron et Josserand, 2007; Harvey, 2010). Bien que la participation soit encouragée et valorisée par la culture de l'organisation financière ainsi que par les gestionnaires qui la pilotent, ces aspects sont insuffisants si des efforts organisationnels ne sont point effectués pour octroyer le temps requis pour une juste

participation aux CdePP (Ibid). Une lacune en termes de prolongation de délais en ce qui a trait au départ d'une nouvelle initiative face aux modèles et gabarits proposés fut aussi répertoriée au niveau de la CdePP des CP et PCO. Cet élément est issu de la négociation de sens au sein d'une CdeP formant la base de son fonctionnement (Wenger *et al.*, 2002), où les CdeP requièrent un besoin en temps considérable pour se développer (Robert, 2006).

Par ailleurs, selon la stratégie de pilotage prévue pour la CdePP des AA, un maintien du niveau de contrôle actuel auprès de cette dernière semble être désiré, et ce, indépendamment du cycle de vie de la CdePP. Bien qu'actuellement au stade de l'unification, aucun membre ne perçoit négativement le contrôle excersé sur leur CdePP, il est crucial d'atténuer le contrôle envers cette dernière au moment où il y aura évolution de la CdePP dans son cycle de vie (Gosselin *et al.*, 2010; McDermott et d'Archibald, 2010; Kirkman *et al.*, 2011; Davel et Tremblay, 2014). Cela sera dans l'optique de contrer l'artificialité initiale de la démarche de l'instauration d'une CdePP et par le même fait, résulté en une contrainte face à la participation et le développement de pratiques (Gosselin *et al.*, 2010). En contrepartie, le pilotage de la CdePP des CP et PCO ne provient pas de cette vision et une adaptation ainsi qu'un retrait progressif du contrôle y est prévu en fonction de l'évolution de cette CdePP dans son cycle de vie. De plus, malgré la présence de ce paradoxe où deux visions distinctes face au contrôle au sein d'un même réseau de CdeP coexistent, aucune contrainte ne fut perçue ou mentionnée à cet effet par les membres. Cela peut s'expliquer par le faible niveau d'interaction entre ces deux CdePP où encore qu'au stade de l'unification le niveau de contrôle, bien que présent y est adéquat et ne consiste en aucun point à une ingérence (Ibid). Néanmoins, il est crucial d'adapter le niveau de contrôle des CdePP en fonction de leur stade dans le cycle de vie où cette contrainte pourrait limiter les apports en matière de pratique, voire même les éliminer en entravant la participation des membres (Ibid). À l'aune de l'évolution de la CdePP,

toute forme de vigie doit passer au second plan (Ibid), et ce, afin d'assurer la perpétuation de la CdePP par «[le maintien de] l'intérêt intellectuel et émotif des membres et toujours rester à l'affût des principaux développements dans les domaines d'intérêt» (Davel et Tremblay, 2014, p.14).

### 5.3 Les orientations du développement de la pratique du réseau de CdeP

L'usage d'un réseau de CdeP étant lié à la gestion de projet au sein de l'organisation financière étudiée relève principalement d'une logique d'identification, de codification et de prolifération de bonnes pratiques. La finalité d'innovation via ce réseau fut identifiée lors de la collecte de données, mais elle fut mentionnée par un seul acteur (parrain de CdePP) de l'organisation et ne représente pas un élément clé en ce qui concerne le réseau de celle-ci. Dans la théorie, l'ensemble des stratégies de management des connaissances dans l'industrie bancaire vise principalement l'identification, la codification et le partage des meilleures pratiques où ces derniers priment fortement sur l'innovation (Rivière et Chou, 2001). Ces faits convergent aussi avec les écrits de Bikker et Haaf (2002) ainsi que de Fiordelisi *et al.* (2011), puisque l'industrie bancaire canadienne au regard des caractéristiques de son environnement détient des retards en termes d'efficacité technologique à l'aune des autres pays industrialisés, et conséquemment, sur sa capacité d'innover sur cet aspect.

En outre, nos résultats contredisent en partie la théorie au niveau des orientations du management des connaissances présentes dans cette industrie. En fonction de nos résultats, les initiatives de la CdePP des AA visent une orientation interne de production de connaissances, car il y a présence de processus d'échanges entre membres sur des pratiques communes au sein de la CdePP. La CdePP des CP et PCO

quant à elle vise une orientation semblable et intégrera en plus une orientation dite externe par le biais d'une considération et usage de la connaissance des clients dans le développement des pratiques. Au sein de la littérature, il y a mention d'une lacune considérable en ce qui a trait à l'orientation interne des connaissances dans l'industrie bancaire où primerait principalement l'orientation externe (Keltner et Finegold, 1996). À l'égard de nos résultats, l'opposé y est fortement effectué chez l'organisation financière analysée. Les deux orientations peuvent coexister auprès d'un réseau de CdeP où la pratique commune dérive de la gestion de projet, puisque les enjeux identifiés émanent principalement des délais, des coûts (orientations internes) et de la qualité (orientation externe).

De plus, au vu de nos résultats, le niveau de contrôle des CdePP au sein de l'organisation financière est fonction des orientations du développement de pratiques intra-CdePP. La CdePP des CP et PCO vise un équilibre entre les approches *top-down* et *bottom-up* face à la définition d'initiative, puisque cela provient en partie d'une vision où les membres détiennent une meilleure position face à la prise de connaissances de la réalité et des attentes des clients, car ils sont directement en liaison avec ceux-ci *a contrario* la hiérarchie formelle. Selon nos résultats, plusieurs acteurs étant liés à la CdePP des AA affirment, même si cela n'est pas consensuel, que cette dernière a permis l'amélioration de l'aspect délais. L'orientation dite externe permettrait quant à elle de répondre à l'objectif et enjeu du développement de pratiques permettant une amélioration de l'aspect qualité des projets livrés aux clients. La littérature répertoriée ne traite aucunement du niveau de contrôle organisationnel étant exercé sur les CdePP en fonction du concept d'orientation. Elle expose plutôt les orientations à des fins de stratégie de management des connaissances, et ce, en faisant fi du concept de CdeP et du même fait, du niveau de contrôle. Conséquemment, il y a présence d'un vide littéraire entre les concepts d'orientation, de CdeP et de contrôle.

À l'égard de nos résultats, cette recherche confère des apprentissages à titre de stratégie de management des connaissances à instaurer lorsqu'il y a présence d'un réseau de CdeP en organisation avec pour pratique commune la gestion de projet, et ce, en réponse au vide littéraire entre les concepts d'orientation de la connaissance produite par les CdePP et le contrôle approprié à y instaurer. Un certain niveau de contrôle à travers l'identification et la définition d'initiatives par la hiérarchie formelle permet de répondre à deux enjeux macroscopiques d'orientation interne étant liés à la discipline de la gestion de projet étant essentiellement les coûts et les délais liés aux projets. En contrepartie, une liberté doit être accordée aux membres lors de la réalisation d'initiatives destinées à pallier ces enjeux où une simple vigie informelle d'un parrain suffit. Par ailleurs, le troisième aspect étant la qualité des projets livrés provenant d'une orientation externe et relevant essentiellement des clients, soit ses attentes et sa satisfaction, serait propice par le biais d'un contrôle limité aux dires de gestionnaires. Se sont les membres qui sont directement liés aux clients, d'où leur meilleure position pour réaliser des contributions étant fonction des besoins de ces derniers et de ce fait, la propiété d'une approche *bottom-up* à cette fin quant à l'identification, la définition et la réalisation d'initiative visant une rectification de ces enjeux y est appropriée.

D'ailleurs, les développements de pratiques ayant été répertoriés lors de cette recherche proviennent essentiellement d'une orientation interne du management des connaissances qui nécessite en fonction de nos résultats, une approche *top-down* dans l'identification et la définition du développement de ces pratiques. Conséquemment, un certain niveau de contrôle adéquat en découle où ce dernier n'est point perçu comme une ingérence par les membres. Cette recherche permet donc d'établir un lien entre les concepts d'orientation et de contrôle auprès de CdePP.

#### 5.4 La nature des liens encourageant des pratiques inter-métiers au sein d'un réseau de CdeP

La nature des liens répertoriés sur le terrain de la recherche tire leurs fondements de la présence d'une convergence d'objectifs inter-CdePP au sein de l'organisation financière (Carlile, 2004). De plus, l'usage de symboles détenant un impact sur la culture organisationnelle facilitant la convergence d'objectifs intra et inter-CdePP s'avère usé chez cette organisation (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Ces symboles prenant notamment la forme de présentations officielles, de documents internes ou encore de courriels présentent tout d'abord l'importance des objectifs organisationnels pour les membres et l'organisation. Les singularités proviennent du constat qu'ils permettent la création de liens avec des CdeP externes à l'organisation dont le PMI et l'IIBA où la certification des membres envers celles-ci y est encouragée et reconnue par le biais de ces symboles. L'arrimage prévu entre les deux CdePP présentes dans l'organisation via une intervention formelle de l'organisation effectuée par des gestionnaires pilotant ces dernières détient aussi une propéité à l'aune de la culture de l'organisation (Cohendet et Diani, 2003). Les courtiers des connaissances traduisant des pratiques sous-jacentes aux pratiques propres des CdePP intra-organisationnelles participent via leurs rôles à la contribution aux pratiques inter-métiers (Wenger, 2002), mais ne facilite pas la coordination spontanée inter-CdeP tel que répertorié par les résultats de Kimble *et al.* (2010). Cette coordination provient plutôt d'une intervention directe de la hiérarchie formelle de l'organisation financière (Cohendet et Diani, 2003; Agterberg *et al.*, 2010).

Par contre, bien que s'effectuant à la base d'un point de vue intra-CdePP chez cette organisation, la présence de courtiers des connaissances fut répertoriée de manière à acquérir des pratiques externes étant nécessaires et complémentaires aux pratiques

internes lors de la réalisation d'initiatives. Cet aspect relève d'une contribution inter-métier où un courtier des connaissances permet de supporter et connecter plusieurs pratiques (Wenger, 2002) et faire prendre conscience aux membres du paysage de pratique étant sous-jacent, mais crucial aux pratiques intra-CdePP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). De plus, le courtier des connaissances au sein de la CdePP des AA rend la totalité de l'information publique aux membres concernés face aux pratiques sous-jacentes qu'il traduit pour eux. Cela découle d'une stratégie présente dans la littérature où cette dernière détient le potentiel de faciliter une coordination inter-CdeP selon Kimble *et al.* (2010), mais cet aspect n'a pas été répertorié sur le terrain où la coordination provient plutôt d'un arrimage formel effectué par les parrains et facilitateurs étant des gestionnaires intermédiaires chez cette organisation (Nonaka, 1995; Brown et Duguid, 1998).

Par ailleurs, malgré la forte présence de représentants de la hiérarchie formelle dans les stratégies de coordination entre CdePP, aucun membre n'a perçu cet aspect de manière négative, puisque toute intervention formelle au sein du réseau chez cette organisation financière découle d'une proposition aux membres et non d'une obligation. Il s'agit donc d'une vigie appropriée (Cohendet et Diani, 2003) ne s'apparentant point à une forme d'ingérence de la hiérarchie formelle auprès des CdePP, et ce, à l'aune de la perception des membres.

La nature des liens au sein d'un réseau de CdeP peut de prime abord être fondée sur la confiance entre les membres des diverses CdeP (Vaast, 2012). Pour se faire, la mise en place d'un projet commun pouvant prendre la forme d'une initiative et provenant directement de la hiérarchie formelle y est adéquate (Hislop, 2004). Ce projet peut être à la base défini par l'organisation et propose que les membres qui y participent soient sélectionnés et sollicités par l'organisation en fonction de la pertinence ainsi

que de leurs connaissances en matière de meilleures pratiques qu'ils détiennent auprès de leurs CdePP respectives (Ibid). De plus, ce projet doit être réalisé en grande partie via des rencontres physiques, et ce, de manière à développer des liens entre les membres provenant des divers CdePP intra-organisationnelles, et ce, formellement tel tout projet mené au sein de l'organisation (Ibid). De surcroît, cela permet la création de liens et réseau sociaux inter-CdePP à l'image des réseaux intra-CdePP répertoriés au sein de la CdePP des AA étant survenue principalement suite à la réalisation d'initiative intra-CdePP.

Ce type de projet détient aussi le potentiel d'améliorer le niveau de confiance inter-CdePP (Ibid) et par conséquent, facilite les échanges de connaissances au sein d'un réseau de CdePP (Vaast, 2002). Cet aspect détient des implications dans le contexte étudié, puisqu'il y a eu de nombreuses mentions que malgré l'amélioration de cet aspect étant survenu en partie grâce à la CdePP des AA et de l'usage de symboles organisationnels tel le Symposium, qu'il y a toujours présence d'un certain manque de confiance entre les AA et les CP, puisque ces derniers ne reconnaissent pas encore unanimement le rôle clé des AA dans le processus de la gestion de projet. La réalisation d'un projet inter-CdePP détient le potentiel de créer des liens sociaux à travers la compréhension de la réalité vécue par les différents métiers des autres membres étant externes à l'organisation permettant ainsi une meilleure compréhension de la réalité d'autrui et par conséquent, d'une amélioration du niveau de confiance inter-métiers (Hislop, 2004). De plus, la création de ces liens sociaux s'avère fortement adéquate en matière de partage de connaissances, puisqu'un tel partage étant effectué avec des membres étant externes à la CdePP est davantage bénéfique qu'avec des individus où il y a des interactions régulières (Granovetter, 1973), et ce, particulièrement en termes de développement de pratiques (Suire et Vicente, 2008).

D'une perspective inter-CdePP, Hislop (2004) propose la mise en place d'événements communs rassemblant des acteurs clés des CdePP intra-organisationnelles tels les membres actifs, parrains, facilitateurs, etc. Ces événements étant favorables à la création et aux développements de liens entre membres provenant de diverses CdePP et par conséquent, permettent la création de réseaux informels à l'image de ceux ayant été répertoriés au sein de la CdePP des AA. La présence potentielle d'un tel réseau étant inter-CdePP découle aussi du concept d'architecture cognitive tel que défini par Cohendet et Diani (2003) favorisant une coordination inter-métiers. Ces échanges inter-CdePP détiennent par conséquent le potentiel de contribuer à la volonté de l'organisation financière d'instaurer une convergence et une vision commune au sein du développement de pratiques inter-métiers étant liées à la discipline de la gestion de projet et conséquemment d'établir une architecture cognitive (Ibid). De plus, selon les écrits de ces auteurs, cet aspect est susceptible d'augmenter la fréquence des échanges inter-CdePP au sein de l'organisation. Par conséquent, cela détient théoriquement le potentiel de créer une culture dite forte détenant un potentiel d'innovation considérable via une coordination inter-CdePP étant plus auto-organisée, nécessitant une coordination moins formelle et où les contributions aux pratiques communes inter-métiers s'effectueraient par une convergence d'objectifs et d'intérêts (Ibid).

D'un point de vue intra-CdePP, la littérature préconise l'usage d'événements tel le Symposium étant destiné aux AA est aussi complémentaires à la dynamisation des interfaces virtuelles des CdePP intra-organisationnelles. Ces événements permettent la création de liens entre membres (Hislop, 2004) et les membres s'avèrent plus propices à échanger et à partager en ligne si en premier lieu, ils se connaissent déjà (Bourhis et Tremblay, 2004; Ardichvili *et al.*, 2002). Cet aspect s'inscrit donc dans la complémentarité de la dynamisation des interfaces virtuelles étant effectuée par un animateur.

## 5.5 Implications managériales

Les résultats de cette recherche procurent des implications managériales pour une organisation désirant mettre en place un réseau de CdeP lié à la gestion de projet. À l'égard de nos résultats et de la littérature, il est primordial qu'un réseau de CdeP détenant des pratiques sous-jacentes à la gestion de projet en organisation prenne en compte le concept de paysage de pratique. Les divers métiers étant liés à cette discipline s'avèrent hautement connectés, puisqu'un changement dans une pratique détient le potentiel d'affecter la pratique des autres CdePP au sein d'une organisation. Dès lors, tout gestionnaire étant lié à une stratégie de pilotage de CdePP par le biais de ce type de réseau de CdeP peut en premier lieu définir et partager ses objectifs par des présentations, des documents officiels, des événements d'envergure, des courriels afin d'apporter un impact sur la culture de l'organisation. Cela facilite la convergence intra-CdePP et inter-CdePP où une telle convergence détient le potentiel d'apporter une contribution supérieure aux pratiques (Bardon et Borzillo, 2016).

Par la suite, un gestionnaire peut effectuer de manière formelle un arrimage entre les diverses initiatives présentes au sein du réseau détenant des pratiques communes. Cela crée une communication inter-CdePP et donc, s'inscrit dans le concept d'architecture de communication (Cohendet et Diani, 2003). Il est aussi propice pour un gestionnaire, de créer un projet formel commun où des membres experts des diverses CdePP présentes dans l'organisation réalisent ce dernier (Hislop, 2004). L'arrimage et le projet formel s'inscrivent tous deux dans une forme d'architecture cognitive facilitant la convergence de visions et d'objectifs inter-CdePP et dès lors, favorise le développement de pratiques communes inter-métiers (Cohendet et Diani, 2003). En outre, ce type de projet peut servir de catalyseur de confiance intra-organisationnelle, où les échanges entre CdePP au sein d'une organisation émanent

essentiellement de la création de liens de confiance (Hislop, 2004). Par ailleurs, d'un point de vue inter-CdePP, il est crucial pour des gestionnaires exécutant des stratégies de pilotage de CdePP auprès d'un réseau de CdeP d'assurer le maintien d'un niveau de confiance entre membres de diverses CdePP. Les flux de connaissances émanent suite à la création et au maintien des liens de confiance entre les diverses CdePP (Hislop, 2004), il s'agit donc d'une condition sine qua non aux échanges inter-CdePP, d'où l'importance pour les gestionnaires du maintien de la confiance entre celles-ci.

Il semble aussi important pour une organisation d'arrimer partiellement ses pratiques via une adaptation des pratiques servant de références sur le marché (Papa, 2012). Pour ce faire, un gestionnaire se doit d'encourager la certification des membres auprès de CdeP externes à l'organisation (le PMI et l'IIBA) pour ensuite adapter les pratiques de celles-ci à l'organisation.

L'attribution de rôles est aussi primordiale dans une stratégie de pilotage de CdeP. Afin de dynamiser les interfaces virtuelles des CdePP, le rôle d'animateur permet de susciter de l'engouement face à la consultation de ces dernières. Certains membres cessent de consulter ces interfaces pour cause de manque de dynamisme, d'où la primordialité pour les gestionnaires de s'assurer du maintien de la dynamisation de ces dernières. Le rôle de courtier des connaissances est aussi primordial au sein de cette organisation (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009; Wenger-Trayner, *et al.* 2014) quant à l'identification et la traduction de pratiques sous-jacentes entre CdePP. En outre, cela permet aux membres de prendre connaissance du paysage de pratique (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Le corpus de connaissances d'un métier ne provient donc pas uniquement d'une CdeP, mais d'un paysage de pratique s'inscrivant au sein d'un réseau de CdeP (Trayner *et al.*, 2014; Goglio-Primard *et al.*, 2015). Conséquemment, il est propice qu'un gestionnaire identifie ou prenne le rôle de

courtiers des connaissances. Par ailleurs, il est crucial qu'un gestionnaire adapte son niveau de contrôle en fonction du cycle de vie en diminuant ses interventions lorsqu'il y a évolution de ce dernier (Gosselin *et al.*, 2010); des orientations des connaissances produites où l'orientation externe découlant des attentes des clients nécessite un niveau de contrôle moindre lors de l'identification et définition des enjeux à pallier *a contrario* l'orientation interne; et surtout, il est essentiel qu'un gestionnaire octroie le temps nécessaire aux membres afin de participer activement à la CdePP (CEFRIO, 2005; Wenger, McDermott et Snyder 2002). Ces aspects doivent être particulièrement considérés chez les gestionnaires, puisque ceux-ci détiennent le potentiel de limiter la participation des membres ou encore les connaissances produites par les CdePP.

## 5.6 Réponses aux sous-questions et question de la recherche

### 5.6.1 Réponses à la première sous-question de la recherche

La première sous-question de la recherche est : Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des CdeP intra et extra-organisationnelles et quelles en sont les raisons? Au regard des résultats empiriques, les dynamiques de fonctionnement des CdePP intra-organisationnelles diffèrent sur certains aspects émanant principalement du niveau de contrôle, des rôles, ainsi que des types et fréquences des échanges.

Au niveau du contrôle, les deux CdePP intra-organisationnelles présentes au sein de l'organisation financière octroient un fort niveau d'autonomie en ce qui a trait à la réalisation des initiatives. Bien sûr, une forme de sentinelle ainsi que contrôle étant réalisé par le biais de rencontres entre facilitateurs et parrains et détenant le pouvoir

d'intervenir fut mise en place par la hiérarchie formelle, mais cette intervention semble uniquement permise si l'initiative déroge fortement des attentes et objectifs organisationnels initiaux. En contrepartie, la définition des initiatives diffère entre ces deux CdePP, puisque chez la CdePP des AA, cette définition s'effectue via une approche *top-down*, et chez la CdePP des CP et PCO, bien qu'au lancement les initiatives furent définies par une approche similaire, cette dernière fut effectuée en fonction des besoins et intérêts ayant été directement identifiés auprès des membres potentiels, et ce, dans un souci du parrain qui la pilote d'instaurer une CdePP basée sur le constat « [qu'il] veut proposer, pas imposer ». De plus, au niveau de la CdePP des AA, bien qu'il s'agit d'une approche *top-down* à ce niveau, aucune initiative n'est imposée à cette CdePP, puisque si personne ne démontre l'intérêt de participer à sa réalisation, cette dernière sera réalisée sous forme d'un projet formel ou encore par le biais du parrain de la CdePP. Cet aspect permet en partie de ne guère instrumentaliser la CdePP et de conserver ses fondements basés sur son autonomie (Duguid, 2008).

En ce qui concerne les rôles, bien que ceux ayant été identifiés détiennent des similitudes d'un point de vue intra-organisationnel, il y a une distinction au niveau du rôle d'animateur qui par conséquent impacte directement les types et fréquences des échanges. La CdePP des CP et PCO prévoit user d'un animateur qui serait dédié à l'aspect virtuel de cette CdePP, et ce, à des fins de dynamisation (Davel et Tremblay, 2004) via l'ajout de contenu ainsi qu'un l'octroie de réponses rapides lors d'interrogations partagées par les membres. De plus, le rôle de parrain diffère quelque peu, puisque la CdePP des CP et PCO prévoit que le parrain détiendra comme rôle une fois que la CdePP aura avancé dans son cycle de vie d'apporter du support et des ressources aux initiatives (Gosselin *et al.*, 2010) et qu'il n'aura plus à définir formellement des initiatives. Ici, la dynamique de fonctionnement qui diffère d'un point de vue intra-organisationnel provient principalement de visions distinctes en ce qui a trait au niveau d'autonomie étant propice à la contribution de la pratique au

niveau des gestionnaires étant lié au pilotage des CdePP des CP et PCO ainsi que des AA.

Les types et fréquences des échanges intra-CdePP proviennent actuellement d'échanges du type face à face lors de la réalisation d'initiatives ainsi que des comités d'arrimages qui effectuent un certain contrôle par le biais d'une forme de sentinelle des CdePP intra-organisationnelles. Ce type d'échanges seraient fréquents aux dires de membres interviewés étant généralement hebdomadaires ou bimensuels. De plus, il y a aussi des dîners-conférences étant normalement présentés aux deux mois chez la CdePP des AA qui résultent aussi d'échanges du type face à face. Il y a aussi une forte présence d'échanges du type virtuel provenant de réseaux informels des membres de la CdePP des AA ayant été développés lors de la participation à des initiatives ou encore à des formations communes telle celle de l'Université Laval. Ces échanges s'effectuent principalement via courriels et appels téléphoniques sur une base régulière lorsqu'un membre du réseau est confronté à une problématique affectant une pratique du métier d'AA. Ce phénomène fut aussi identifié au sein de la plateforme collaboratrice de cette CdePP, mais les échanges semblent peu nombreux où le temps de réponse aux problématiques prend entre un mois à un mois et demi. Les échanges intra-CdePP étant liés à la CdePP des CP et CPO n'ont pu être identifiés, puisque cette dernière était à l'étape du lancement lors de la collecte de données et que la population disponible couvrait très peu celle-ci.

Des échanges physiques et virtuels survenant sur une base moins fréquente furent aussi répertoriés d'un point de vue intra-organisationnel auprès de la CdePP des AA. Lors de la réalisation d'une initiative, un facilitateur alla chercher des pratiques sous-jacentes à la réalisation de l'initiative qui nécessitait des pratiques externes à celle des AA et en effectua la traduction pour que les membres réalisant l'initiative

comprennent et intègrent ces dernières à leur pratique (Wenger-Trayner, *et al.* 2014; Wenger-Trayner, *et al.* 2014). Par contre, il n'a pas été possible d'identifier si cette quête de pratiques sous-jacentes provient de CdeP ou d'unités corporatives formelles. Les initiatives étant réalisées par cette CdePP nécessitent aussi des pratiques étant propres à la gestion de projet qui selon un facilitateur (2017) ne sont pas directement propres aux compétences des AA et où le gestionnaire effectue la traduction des pratiques nécessaires relevant de la gestion de projet de manière à faciliter la réalisation de l'initiative.

Au niveau du fonctionnement extra-organisationnel étant lié au réseau de CdeP, ce dernier se compose des CdeP externes étant le PMI et l'IIBA. À première vue, les échanges qui en découlent sont principalement d'ordre virtuel et consistent à obtenir des certifications pour les AA. Il s'agit ici d'un lien unilatéral, puisque les AA optent pour des certifications, mais où aucune implication significative au sein de ces CdeP externes ne fut répertoriée. À l'égard de la CdePP des CP et PCO, la prise de connaissance des membres des CdePP présentes chez l'organisation financière des pratiques des CdeP du PMI et de l'IIBA consiste à acquérir des pratiques servant de référence sur le marché (Papa, 2012). Cette prise de connaissances vise principalement une adaptation des pratiques externes aux pratiques internes de la CdePP des AA ainsi que de la CdePP des CP et PCO (Ibid) et permet par conséquent une inscription de ces CdePP dans le paysage de pratique étant lié à la gestion de projet tel que défini par Lièvre *et al.* (2016). D'autre part, les connaissances périphériques d'un métier ne proviennent guère d'une seule CdeP, mais de diverses pratiques lui étant sous-jacentes et étant propres à une panoplie de CdeP (Wenger-Trayner *et al.*, 2014; Goglio-Primard *et al.*, 2015). Dans ce cas de pratiques sous-jacentes à la gestion de projet, la certification envers l'IIBA ou le PMI facilite l'inscription des CdePP interne à l'organisation financière au concept de paysage de pratique.

### 5.6.2 Réponses à la deuxième sous-question de la recherche

La deuxième sous-question de la recherche est quant à elle : Quelles sont les possibilités et contraintes du réseau de CdeP de pouvoir contribuer à la pratique en gestion de projet? Pour y répondre, les processus de développement des pratiques seront de prime abord présentés et par la suite, les bénéfices et lacunes répertoriés face à ces développements seront exposés.

Au sein de cette organisation financière, la pratique commune du réseau de CdeP est reconnue comme étant la gestion de projet et où le pilotage des deux CdePP provient d'une volonté et objectif organisationnel d'améliorer la performance en gestion de projet pour l'ensemble de l'organisation. Cette amélioration est aussi principalement visée à travers une diminution des coûts, des délais et une amélioration de la qualité des projets livrés. Pour y parvenir, le pilotage des deux CdePP provient d'une amélioration ainsi que d'un développement des pratiques propres à chacun des métiers. Ces métiers représentent le cœur de la gestion de projet de l'organisation et l'amélioration de ce dernier passe directement par ces métiers. Par conséquent, l'amélioration de la pratique commune passe actuellement par l'amélioration individuelle des pratiques de chacune des deux CdePP, et ce, dans un souci de ne pas diluer le pouvoir des membres d'agir sur la pratique de leur propre CdePP. En contrepartie, la possibilité d'arrimer deux initiatives entre ces dernières ainsi que la réalisation d'une initiative comprenant des membres des deux CdePP s'avère aussi envisagée par l'organisation. Cela est envisagé si toutefois une pratique commune est identifiée entre ces deux CdePP ou encore que ces dernières exécutent des initiatives détenant des similitudes et qu'il serait bénéfique que les membres échangent, et ce, afin de pallier à la possibilité de développer des pratiques divergentes. D'un point de vue extra-organisationnel, la contribution des CdeP du PMI et de l'IIBA tendent vers

une adaptation des pratiques propres de l'organisation financière avec celles présentes sur le marché. Il s'agit donc d'un arrimage partiel visant une adaptation et non un emprunt direct (Papa, 2012).

Au niveau des bénéfiques identifiés, plusieurs permettent une contribution à la pratique, mais où les résultats ont uniquement permis d'identifier ceux étant liés à la CdePP des AA. Au niveau de la CdePP des AA, la socialisation entre paires permet de créer des réseaux informels entre membres allant au-delà des secteurs d'affaires et par le même fait, limite le travail ainsi que la contribution à la pratique en silos (Argote *et al.*, 2003). Un développement des compétences des AA fut aussi réalisé d'un point de vue extra-organisationnel via les certifications octroyées par l'IIBA et le PMI où une contribution à la pratique étant liée à un arrimage partiel avec les pratiques du marché fut répertoriée (Papa, 2012). De plus, un bénéfique susceptible de contribuer à la pratique fut aussi identifié au niveau d'une initiative facilitant la préparation à ces certifications par le partage d'un guide d'étude présent en ligne. Une amélioration de la reconnaissance du métier d'AA ainsi que de son rôle au sein de la gestion de projet fut aussi observée où une confiance entre les autres métiers cœurs de cette discipline en a résulté (Hislop, 2004).

Au niveau des contraintes, la principale provient du manque de temps des membres à octroyer à la CdePP, puisqu'il est ardu pour ces derniers de se libérer du travail formel (CEFRIO, 2005; Wenger, McDermott et Snyder 2002). Le manque de dynamisme du site collaboratif de la CdePP des AA représente aussi une contrainte au développement de la pratique, puisque cela découle en un manque d'engouement des membres actifs à participer à l'aspect virtuel de la CdePP et aux membres périphériques à le consulter (Davel et Tremblay, 2004). Une contrainte ayant été répertoriée uniquement pour la CdePP des CP et PCO provient d'un laps de temps

étant supérieur pour débiter une initiative au regard le l'équilibre visé entre les approches *top-down* et *bottom-up*. Cette autonomie se répercute en une négociation de sens face aux gabarits et modèles proposés par les gestionnaires face à la réalisation d'initiative, puisque ces derniers s'avèrent proposés et non imposés.

### 5.6.3 Réponses à la troisième sous-question de la recherche

La troisième sous-question de la recherche étant : Quelles sont les orientations du développement de la pratique du réseau de CdeP et quelles en sont les raisons? Pour répondre à cette dernière, les orientations de la conception de connaissances seront traitées individuellement en fonction des deux CdePP intra-organisationnelles, puisque la contribution à la pratique au sein de la firme s'effectue individuellement via ses CdePP.

Au regard des résultats, le développement de la pratique du réseau de CdeP présent au sein de cette organisation financière découlant principalement des initiatives consiste en grande partie à une uniformisation des pratiques, mais surtout en une prolifération de ces dernières (Cohendet et Diani 2003). Cette orientation consiste principalement à identifier, modifier ainsi qu'adapter ces dernières en fonction des besoins de l'organisation, des membres et des comparables sur le marché, pour ensuite partager les meilleures pratiques à l'ensemble des membres, voire de l'organisation.

En contrepartie, les deux CdePP présentes au sein de l'organisation semblent diverger en termes d'orientation du développement de la pratique, puisque la CdePP des CP et PCO vise un développement de la pratique étant directement fonction des besoins et

attentes des clients. Bien que la CdePP des AA présente une volonté d'améliorer l'évaluation des coûts et des délais était indirectement des aspects bénéfiques pour les clients, il n'y a eu aucune mention de développer une pratique étant directement liée à ces derniers. Par conséquent, l'orientation du développement de la pratique de la CdePP des AA est donc principalement effectuée de manière interne à la CdePP à travers un processus de codification et d'échange de connaissances (Keltner et Finegold 1996). La CdePP des CP et PCO quant à elle use d'un développement de la pratique à usage interne dans une mesure similaire à la CdePP des AA, mais use aussi de développement visant l'externe étant directement lié aux clients des projets (Ibid).

De plus, en termes d'orientation du développement de la pratique, cette dernière passe actuellement pour ces deux CdePP principalement dans une optique de réplication de bonnes pratiques étant destinées aux métiers cœurs de la gestion de projet. Cela s'effectue par une collecte, une codification et une propagation des connaissances nécessitant quelques fois des modifications, mais moins via une création massive de nouvelles connaissances (Rivière et Chou, 2001). En contrepartie, un gestionnaire pilotant la CdePP des CP et PCO espère obtenir une création significative de nouvelles connaissances lors du développement de la pratique, et ce, où cette CdePP agirait à titre de catalyseur d'innovations. Par contre, cet aspect ne fut guère répertorié auprès d'aucuns autre intervenant.

En ce qui concerne les raisons expliquant la présence d'une orientation externe de développement de pratique chez la CdePP des CP et PCO, celle-ci découle d'un paradoxe de visions distinctes du niveau de contrôle des deux CdePP de cette organisation financière de la part de gestionnaires les pilotant. L'orientation externe étant directement fonction des besoins des clients des projets (Keltner et Finegold 1996), les membres détiennent une meilleure position au regard des liens directs

qu'ils entretiennent avec les clients et ipso facto l'approche *bottom-up* y est privilégiée. L'orientation externe étant fonction du transfert et de la capitalisation de connaissances entre employés-membres (Ibid) de CdePP concerne des enjeux propres à l'organisation où la direction et les gestionnaires intermédiaires détiendraient une position plus propice dans le cadre de leurs fonctions à l'identification de ces derniers. Bien qu'aucune mention de ce type de paradoxe ne fut recensée dans la littérature, à l'égard de nos résultats, il semble y avoir présence d'un lien entre la manière dont les gestionnaires pilotent une CdePP et la vision qu'ils détiennent face au concept de CdePP.

#### 5.6.4 Réponse à la question de la recherche

La question principale de ce mémoire s'avère être : Quelle nature des liens une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager des pratiques communes inter-métier? Cette question étant directement liée à la notion de pilotage sera principalement répondue au regard des réponses apportées aux trois sous-questions, des résultats et de la littérature. De surcroît, cette réponse sera abordée sous trois angles afin de soit la nature des liens intra-communautaires des CdePP des AA ainsi que des CP et PCO, la nature des liens inter-CdePP présents entre ces deux CdePP et extra-organisationnels.

Le tableau qui suit illustre sommairement la nature des liens qu'une organisation peut user au sein de son réseau pour encourager des pratiques communes inter-métiers

Tableau 5.1 Nature des liens qu'une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager des pratiques communes inter-métiers.

<b>La nature des liens</b>	<p><b>Symboles détenant un impact sur la culture de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Intra-organisationnel : Identifier et partager les objectifs de la mise en place d'un réseau de CdePP par le biais d'événements, de présentations ou documentations officielles, et ce, de manière à ce qu'il y ait une convergence d'objectifs entre la hiérarchie formelle et les CdePP, mais aussi entre CdePP.</li> <li>•Extra-organisationnel : Encourager la certification et la formation envers des CdeP étant externes à l'organisation et reconnaître leurs apports au sein de la performance organisationnelle.</li> </ul>	
	<b>CdePP intra-organisationnelles</b>	<b>CdeP extra-organisationnelles</b>
<b>Contributions aux pratiques liées à la gestion de projet</b>	<p><b>Liens intra-CdePP Individus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Attribution de rôles tels les parrains et les facilitateurs assurant un lien entre la hiérarchie formelle et les membres, les animateurs afin de dynamiser les activités physiques et virtuelles, etc.</li> </ul> <p><b>Outils :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Plateforme collaborative virtuelle destinée à proliférer le développement de pratiques à l'ensemble de la CdePP.</li> </ul>	<p><b>Liens entre CdePP intra-organisationnelles Individus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Identification de rôles officiels par la hiérarchie formelle, tels les parrains et les facilitateurs assurant un lien entre la hiérarchie formelle et les membres, des courtiers de la connaissance afin d'effectuer des liens entre CdePP, etc.</li> </ul> <p><b>Stratégies de pilotage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Projet commun étant défini par la hiérarchie formelle traitant d'un enjeu et d'une pratique commune</li> <li>•Arrimage officiel via un facilitateur entre deux initiatives menées par diverses CdePP, mais traitant d'enjeux communs.</li> </ul> <p><b>Outils :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Composante de plateforme collaborative virtuelle destinée à proliférer le développement de pratiques communes entre CdePP.</li> </ul>
	<p><b>Liens entre les CdePP intra-organisationnelles et les CdeP extra-organisationnelles Stratégies de pilotage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Promouvoir les certifications (du PMI et de l'IIBA par exemple)</li> <li>•Encourager la participation des membres de CdePP intra-organisationnelles à des événements telles des conférences et formations. De CdeP extra-organisationnelles.</li> </ul> <p><b>Outils :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Composante de plateforme collaborative virtuelle destinée à faciliter la préparation de membres de CdePP intra-organisationnelles aux examens des certifications.</li> </ul>	
<p>•Équilibre entre les approches «bottom-up» et «top-down» : Identification et définition des enjeux organisationnels par la hiérarchie formelle «top-down» et identification et définition des enjeux étant liés aux métiers et aux clients par les membres «bottom-up». Les initiatives de contributions aux pratiques doivent être réalisées en toute autonomie par les membres où une simple vigie de la hiérarchie formelle suffit.</p> <p>•Assurer une convergence d'objectifs intra et inter-CdePP via les symboles et rôles afin d'apporter une contribution supérieure à la pratique.</p> <p>•Encourager les rencontres du type face à face, puisque les membres actifs apprécient et préconisent ce type de rencontre au détriment des échanges virtuelles où les principales contributions aux pratiques proviennent des échanges du type face à face.</p>		
<p>•Intégration des pratiques provenant de CdeP externes à l'organisation par le biais d'adaptation et non d'emprunt directes de ces dernières avec les pratiques déjà utilisées au sein de l'organisation.</p>		

En premier lieu, la contribution à la pratique commune étant liée à la gestion de projet au sein du réseau de CdeP tire principalement ses fondements des liens intra-communautaires présents chez la CdePP des AA ainsi que des CP et PCO. Bien que n'étant pas directement liés, puisque ces deux CdePP ne semblent pas interagir sur une base régulière, l'organisation a octroyée, et ce, via les gestionnaires pilotant ces deux CdePP, des objectifs convergents où l'objectif ultime est lié à l'amélioration globale des pratiques de la gestion de projet pour l'ensemble de l'organisation. Cela principalement dans une optique de diminution des coûts, des délais et d'amélioration de la qualité des projets livrés. L'attribution des rôles de facilitateurs et de parrains permet d'assurer une certaine vigie au niveau d'un développement de pratiques convergentes avec les objectifs organisationnels au sein de chacune de ces deux CdePP (Bardon et Borzillo, 2016). Le niveau de contrôle, bien qu'étant distinct chez ces dernières, provient de liens entre les membres et la hiérarchie formelle étant effectués par des parrains et facilitateurs (CEFRIIO, 2005). De plus, ces liens surviennent principalement via des rencontres face à face. Les rencontres en personnes proviennent du pilotage et du contrôle via des comités d'arrimages, ainsi que des présentations effectuées auprès des membres. En plus, les membres et les gestionnaires connaissent les objectifs organisationnels étant liés au pilotage de ces deux CdePP où ces derniers sont transmis à travers des symboles étant récurrents et détenant un impact sur la culture de l'organisation (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Cela s'effectue par exemple lors de présentations où il y a une reconnaissance publique du succès de certaines initiatives en fonction des objectifs de l'organisation.

L'organisation financière octroie une importance face à la convergence d'objectifs (Bardon et Borzillo, 2016) qui représentent les fondements des liens autant intra, qu'inter et extra-organisationnels existant au sein de son réseau de CdeP. D'un point de vue intra-CdePP, les membres développent les pratiques spécifiques à leurs métiers via de nombreux liens. Les membres actifs développent des liens entre eux

lors de la réalisation d'initiatives, puisque ses liens perdurent une fois l'initiative terminée. Cela résulte en un réseau informel où les membres échangent sur des problématiques personnelles rencontrées face à la pratique de leurs métiers. De plus, les initiatives étant réalisées par des membres provenant d'unités corporatives distinctes créent par conséquent, des réseaux permettant de pallier en partie au travail en silo. Les initiatives permettent aussi un avancement de la pratique pour l'ensemble des membres actifs et périphériques à travers un partage de celle-ci en ligne où il y a un partage de connaissances facilitant l'uniformisation de la pratique du métier. En contrepartie, ce lien est jugé faible à l'aune du bas niveau d'interaction sur l'interface virtuel de la CdePP des AA. Par conséquent, un dynamisme doit être créé pour pallier à cette lacune où l'attribution du rôle d'animateur sera usée pour y remédier au sein de la CdePP des CP et PCO (Arzumanyan et Mayrhofer, 2016; Davel et Tremblay, 2004).

Au regard de ces liens, des CdePP, l'usage de symboles détenant un impact sur la culture organisationnelle prenant la forme de présentations officielles, de documents internes ou encore de l'envoi de courriels aux acteurs des CdePP par la direction et des gestionnaires. Cela facilite l'alignement des objectifs de l'organisation et des membres où il y a mention de la crucialité de ces objectifs et de ses retombés positives sur l'organisation et les membres (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Par la suite, une juste attribution des rôles permet d'exercer une vigie des initiatives de manière à limiter les divergences majeures d'objectifs entre les membres et la direction qui pilote les CdePP (Bardon et Borzillo, 2016). Les membres actifs quant à eux contribuent au développement des pratiques via la mise en place de dîners-conférences et la réalisation d'initiatives. Il y a aussi création de liens entre ces derniers, puisqu'il y a formation de réseaux informels contribuant aux pratiques, mais qui échappent au pilotage organisationnel de ces deux CdePP (Hislop, 2004). Il existe aussi des contributions à l'amélioration des pratiques lorsque les membrés

périphériques participent à des dîners-conférences et lorsqu'il consulte les initiatives étant partagées en ligne. De plus, la définition des initiatives par le biais d'une approche *top-down* est propice, puisque chaque initiative découle directement d'une contribution à l'amélioration d'une pratique et où aucun membre n'a jugé de cet aspect comme étant négatif ou encore comme étant une forme d'ingérence de la hiérarchie formelle au sein de la CdePP.

Au niveau de la nature des liens inter-CdePP présents entre la CdePP des AA ainsi que la CdePP des CP et PCO, le premier lien découlant directement d'une forme de pilotage provient de l'usage de symboles (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009) afin de présenter des objectifs convergents et similaires auprès des gestionnaires et membres étant liés à ces deux CdePP. Ces symboles prirent la forme de présentations officielles où les objectifs furent exposés à de nombreuses reprises et où leurs importances et enjeux face à la performance de l'organisation étant majoritairement les coûts et les délais furent mentionnés. Conséquemment, ces deux CdePP eurent des objectifs similaires qui définissent leurs fondements. L'organisation financière prévoit aussi la création directe et formelle de liens inter-CdePP (Cohendet et Diani, 2003) au sein de l'organisation via un arrimage qui serait effectué si deux initiatives étant réalisées au sein de deux CdePP distinctes devaient travailler ensemble, puisqu'elles traiteraient d'aspects communs étant liés à la pratique commune de la gestion de projet. Cet arrimage sera aussi réalisé par l'attribution de rôle, puisque cette tâche sera octroyée au parrain de la CdePP des AA. La possibilité de mener une initiative commune dès le départ entre deux initiatives est aussi préconisée par cette organisation s'il y a à la base une identification organisationnelle d'une nécessité de contribuer à une pratique commune étant liée à plus d'un métier (Hislop, 2004). Cette stratégie détient aussi le potentiel de créer des réseaux informels qui perdurent entre CdePP au sein de l'organisation financière facilitant les échanges et les contributions futures aux enjeux et pratiques communes (Ibid). De plus, il a aussi été répertorié

qu'un facilitateur use d'un double rôle de courtier des connaissances. À travers ce rôle, ce dernier effectue une quête de pratiques sous-jacentes aux pratiques intra-communautaires de la CdePP lorsque la réalisation d'une initiative nécessite un arrimage avec des pratiques externes à la sienne. Cela permet donc de contribuer directement au développement de pratiques inter-métiers.

La nature des liens extra-organisationnels présents au sein du réseau de CdeP étant lié à l'organisation financière provient principalement des liens existants entre les CdePP intra-organisationnelles et les CdeP externes à la firme étant l'IIBA ainsi que le PMI. De manière individuelle, les membres de CdePP intra-organisationnelles usent de certifications étant octroyées par l'IIBA et le PMI et assistent à des événements et conférences étant présentés par ces dernières. Cela s'effectue à des fins de connaître les pratiques étant présentes et faisant référence sur le marché. La direction par l'usage de symboles détenant un impact sur la culture organisationnelle favorise aussi la certification des membres en félicitant la nouvelle certification d'un membre à l'ensemble de ses paires via l'envoi de courriels par exemple. De plus, la direction use, et ce, dans une optique de convergence d'objectifs d'arrimer partiellement les pratiques du marché avec celles déjà établies au sein de la firme via les CdePP intra-organisationnelles. Par conséquent, cette adaptation permet une contribution à la pratique intra-communautaire (Papa, 2012). De plus, les membres assistent aussi à des événements et conférences étant réalisés par le PMI et l'IIBA. Cela s'inscrit aussi en une prise de connaissance des pratiques servant de références et de barèmes sur le marché et permet aussi d'échanger avec d'autres personnes exerçant le même métier, mais provenant d'organisations distinctes. De surcroît, au regard des résultats, les membres actifs et périphériques des CdePP intra-organisationnelles détiennent principalement une participation périphérique aux CdeP extra-organisationnelles.

Par conséquent, à des fins de contributions aux pratiques communes inter-métiers, l'organisation peut effectuer à la base une convergence d'objectifs intra-CdePP. Cela de manière à ce que les multiples CdePP intra-organisationnelles détiennent des fondements similaires en matière de développement de pratiques intra-communautaires. Au regard des résultats, l'usage de symboles semble être une bonne manière d'y parvenir et par conséquent, provient d'un mécanisme de convergence d'objectifs adéquats. Par la suite, il est souhaitable que des liens soient établis entre les CdePP intra et des CdeP extra-organisationnelles à des fins d'arrimage avec les pratiques existantes sur le marché. Cela permet de contribuer à la pratique intra-communautaire de chacune des CdePP de l'organisation, puisque les liens envers les CdeP extra-organisationnelles proviennent principalement de pratiques propres à un métier et non à des pratiques communes inter-métiers. L'usage de symboles forts encourageant la participation aux CdeP extra-organisationnelles favorise aussi la création de ces liens. Finalement, l'arrimage entre les activités effectuées au sein des CdePP intra-organisationnelles permet directement une contribution aux pratiques communes inter-métiers. Cela peut s'effectuer via l'arrimage entre deux initiatives existantes provenant de CdePP intra-organisationnelles distinctes ou encore par la mise en place d'une initiative traitant du développement d'une pratique inter-métier. Une forme d'arrimage intra-organisationnel favorisant le développement de pratiques inter-métiers peut aussi s'effectuer via le rôle de courtier des connaissances, puisque ces derniers permettent l'introduction et l'acquisition de pratiques externes, mais sous-jacentes aux pratiques de CdePP en identifiant les pratiques externes pertinentes et en les traduisant au sein de la CdePP concernée. De plus, l'instauration d'un climat de confiance inter-CdePP au sein d'une organisation s'avère aussi importante dans l'instauration d'une collaboration (Hislop, 2004; Arzumanyan et Mayrhofer, 2016) et cet élément semble vital lors de ces processus d'arrimages. Cet aspect résultant en un lien entre CdePP intra-organisationnelles s'avère établi via l'usage de symboles, tels des événements marquants, des publications officielles ou encore des présentations

relatant l'importance et la reconnaissance du rôle clé de chacun des métiers formant le cœur de la gestion de projet.

La contribution aux pratiques communes inter-métiers repose sur la contribution intra-métier étant effectuée de manière individuelle par chacune des CdePP intra-organisationnelles. L'arrimage permettant la contribution commune s'effectue au besoin, puisqu'au regard des résultats, l'organisation craint qu'il y aille dilution du pouvoir sur les pratiques propres à chacune des CdePP si tous travaillent perpétuellement sur des pratiques communes. De plus, il serait propice que la contribution aux pratiques intra-métier et inter-métiers au sein d'un réseau de CdeP détienne une orientation à la fois interne et externe à ces CdePP. Les pratiques communes inter-métiers étant liés à la gestion de projet pourraient prendre en considération les attentes et besoins des clients étant externes à ces CdePP. Cela favorise l'obtention d'une contribution complète aux pratiques inter-métiers en répondant à l'aspect de la qualité des projets. De plus, les résultats démontrent qu'un pilotage étant lié à la définition d'initiative touchant directement l'aspect de la qualité par une approche *top-down* ne peut s'avérer propice, puisque ce sont les membres qui connaissent principalement les besoins des clients où l'approche *bottom-up* est adéquate. En contrepartie, la hiérarchie formelle peut user de symboles via la mention de l'importance de contribuer (lors d'événements étant liés aux CdePP, dans les présentations aux membres et gestionnaires ou encore dans les communiqués officiels) à la pratique en fonction des besoins et attentes des clients.

De surcroît, au regard des résultats, la nature des liens entre CdePP intra-organisationnelles d'ordre physique via des rencontres face à face semblent adéquates, puisque les membres actifs apprécient de se rencontrer pour échanger sur les pratiques et contribuer à leurs développements. Cet aspect représente même une

raison favorisant une participation active. Le côté virtuel de l'ensemble du réseau permet principalement le partage et la prolifération des contributions à l'ensemble des membres de CdePP intra-organisationnelles et par conséquent, est hautement propice pour les membres périphériques. Conséquemment, la contribution aux pratiques intra et inter-métiers provient à la base de rencontres du type face à face.

## CONCLUSION

Au vu de nos résultats ayant été répertoriés au sein du réseau de CdeP d'une organisation financière et des théories recensées via une revue de littérature, il s'est avéré possible d'identifier la nature des liens qu'une organisation peut établir au sein d'un réseau de CdeP pour encourager des pratiques communes inter-métier étant liées à la discipline de la gestion de projet.

Cela s'est principalement réalisé par le biais d'une analyse des flux de connaissances intra-CdeP et inter-CdeP et où il a été possible d'effectuer un rapprochement entre les concepts de réseau de CdeP et de la gestion de projet et par conséquent, répondre à certains écarts littéraires entourant ces concepts. Pour y parvenir, une recherche qualitative fut préconisée, puisqu'il est ardu de quantifier numériquement tout impact du concept de CdeP sur les organisations où ce dernier provient principalement de l'intangible (Hildreth et Kimble, 2004). De surcroît, le terrain de recherche ayant été retenu pour répondre à la question de recherche fut celui d'une organisation financière ayant opté pour une stratégie de pilotage de deux CdePP étant composée des trois métiers formant le coeur de la gestion de projet de cette organisation. Ces deux CdePP sont celles des AA ainsi que celles des CP et PCO. Lors de notre incursion sur ce terrain de recherche, la collecte de données fut réalisée via 15 entretiens avec des membres et gestionnaires de ces CdePP, ainsi que par le biais de trois observations relevant d'un événement corporatif, et deux présentations officiels. De plus, trois documents officiels furent consultés étant liés au fonctionnement et à la stratégie de pilotage de ces dernières. Le principal objectif du pilotage de ces dernières vise une amélioration des délais de réalisation de projets, des coûts qui leur sont associés et de

la qualité de ceux-ci par rapport aux attentes initiales des clients à qui les projets sont destinés. Conséquemment, cet objectif résulte d'amélioration de pratiques communes entre ces CdePP étant fonction de la gestion de projet. Ce terrain détient donc une propiété théorique face à la problématique de la recherche, puisque l'industrie bancaire a fortement été affectée par l'économie de la connaissance (Foray, 2013) où des stratégies de managements des connaissances sont vitales au sein de cette dernière (Keltner et Finegold 1996) et où les CdeP furent reconnues comme étant une stratégie de managements des connaissances étant viables à cette fin (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). En outre, l'organisation financière analysée use de CdePP à des fins de gestion de projet, et ce, de manière à remédier via son objectif principal à certaines lacunes étant des enjeux majeurs pour cette discipline, soit la diminution des coûts, des délais (Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012) ainsi que l'amélioration de la qualité des projets livrés (Munns et Bjeirmi, 1996).

## 6.1 Synthèse de la littérature au regard de la problématique

D'un point de vue théorique, la discipline de la gestion de projet provient par définition, d'une multitude de métiers, d'intérêts, ainsi que de compétences (AFNOR, 2010; Papa, 2012) et par le même fait, d'une panoplie de pratiques étant cruciales à la conception ainsi que la réalisation d'un projet (Papa, 2012). Il y a donc nécessité que les diverses CdeP détenant des pratiques sous-jacentes à la gestion de projet prennent connaissance de l'ensemble des pratiques entourant les leurs et par conséquent s'inscrivent dans le paysage de pratique (Wenger, 2002; Ewell et Swan, 2000; Gherardi et Nicolini, 2002). Cette inscription consiste à prendre connaissance de l'ensemble des pratiques pertinentes étant externes à la CdeP et cela détient le potentiel d'apporter un développement supérieur à la pratique intra-communautaire (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016). Il est aussi bénéfique pour les CdeP

œuvrant en entreprise et étant liées à cette discipline de s'arrimer partiellement avec les pratiques de CdeP externes à l'organisation tel le PMI par exemple, puisque ce type de CdeP propose des barèmes de connaissances et de compétences faisant référence sur le marché (Papa, 2012). De plus, cette forme d'arrimage est cruciale pour répondre aux exigences du marché et pallier à la concurrence où cet arrimage consiste à adapter les pratiques du marché aux pratiques étant propres à l'organisation (Ibid; Duguid, 2005). Conséquemment, d'un point de vue théorique, il y a présence d'un rapprochement entre la gestion de projet et le réseau de CdeP qui découle principalement du concept de paysage de pratique.

De plus, au niveau intra-CdeP, la théorie a répertorié la création de liens forts entre membres facilitant le transfert de flux de connaissances qui résulte en un développement de pratiques intra-CdeP (Granovetter, 2005; Suire et Vicente, 2008). En contrepartie, cela est néfaste d'une perspective inter-CdeP où la force des liens intra-communautaires est susceptible de créer de la rétention de connaissances au sein de la CdeP ce qui résulterait en une entrave à l'inscription des CdeP dans le concept de paysage de pratique (Brown et Duguid, 1998; Cohendet et Diani, 2003; Hislop, 2004). Ce phénomène peut s'avérer hautement négatif pour une organisation, puisqu'il est primordial pour une CdeP d'échanger sur les pratiques d'autres CdeP détenant des pratiques sous-jacentes. De plus, en termes d'apport de nouvelles connaissances, ce dernier est supérieur lorsque les échanges surviennent entre individus détenant en premier lieu, de faibles liens sociaux (Granovetter, 1973).

Pour remédier à cette lacune, une organisation peut intervenir via l'attribution de rôles au sein des CdeP intra-organisationnelles où un courtier des connaissances qui identifierait et chercherait les pratiques sous-jacentes étant externes, mais pertinente au développement de pratiques de la CdeP (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009; Dupouët,

2017). Cela peut permettre la création d'une architecture cognitive inter-CdeP facilitant la coordination inter-métiers tel que défini par Cohendet et Diani (2003). De surcroît, cette lacune peut aussi être contrée par une intervention directe de l'organisation par un pilotage en identifiant et en arrimant directement des pratiques complémentaires au sein de son réseau de CdeP (Ibid). La littérature identifie aussi la possibilité de créer un projet formel au sein du réseau de CdeP relevant du développement de pratiques communes inter-métiers (Hislop, 2004). Cet aspect permet aussi un rapprochement entre la gestion de projet et un réseau de CdeP, puisque la réalisation d'un projet commun est susceptible de mener vers une architecture cognitive facilitant la coordination inter-métiers au sein d'une organisation une fois le projet complété. De surcroît, ces trois stratégies organisationnelles facilitant une forme de coordination inter-métiers au niveau du développement de pratiques communes au sein d'un réseau de CdeP facilitent aussi la convergence d'objectifs inter-CdeP (Cohendet et Diani, 2003). Cet aspect est crucial, puisqu'il doit y avoir un niveau de convergence significatif entre les objectifs de l'organisation et les membres face aux CdeP d'un point de vue inter-CdeP (Ibid) et intra-CdeP afin d'apporter un développement supérieur de pratiques (Bardon et Borzillo, 2016).

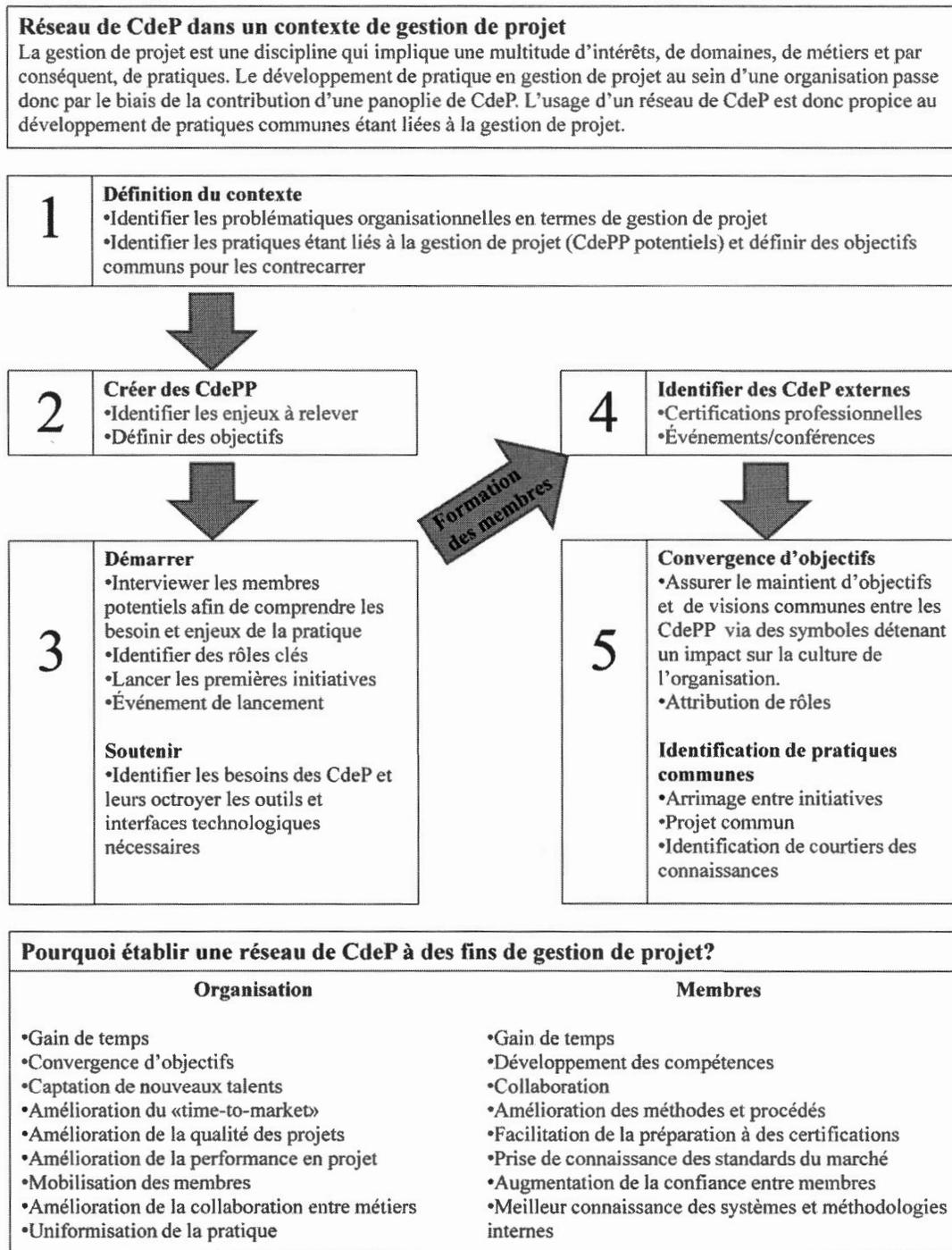
Un rapprochement entre l'orientation du développement des connaissances dans l'industrie bancaire, des pratiques d'un réseau de CdeP, ainsi que la gestion de projet est aussi possible d'un point de vue théorique. Les stratégies de management des connaissances dans l'industrie bancaire proviennent principalement de l'orientation externe où le développement de connaissances consiste en une capitalisation des connaissances des clients afin de mieux identifier et combler leurs besoins (Keltner et Finegold 1996). En contrepartie, la littérature identifie une faiblesse en ce qui a trait à l'orientation interne étant liée au développement et au partage de connaissances entre employés au sein de cette industrie (Ibid). De plus, cette dernière détient une structure

d'ordre bureaucratique où le travail en silos rend ardu le partage de connaissances dans l'ensemble de l'organisation (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Le concept de réseau de CdeP y retrouve par définition sa pertinence par le biais de la mise en place d'une structure transversale permettant de pallier les effets du travail en silos (Josserand, 2004) et ainsi favoriser le transfert de flux de connaissances. De plus, en matière de gestion de projet, cette dernière détient un enjeu majeur au regard de l'économie de la connaissance où les clients et les organisations réclament une mise en marché plus rapide, une diminution des coûts de réalisation de projet (Kerzner, 2004; Aubry, Müller et Glückler, 2011; Papa, 2012) et des projets répondant directement aux attentes des clients où le succès d'un projet découle en grande partie de la satisfaction des clients envers le projet (Munns et Bjeirmi, 1996). De ce fait, il est crucial pour une organisation ayant opté pour l'usage d'un réseau de CdeP que le développement de pratiques inter-métier étant lié à la gestion de projet résulte à la fois d'une orientation interne et externe, et ce, afin de répondre aux enjeux imposés à cette discipline par l'économie de la connaissance.

## 6.2 Synthèse des résultats et des contributions

Afin de résumer le développement d'une stratégie face à un potentiel établissement de CdePP au sein d'un réseau de CdeP étant destiné à l'amélioration des pratiques en gestion de projet tel qu'exposé par nos résultats et la littérature, nous avons élaboré la figure 6.1 afin schématiser ces derniers.

Figure 6.1 Le pilotage de CdePP au sein d'un réseau de CdeP étant destiné à l'amélioration des pratiques en gestion de projet



Conditions de succès
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dynamiser les activités CdeP (composantes physiques et virtuelles)</li> <li>•Octroyer les ressources appropriées aux CdePP</li> <li>•Reconnaissance organisationnelle des contributions des CdePP</li> <li>•Octroyer le temps requis aux membres à des fins de contribution aux CdePP</li> <li>•Encourager la participation des membres à des formations réalisées par des CdeP étant externes à l'organisation</li> <li>•Maintenir une cohérence des objectifs au sein du réseau de CdeP dans l'organisation</li> <li>•Maintenir des liens formels (arrimage d'initiatives) entre les diverses CdePP et encourager la création de liens informels (événements rassembleurs, projet commun)</li> </ul>



Les résultats ont permis de corroborer de nombreux écrits ayant été recensés dans la section précédente de la conclusion. Au premier abord, la primordialité d'une convergence d'objectifs entre membres de CdePP et gestionnaires les pilotant à des fins de contributions supérieures aux pratiques telle qu'exposée par Bardon et Borzillo (2016) fut répertoriée. Par ailleurs, cette convergence d'objectifs visés s'effectue principalement via l'emploi de symboles ayant un impact sur la culture de l'entreprise voulant rendre cette dernière plus propice au pilotage de CdePP (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009). Chez cette organisation, les symboles utilisés afin d'encourager cette convergence consistent principalement à exposer la primordialité des objectifs organisationnels étant liés au pilotage des CdePP par des présentations officielles, événements tels un Symposium, etc. Cela permet de mobiliser les intérêts et objectifs des membres en fonction de ces derniers. Cet aspect corrobore aussi les écrits de Bardon et Borzillo (2016) ainsi que de Pallas-Saltiel et Labaki (2009). La nomination de rôle (parrains et facilitateurs) au sein des CdePP présentes chez cette organisation à des fins d'assurer une vigie en termes de convergences d'objectifs permet de s'assurer que le développement des CdePP ne diverge pas fortement des attentes de l'organisation financière (Bardon et Borzillo, 2016).

Le niveau de contrôle des deux CdePP où les grandes lignes entourant le développement des pratiques sont identifiées et définies par les gestionnaires est aussi adéquat en fonction du cycle de vie de ces dernières ; phases de l'unification et du potentielle (McDermott et d'Archibald, 2010; Kirkman *et al.*, 2011). Dès lors, une fois que les CdePP atteindront une phase plus avancée, le parrain de la CdePP de CP et PCO prévoit, et ce, avec les facilitateurs s'ingérer de manière moindre au sein de cette CdePP. *A contrario*, la CdePP des AA prévoit de maintenir le même niveau de pilotage et d'autorité sur cette dernière et au regard de la littérature. En revanche, il est plus adéquat que les gestionnaires passent au second plan au profit des membres lors qu'il y a évolution du cycle de vie de la CdePP (Gosselin *et al.*, 2010).

Au niveau des échanges intra et inter-CdePP, les échanges du type virtuels sont préconisés par les gestionnaires vu les avantages en termes de coûts et de logistiques (Ardichvili *et al.*, 2002; Cohendet *et al.*, 2010). En contrepartie, les membres actifs apprécient d'échanger via des rencontres du type face à face, où dans ce cas, l'aspect virtuel semble complémentaire à la CdePP, mais non crucial, puisque le développement de pratiques ne s'effectue guère directement via une interface technologique (Aubry, Müller et Glückler, 2011). Nos résultats confirment aussi la primordialité d'user d'animateurs à des fins de dynamisation des interfaces virtuelles des CdePP, car le manque de dynamisme de celles-ci limite l'engouement des membres face à la consultation de ces interfaces (Davel et Tremblay, 2004; Gosselin *et al.*, 2010).

L'organisation financière et les acteurs interviewés reconnaissent la présence de pratiques communes au sein de son réseau de CdeP relevant de la gestion de projet et du fait que le développement de pratiques étant liées à cette discipline découle du développement de pratiques étant reliées à de multiples métiers tels qu'exposés par les

résultats de Papa (2012) ainsi que d'Agterberg *et al.* (2010). En outre, cette organisation reconnaît aussi l'importance que les membres de ses CdePP prennent connaissance des pratiques étant externes à la leur, puisque cela permet de contribuer plus adéquatement à leur pratique. Cet aspect corrobore le concept de paysage de pratique où il s'avère crucial pour les membres de prendre connaissance de toutes pratiques sous-jacentes à la leur, et ce, de manière à apporter une meilleure contribution à leur pratique étant fonction de l'ensemble des pratiques sous-jacentes étant susceptible d'affecter la CdeP (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016).

Les CdePP des AA ainsi que des CP et PCO détiennent de faibles interactions entre elles. Conséquemment, l'organisation use de mécanismes d'arrimages formels entre ces deux CdePP où il y a identification d'initiatives étant réalisées distinctement au sein de chacune des CdePP à arrimer s'il y a présence de pratiques communes qui s'avèrent traitées. De plus, la définition d'une initiative étant réalisée par les deux CdePP est aussi une possibilité pour cette organisation. Ces stratégies sont adéquates en fonction des écrits de Cohendet et Diani (2003) qui stipulent que le développement de pratiques communes au sein de réseau de CdeP en organisation doit s'effectuer par le biais d'un mécanisme formel effectué par la hiérarchie formelle, lorsqu'il n'y a aucune difficulté de compréhension entre les CdeP, mais qu'il y a présence d'un faible niveau d'interactions entre celles-ci. L'organisation au sein de son réseau de CdeP reconnaît aussi l'importance d'arrimer les pratiques de ces CdePP avec des CdeP étant externe à l'organisation étant le PMI et l'IIBA (Papa, 2012). *Per contra*, cet arrimage est partiel où les pratiques externes sont incorporées à travers une adaptation aux pratiques internes. Papa (2012) en fait aussi mention de cet élément dans ses résultats. Par conséquent, tous ces aspects proviennent de l'importance d'acquérir des pratiques sous-jacentes aux pratiques propres des CdePP des AA ainsi que des CP et PCO se qui corroborent les écrits de Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger (2016), de Trayner *et al.* (2014), ainsi que de Goglio-Primard *et al.* (2015) où le développement et la

contribution aux pratiques intra-CdePP doivent s'inscrire dans la notion de paysage pratique.

Un aspect ayant été répertorié à l'unanimité auprès des membres de CdePP chez cette organisation provient du manque de temps à octroyer à la CdePP, puisqu'il est souvent difficile de se libérer du travail formel pour contribuer à la CdeP. De nombreux écrits confirment ce fait où le manque de temps à consacrer aux CdePP en organisation limite la contribution et le développement à la pratique (CEFRIIO, 2005).

L'orientation du développement des pratiques du réseau de CdeP de cette organisation financière passe principalement par l'identification, la codification et le partage des meilleures pratiques au sein des CdePP des AA ainsi que des CP et PCO et est donc du type interne (Keltner et Finegold 1996). C'est principalement par ces méthodes que les initiatives des CdePP de cette organisation visent d'atteindre l'objectif de diminution des délais, des coûts (Rivière et Chou, 2001). En revanche, le développement des pratiques de la CdePP des PCO et CP vise aussi une orientation interne de production de connaissances étant directement fonction des attentes et besoins des clients (Keltner et Finegold 1996). Au sein de la littérature, l'industrie bancaire détiendrait une lacune au niveau de cette orientation, puisque la production de connaissances serait généralement fonction de l'externe, soit des clients (Ibid). Au regard de nos résultats, la CdePP des AA n'oriente pas directement le développement des pratiques en fonction du besoin des clients où nos résultats contredisent ces auteurs.

En ce qui concerne la nature des liens encourageant le développement de pratiques communes inter-métiers, l'usage d'une convergence d'objectifs inter-CdePP au sein de

l'organisation permet une contribution supérieure aux pratiques (Carlile, 2004). De plus, l'usage de symboles détenant un impact sur la culture de l'entreprise pour parvenir à cette fin où il y a mention de l'importance des objectifs organisationnels lors d'un Symposium, de présentations officielles ou encore de document officiels au sein de cette organisation s'avère aussi recensé dans la littérature (Cohendet et Diani, 2003). En outre, la nature des liens provient des individus par le biais d'une juste attribution des rôles, d'interfaces technologiques facilitant le transfert et la prolifération du développement des pratiques à l'ensemble du réseau, ainsi que des stratégies de pilotage adéquates.

Plusieurs résultats n'ayant pas été répertoriés dans la littérature furent recensés lors de cette recherche. Au niveau de l'aspect virtuel des CdePP, bien que n'étant pas une pierre angulaire dans le développement direct de pratique, ce dernier facilite l'inscription de l'ensemble de membres des CdePP du réseau de CdeP oeuvrant au sein de l'organisation financière dans le paysage de pratique. Pour se faire, des guides de préparations à des certifications professionnelles octroyées par le PMI et l'IIBA sont réalisés et adaptés par la CdePP pour ensuite être partagés par le biais d'une interface virtuelle. Cela permet d'acquérir des connaissances provenant de CdeP externes à l'organisation étant vitales dans le développement de pratiques reliées à la gestion de projet, puisque cette dernière permet une prise de connaissance des pratiques servant de référence et de barème en matière de connaissances sur le marché (Papa, 2012). En outre, le développement de pratiques propres à la gestion de projet nécessite l'interaction de multiples métiers, disciplines et par conséquent, de pratiques (Ibid; Agterberg *et al.*, 2010). Cette notion s'inscrit dès lors dans le concept de paysage de pratique où les membres doivent prendre connaissance de toutes pratiques sous-jacentes à la leur (Lièvre, Bonnet, Laroche et Wenger, 2016) qui s'avèrent multiples, lorsque liées à la discipline de la gestion de projet (Papa, 2012). Il y a donc une propacité d'établir des liens entre diverses CdeP formant un réseau

(Cohendet et Diani, 2003; Hislop, 2004) où des interfaces virtuelles facilitent la mise en place de liens avec des CdeP externes à l'organisation.

Par ailleurs, le niveau de contrôle présent chez les deux CdePP de l'organisation analysées diffère où la CdePP des CP et PCO vise un niveau de contrôle moindre où les membres définiraient les initiatives à réaliser. Cela serait dans une optique de développer des pratiques étant plus près des attentes et besoins des clients, puisque ce sont les membres qui interagissent directement avec les clients. Il s'avère donc propice que les membres définissent les initiatives étant directement liées aux clients. De facto, cela permettrait de répondre directement à l'aspect qualité de l'objectif d'amélioration de la performance en projet. Aucune mention ne fut répertoriée au sein de la littérature en ce qui a trait au niveau du contrôle organisationnel sur les CdePP et de l'orientation du développement des pratiques. Dans ce cas-ci, un niveau de contrôle moindre via une approche *bottom-up* est adéquat face au développement de pratique étant externe (les clients) aux CdePP où *a contrario*, l'approche *top-down* y est opportune à des fins d'identification et d'amélioration de pratiques représentant des besoins et enjeux étant propres (internes) à l'organisation et ses CdePP en matière de gestion de projet. En outre, aucune mention sur ce constat ne fut répertoriée dans la littérature où cette recherche permet un rapprochement entre la littérature traitant d'orientation de la conception de connaissances dans l'industrie bancaire et de l'utilisation de CdePP pour parvenir à cette fin. D'autre part, cette recherche apporte une réponse au niveau de contrôle à adopter auprès de CdePP où cet aspect ne s'apparente point à un consensus littéraire (Thompson, 2005; McDermott and Archibald, 2010; Bardon et Borzillo, 2016).

### 6.3 Limites et ouvertures de la recherche

Bien que les résultats semblent concluants en fonction de nos objectifs et questions étant à l'origine de cette recherche, et ce, d'un point de vu pratique et théorique en ce qui a trait aux interventions organisationnelles propices à la contribution de pratiques inter-métiers au sein d'un réseau de CdeP étant lié à la discipline de la gestion de projet. Des contraintes sont tout de même survenues lors de la démarche de la recherche nuancant par conséquent certains constats.

De prime abord, il y a présence d'une limite étant liée à la littérature répertoriée au sein de cette recherche. Malgré le fait que cette dernière couvrant le sujet de la recherche s'avère riche et diversifiée en termes d'ouvrage analysant des terrains détenant une similitude en termes de caractéristiques avec celui de l'organisation financière, la littérature recensée provient uniquement d'ouvrages anglophones et francophones. Cela résulte en une limite linguistique provenant du bilinguisme du chercheur rédacteur.

Ensuite, il y a la taille de l'échantillon provenant de la population disponible qui entraîne deux limites. En premier lieu, la population disponible concernant la CdePP des CP et PCO fut composée de deux acteurs détenant des postes de gestionnaires et étant directement liés à des stratégies organisationnelles de pilotage de cette CdePP. Bien que cela est permis de répertorier certaines données étant liées aux membres, ceux-ci n'ont pu être directement confirmés par ces derniers. De plus, lors du processus de collecte de données, cette CdePP était au stade potentiel où ses répercussions furent ardues à percevoir. Une étude future traitant de CdePP étant à des stades plus avancés au niveau du cycle de vie des CdeP au sein d'un réseau serait

propice à des fins de validations des résultats obtenus. En deuxième lieu, notre recherche étant une étude de cas unique, l'échantillon ne couvre qu'une seule organisation. Par conséquent, il serait propice à des fins de recherches futures d'agrandir l'échantillon de manière à opter pour des études multicas et ainsi proposer des généralisations. Les études multicas pourraient porter sur plusieurs organisations financières pour déterminer s'il y a possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble de l'industrie bancaire et par la suite sur des organisations provenant d'industries distinctes, et ce, de manière à déterminer s'il y a possibilité de généraliser à l'ensemble du concept théorique de réseau de CdeP étant lié à la gestion de projet.

De plus, bien que des acteurs reconnaissent l'impact des CdePP sur l'amélioration des pratiques étant liées à la gestion de projet, l'échantillon découlant de la population cible ne couvrait pas les clients à qui les projets sont dédiés. Des études futures traitant de l'orientation du développement des pratiques d'un point de vue des clients seraient aussi propices afin d'enrichir l'évaluation des impacts du développement de pratiques inter-métiers sur ces derniers qui est une orientation de ce développement. Cet aspect tire aussi sa pertinence lorsqu'il y a présence de pratiques étant liées à la gestion de projet, car le succès de tout projet est en partie fonction du respect des attentes et des besoins des clients étant des facteurs résultants du maintien d'un lien fort entre ces derniers et l'organisation (Munns et Bjeirmi, 1996). De plus, selon nos résultats traitant de l'orientation du développement des pratiques au sein de l'organisation financière, un niveau de contrôle via la définition d'initiatives par une approche *top-down* est propice pour répondre aux deux enjeux des coûts et des délais. Par contre, l'aspect de la qualité des projets livrés découlant d'une finalité externe étant principalement lié aux clients serait propice via un contrôle limité. Des recherches ultérieures traitant du niveau de contrôle, de l'orientation du développement des pratiques de CdePP et des liens qui les unissent semblent aussi propices.

## ANNEXE A

## DESCRIPTION DES MÉTIERS D'AA, DE CP ET PCO

## Analyste d'affaires (AA) :

L'analyste d'affaires analyse le contexte et les besoins d'affaires dans le cadre de dossiers ou projets. Il identifie, conçoit et recommande des solutions d'affaires et en analyse les impacts sur l'organisation. Dans le cadre de projets, elle collabore à la définition des objectifs d'affaires, définit la portée des solutions et soutient le chef de projet dans les prises de décisions importantes. Il est responsable d'assurer l'alignement des solutions avec les objectifs d'affaires et les besoins métiers. Il est également responsable de l'intégration de bout en bout des solutions d'affaires, et ce, de l'étape de définition des besoins d'affaires jusqu'au déploiement. Les mandats sous sa responsabilité sont majoritairement de grande envergure, ont un caractère innovant, impliquent la participation de plusieurs domaines d'expertise et présentent des niveaux de risque et de complexité élevés. Ils impliquent également le fait de composer avec plusieurs parties prenantes, présentent plusieurs enjeux de différentes natures, nécessitent un bon nombre d'arrimages et ont des impacts importants sur les secteurs et l'organisation.

### Chef de projets (CP) :

La personne titulaire est responsable d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources humaines, matérielles, financières et technologiques essentielles à la livraison d'un ou de plusieurs projets de grande envergure ayant un niveau de complexité et de risque très élevés. À cet effet, les projets peuvent être de nature stratégique ou partie intégrante d'un programme arrimé à la planification stratégique et compte plus de 8 000 jours-personnes. Les projets ont des impacts majeurs sur l'organisation et nécessitent une gestion du changement importante à grande échelle de même que de nombreux arrimages au sein et à l'extérieur de l'organisation. Elle est responsable de la reddition de comptes et s'assure également de la qualité des livrables, des mesures pour la récupération des bénéfices et procède aux améliorations requises.

### Contrôleur de projets (PCO) :

La personne titulaire participe à la planification des projets de petite à moyenne complexité. Elle produit et analyse des indicateurs de performance dans le but d'anticiper les différents enjeux et tendances. Ses principales responsabilités consistent à produire et analyser des indicateurs de performance reliés au suivi budgétaire, à l'échéancier, aux ressources ou autres afin d'anticiper les différents enjeux et d'en identifier les causes, à soutenir et former les professionnels dans l'utilisation des différents rapports, pratiques et outils de gestion de projet, à assurer la mise à jour des détails administratifs des projets, produire des présentations, des statistiques, des rapports ou autre documentation relatifs aux différents projets et leur

avancement, ainsi qu'à assurer les mises à jour de la documentation, des différents registres et des approbations requises.

## ANNEXE B

## GUIDES D'ENTREVUES

## Guide d'entrevue de l'initiateur de la démarche de CdePP

Quelles sont vos formations académiques ainsi que vos expériences professionnelles?

Quel rôle avez-vous joué dans la mise en place de la CdeP au sein de l'organisation financière? Jouez-vous toujours un rôle actif au niveau des CdeP de l'organisation?

Pourquoi avoir décidé d'instaurer une CdeP et non des équipes de travail plus formelles? D'où provenait cet «inspiration»?

-Pourquoi avoir décidé d'utiliser des CdeP dans des unités destinées à des fins de gestion de projet (pionnier) et non dans d'autres départements?

-Quels étaient à l'origine le(s) objectif(s) ou attente(s) que vous aviez face à la mise en place de ces CdeP? Ces objectifs ont-ils évolués?

-Personnellement, êtes-vous satisfait des résultats et bénéfices apportés par les CdeP jusqu'à maintenant? Pourquoi?

-Considérez-vous qu'il y a actuellement des lacunes ou problèmes importants au niveau des CdeP des analystes d'affaire? Lesquels?

-Au niveau de l'organisation, comment avez-vous réussi à la convaincre d'utiliser des CdeP? qu'est-ce qu'elle cherchait à tirer de ces CdeP (objectifs)?

-Ces objectifs ont-ils évolués depuis?

-Y avait-il à l'origine avant le pilotage, des CdeP spontanées connues au sein de l'organisation? (Si oui, étaient-elles en lien avec le travail d'analystes d'affaire)

-La première CdeP à être pilotée à des fins de gestion de projet était celle des analystes d'affaire. Y a-t-il une raison à cela? Pourquoi ne pas avoir commencé avec les chefs de projets ou les PCO?

Guide d'entrevue du parrain de CdePP

### **Formations et rôle dans l'organisation financière**

Quelles sont vos formations académiques ainsi que vos expériences professionnelles?

Quel rôle jouez-vous dans le pilotage des CdeP au sein de l'organisation financière?

### **Objectifs des CdeP de l'organisation financière**

-À l'origine, vers 2014, qui a décidé de lancer l'initiative des CdeP à des fins de gestion de projet?

-Y avait-il à l'origine avant le pilotage, des CdeP spontanées connues au niveau au sein de l'organisation? (Si oui, étaient-elles en lien avec le travail d'analystes d'affaire)

-Quels étaient à l'origine le(s) objectif(s) ou attente(s) face à la mise en place de ces CdeP (patronales)? Qu'est-ce que l'organisation cherchait à tirer de ces CdeP?

-Ces objectifs ont-ils évolué depuis?

-Êtes-vous satisfait des résultats et bénéfices apportés par les CdeP jusqu'à maintenant? Pourquoi?

-Considérez-vous qu'il y a actuellement des lacunes ou problèmes importants au niveau des CdeP des analystes d'affaire? Lesquels?

-La première CdeP à être pilotée à des fins de gestion de projet était celle des analystes d'affaire. Y a-t-il une raison à cela? Pourquoi ne pas avoir commencé avec les chefs de projets ou les PCO?

-Quels sont les attentes et objectifs de l'organisation face à la création de nouvelles CdeP pour les chefs de projets et PCO? Qu'espère-t-elle tirer comme bénéfice?

-Lors de notre dernière rencontre, c'était les managers qui avaient été invités pour donner leurs opinions sur le processus de fonctionnement et de mise en place des nouvelles CdeP. Pourquoi avoir passé par les managers et non directement par les membres potentiels? (Y a-t'il une raison à cela?)

-Pourquoi avoir décidé d'utiliser des CdeP dans des unités destinées à des fins de gestion de projet (pionnier) et non dans d'autres départements?

-En termes de gestion de projet, est-ce que les CdeP ont apportées à ce jour, des bénéfices par rapport aux structures plus traditionnelles et formelles de gestion de projet (ex: équipe de travail)? (Si oui lesquels?)

-Faites-vous un suivi au niveau de la réalisation des objectifs/mandats effectués par les CdeP? (Si oui) Comment effectuez-vous ce suivi?

### **Sélection des membres des CdeP**

-À l'origine, la première CdeP des analystes d'affaire était purement virtuelle avec une plateforme collaborative.

-Comment les membres rejoignaient la CdeP? Y a-t-il une différence dans le processus de sélection aujourd'hui?

-Prévoyez-vous utiliser le même processus de sélection pour les nouvelles CdeP?

-Au niveau des parrains des initiatives, quel est le processus de sélection de ces derniers?

-En quoi consistent leurs rôles?

-Au niveau des futurs CdeP prévoyez-vous définir et instaurer des rôles à l'avances?

### **Fonctionnement général des CdeP des analystes d'affaires**

-Maintenant, avec les initiatives, le virtuel a aussi évolué vers le «face à face». Cette évolution provient-elle d'une volonté des membres de la CdeP ou de l'organisation?

-Les initiatives sont-elles généralement réalisées par des interactions réelles entre les membres ou virtuellement via la plateforme?

-Au niveau des membres actifs des CdeP, quelles mesures l'organisation prend-elle pour leur permettre de contribuer aux CdeP durant leurs heures de travail (concilier le travail officiel et la contribution à une CdeP)?

-Durant le symposium, la difficulté d'interaction entre les différents métiers/expertises nécessaires à la planification et réalisation de projet a été soulevée à plusieurs reprises. Est-ce que l'utilisation de CdeP d'analystes d'affaires améliore ces interactions? Limite t'elle les effets du travail en silo? (Si oui de quelle façon?)

-Y a t'il des défis/problèmes au niveau de la gestion de projet lorsque des CdeP interagissent avec des groupes de travail purement formels?

-Y a t'il des membres des CdeP qui sont aussi membres des équipes de travaux formels?

### **Satisfaction de la CdeP des analystes d'affaires**

-Jusqu'à présent, êtes-vous personnellement satisfait des bénéfices procurés par la CdeP aux AA ainsi qu'à l'organisation

#### Guide d'entrevue générale des autres intervenant présent au sein des CdePP

- Quels sont vos formations académiques ainsi que vos expériences professionnelles?
- Selon vous, comment définiriez-vous les CdeP chez Desjardins? Leurs fonctions, objectifs, utilités, rôles, etc.?
- Comment avez-vous appris l'existence de CdeP chez Desjardins?
- Comment avez-vous intégré la CdeP?
- Depuis quand avez-vous intégré la CdeP?
- Pour quelle raison avez-vous intégré une CdeP? Quels étaient vos attentes/objectifs? Est-ce que vos collègues avaient le mêmes attentes?
  - Est-ce que ces objectifs ont changés depuis l'intégration à la CdeP?
- Comment votre parcours a-t'il évolué en tant que membre? Quels rôles avez-vous joué?
- Quel est votre rôle en tant que responsable d'initiative de CdeP Analystes d'affaires?
  - Comment êtes-vous devenue responsable?
- Avez-vous choisi l'initiative du guide référentiel est-ce que cela vous a été imposé?
- Comment conciliez-vous le mélange entre le travail formel et la CdeP? Est-ce que l'organisation utilisait des politiques qui facilitait cette conciliation?
  - Combien d'heures par semaines consacrez-vous à la CdeP? Sont-elles tous rémunérées?

- Est-ce que vos supérieurs ont déjà exigés que vous (ou un de vos collègue) consacre moins de temps à la CdeP et plus à son travail formel?
- Dans la CdeP qui définissait les «mandats» à réaliser? (Les membres, gestionnaires, en cocréation)
- Qui décidait des démarches, échéanciers, méthodologies... pour réaliser les mandats? -Étiez-vous libre de vos réalisations?
- Croyez-vous que la CdeP est bénéfique pour vous et les membres? Pourquoi?
- Être membre d'une communauté rend-t-il le travail plus intéressant/motivant?
- Croyez-vous que la CdeP est bénéfique pour l'entreprise? Pourquoi?
- Connaissez-vous les objectifs de l'organisation d'utiliser des CdeP?
- Inter-agissez-vous parfois avec d'autres CdeP? Si oui, lesquelles et à quelle fréquence?
- Ces interactions se font elles durant le travail formel ou uniquement dans les mandats destinés à la CdeP?
- Appréciez-vous d'être membre d'une CdeP?
- La CdeP est-elle utile dans la réalisation de vos projet? Est-elle plus efficace qu'une équipe de travail formel? Qu'elles en sont les raisons?

Guide d'entrevue : deuxième entrevue avec un parrain de la CdePP des CP et PCO une fois que cette CdePP fut officiellement lancée

Comment c'est déroulé le lancement de la nouvelle CdeP des PCO et chefs de projets?

Est-ce que les employés ont embarqué dans le concept? Environ combien?

Est-ce qu'il y a eu des initiatives qui sont survenues?

Combien? Quels genres d'initiatives?

Qui a eu l'idée de ces initiatives?

*Approches top-down, bottom-up?*

Est-ce que les initiatives suivent le modèle proposé; zone phare, fertile, pollinisation, choc?

Il y a deux métiers au sein de cette CdeP, est-ce que les initiatives sont réalisées avec des équipes hétérogènes, ou est-ce qu'on retrouve plus de chefs de projets pour une initiative, les PCO dans une autre?

Qu'elle est la place du virtuel dans la nouvelle CdeP? Les interactions sont-elles plus du type face à face, seulement virtuel ou un mixte des deux?

Y a t'il une structure de gouvernance de cette CdeP?

Comment fonctionne-t-elle?

Y a t'il des liens, interactions, initiative commune avec la CdeP des AA? Échangent-elles entre elles? Y a t'il une gouvernance commune pour ces deux CdeP?

Croyez-vous qu'il serait bénéfique que ces CdeP échangent entre elles?

Êtes-vous satisfait de l'avancement de la nouvelle CdeP? Quels sont les bénéfices qu'elle apporte aux membres et à l'organisation?

## ANNEXE C

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

<b>Titre du projet de recherche :</b>	<i>Les communautés de pratiques en contexte de gestion de projets</i>
<b>Chercheur responsable :</b>	Kerstin Kuyken, PhD, Chaire de gestion de projets, ESG Université du Québec à Montréal, Alejandro Romero, PhD, PMP, Chaire de gestion de projets, ESG Université du Québec à Montréal
<b>Membres de l'équipe :</b>	Jean-Philippe Provost-Maruca, étudiant de maîtrise, Université du Québec à Montréal;
<b>Coordonnateur :</b>	Alejandro Romero, PhD, ESG Université du Québec à Montréal, <a href="mailto:romero-torres.alejandro@uqam.ca">romero-torres.alejandro@uqam.ca</a> , Tel. 514 701 2886, poste 2840.
<b>Organisme de financement :</b>	Chaire de gestion de projets.

## Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche.

Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet ou le coordonnateur de recherche.

## Objectifs du projet

L'objectif de la recherche est de (i) définir la structure et la gouvernance de différentes communautés de pratiques en gestion de projets au Québec (informelles et formelles); et (ii) déterminer quelle structure permet d'améliorer l'efficacité du gestionnaire, celle du projet et celle de l'organisation.

## Nature de la participation

L'équipe de recherche réalise une entrevue semi-dirigée pour clarifier votre vision sur la communauté de pratique, sa structure et les bénéfices réels et perçus. Il posera une série de questions ouvertes et il enregistrera l'information pour pouvoir l'analyser.

Si vous avez de question, je vous invite à communiquer avec le chercheur principal : Alejandro Romero-Torres, [romero-torres.alejandro@uqam.ca](mailto:romero-torres.alejandro@uqam.ca) au (514) 987 3000, poste 2840.

## Risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers.

## Compensation

2

**Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.**

#### **Confidentialité**

**Le nom des participants n'apparaît pas avec ses réponses et il est impossible de déterminer de qui proviennent les réponses. Les participants répondent aux questions individuellement. Les résultats de l'étude sont divulgués uniquement de façon groupée.**

**Les données ainsi recueillies seront conservées à l'École de Sciences de la Gestion pendant trois ans. Seul le personnel du groupe de recherche aura accès aux questionnaires manuscrits. Les données électroniques seront conservées pour une période de trois ans. Les données recueillies pourraient servir ultérieurement dans le cadre d'autres projets de recherche ou dans un but autre que le but initial, sous la direction du professeur chercheur.**

#### **Participation volontaire et droit de retrait**

**Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.**

**Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.**

#### **Recherches ultérieures**

**Vos données de recherche seront rendues anonymes et conservées pendant trois ans au terme du projet. Nous souhaitons les utiliser dans d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.**

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche**
- Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche**

**Acceptez-vous que le responsable du projet ou son délégué vous sollicite ultérieurement dans le cadre d'autres projets de recherche?**

**Oui  Non**

#### **Responsabilité**

**En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.**



## BIBLIOGRAPHIE

- Abramovitz, M. et David, P. A. (1996). « Convergence and Deferred Catch-Up: Productivity Leadership and the Waning of American Exceptionalism », Landau, Ralph *et al.* (Éd.), *The Mosaic of Economic Growth* (21-62), Stanford : University Press.
- AFNOR. (2010-). *Gestion de projet FOAD - Introduction*. Récupéré de <http://www.guidemt.uqam.ca/citer/regles-elements-dune-reference>
- Agterberg, M. (2010). Keeping the Wheels Turning: The Dynamics of Managing Networks of Practice, *Journal of Management Studies*, 47 (1), 85-108.
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Altheide, D. L. et Johnson, J. M. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Éd.), *Handbook of qualitative research* (p. 485–499). Newbury Park, CA : Sage.
- Alvesson, M. (2000). Social Identity in Knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1128.
- Amaury, G. (2006). « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management & Avenir*, 3 (9), 141-157.
- Amesse, F. et Cohendet, P. (2001). Technology transfer revisited in the perspective of the knowledge based economy, *Research Policy*, 30 (9), 1459-1478.
- Anàdon, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents, *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Antonius, R. (2007). *Ce que doit inclure un projet de mémoire ou de thèse*, Montréal: Les classiques des sciences sociales.
- Arborio A. M. et Fournier P. (2005). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Nathan.

- Ardichvili, A., Page, V., et Wenthling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Argote L., McEvily B. et Reagans R. (2003). Managing knowledge in organizations : An integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, 49, 571-582.
- Arzumanyan, L. et Mayrhofer, U. (2016). L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique: Le cas du Groupe SEB. *Revue française de gestion*, 254,(1), 147-162.
- Aubry, M., Müller, R. et Glückler, J. (2011). Exploring PMOs through community of practice theory. *Project Management Journal*, 42(5), 42–56.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B. et Bloomquist, T. (2010). Project management offices in transition, *International Journal of Project Management*, 28 (8), 766-778.
- Aubry, M. et Thuillier, D. (2004). *Le Bureau de projet : un inventaire des cadres conceptuels d'analyse de l'efficience*. UQAM. Montréal, 25 mai 2004.
- Bardon, T. et Borzillo, S. (2016). Communities of practice: control or autonomy?, *Journal of Business Strategy*, 37 (1), 11-18.
- Baribeau, C. (2008). *Perspectives comparatives. Recherches qualitatives. Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du 76e congrès de l'ACFAS*, Québec, 6 mai 2008. Québec : INRS.
- Baumard, P. et Ibert, J. (1998). Quelles approches avec quelles données?. Dans R. A. Thiétart (Éd), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan.
- Becker, M.C. (2001), Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies and their Effectiveness, *Journal of Management Studies*, 38, 996-1018.
- Bentayeb, N. et Fast, É. (2015). Notes de cours [Présentation PowerPoint]. Récupéré dans:[http://cerberus.enap.ca/ENAP/docs/Portail\\_etudiant/Etudiants\\_chercheurs/Atelier-Nvivo\\_21avril\\_BentayebFast\\_2015.pdf](http://cerberus.enap.ca/ENAP/docs/Portail_etudiant/Etudiants_chercheurs/Atelier-Nvivo_21avril_BentayebFast_2015.pdf)
- Bikker, J. et Haaf, K. (2002). Competition, concentration and their relationship: An empirical analysis of the banking industry, *Journal of Banking & Finance*, 2002, 26 (11), 2191-2214.

- Blacker, F. *et al.* (2000). Organizing Processes in Complex Activity Networks, *Organization*, 7(2), 277-300.
- Boland, R. et Tenkasi, R. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6 (4), 350-372.
- Bootz, J-P. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur, *Management & Avenir*, 63 (5), 115-139.
- Borzillo, S., Aznar, S. et Schmitt, A. (2011). A journey through communities of practice : How and why members move from the periphery to the core , *European Management Journal*, 29, 25– 42.
- Borzillo, S., et Kaminska-Labbé, R. (2011). Step-in or step-out: supporting innovation through communities of practice, *Journal of Business Strategy*, 32 ( 3), 29-36.
- 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*.
- Bourhis, A. et Tremblay, D-G. (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*. Québec : CEFRIO.
- Bowles, S. et Gintis, H. (2000). *Social Capital and Community Governance*, Working Paper, Department of Economics, University of Massachusetts.
- Brandler, J. et Rinaldy, A. (2013). *Atelier d'écriture en Socio-Anthropologie - Construire son objet de recherche*, Institut des Hautes Études de l'Amérique latine – Paris III Sorbonne-Nouvelle, récupéré de [http://www.iheal.univ-paris3.fr/sites/www.iheal.univ-paris3.fr/files/Construire%20\\_objet\\_recherche.pdf](http://www.iheal.univ-paris3.fr/sites/www.iheal.univ-paris3.fr/files/Construire%20_objet_recherche.pdf)
- Bredillet, C. N. (2004). Projects: Learning at the edge of organization. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects*, Hoboken, NJ: Wiley, p. 1112–1136.
- Bredillet, C., Yatim, F. et Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183-193.
- Brown, J., et Duguid, P. (1992). « Enacting Design for the Workplace ». Adler, P. et Winograd, T. (Éd.), *Design for Human-Computer Interaction*. Oxford : Oxford University Press.

- Brown, J S. et Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge, *California Management Review*, 40 (3), 90-111
- Bullock, R.J. (1986). A Meta-Analysis Method for OD Case Studies, *Group & Organization Management*, 11 (1-2), 33 - 48.
- Caratini, S. (2004). *Les non-dits de l'anthropologie*. Paris : PUF.
- Carlile, P R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries, *Organization Science*, 15 (5), 555 - 568.
- CEFRIO. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Québec: Réseau CEFRIO, 116 p.
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet, *M@n@gement*, 3 (1), 1-30.
- Charreire, S. et Durieux, F. (2003). Explorer et tester : deux voies pour la recherche. Dans R. A. Thiétard (Éd.), *Méthodes de recherche en Management*. (p. 57-81). Paris : Dunod.
- Checkland, P. et Holwell, S. (1998). Action Research: Its Nature and Validity. *Systemic Practice and Action research*, 77(1), 19-21.
- Cleland, D.I. et Ireland, L.R. (2007). *Project management: Strategic design and implementation* (5<sup>e</sup> éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Cohendet, P., Créplet, F., et Dupouet, O. (2006). *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir*, *Economica*, 17-19.
- Cohendet, P., Roberts, J. et Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 35,(4), 31-35.
- Cohendet, P. et Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, 113,(5), 697-720.
- Cole, A. L. et Knowles, J. G. (1993). Teacher development partnership research: A focus on methods and issues. *American Educational Research Journal*, 30 (3), 473-495.

- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.
- Connolly, P. (2003). *Ethical Principals for Researching Vulnerable Groups*. University of Ulster. Office of the first Minister and Deputy First Minister.
- Crawford, K J. (2002). *The Strategic Project Office*, edn. New York, NY: Marcel Dekker, Inc.
- Creswell, J.W. (2004). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Dameron, S. et Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique: Une analyse relationnelle. *Revue française de gestion*, 174,(5), 131-148.
- Daunais, S., Zibara, L., Beaulieu, M., Cohendet, P., Moreau, B. et Simon, L. (2010). Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange. *Gestion*, 35,(4), 47-55.
- Davel, E. et Tremblay, D.-G. (2006). Apprentissage et formation ; la vitalité de la pratique. Télé-université; édition 2016 : PUQ.
- Davel, E. et Tremblay, D-G. (2014). *Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines*. UQAM. 35 P.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Chatenay-Malabry*. Actes de colloque de la 8ème conférence de l'AIMS.
- David, A. (2004). *Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, Le Havre*. Actes de colloque de la 3ème conférence de l'AIMS.
- David, P. A. et Foray, D. (2002). Une introduction à l'économie et à la société du savoir, *Revue internationale des sciences sociales*, 171 (1), 13-28.
- Delisle, C L. (2004). Communities of practice: Ingenuity in the Canadian federal government. Dans Slevin, Cleland, et Pinto, (Éd.), *Innovations: Project management research* (p. 325-335). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Dolbec, A. et Prud'Homme, L. (2009). La recherche-action. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données* (p.548-566). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

- DeLong, D W. et Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats*. Québec : Presses Université Laval.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Diaz, M., & King, J. (2002). How CMM impacts quality, productivity, rework, and the bottom line. *CrossTalk*, 15(3), 9-14.
- Dong, C. et Chuah, K B. (2004). A study of critical success factors of information system projects in China. Slevin, Cleland et Pinto (éd.), *Innovations: Project management research 2004*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 353-367.
- Dubé, L. (2004). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques*. Québec: CEFRIO, 137 p.
- Dubé, L., A. Bourhis et R. Jacob (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. et al. (2006). Towards a Typology of Virtual Communities of Practice, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 1, 1-25.
- Duguid, P. (2005), "The Art of Knowing": Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice, *The Information Society*, 11 (2), 109-118.
- Duguid, P. (2008). The 'Art of Knowing': Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of Communities of Practice. A. Amin. et J. Roberts (Éd.), *Community, Economic Creativity, and Organization* (p.69-89). Oxford : Oxford University Press.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, *Le Libellio d'Aegis*, 6 (4), 3-15.
- Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature: pourquoi et comment?, *Le Libellio d'Aegis*, 7 (2 ), 15-27.

- Dupouët, O. et Parlatier, 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.
- Dupouët, O. (2017, juin). *À quoi servent les CoPs?*. Communication présentée à l'ESG UQÀM, Montréal, Québec.
- Dutraive, V. (2008). Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne, *Revue d'économie industrielle*, 124, (4), 51-70.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 488-511.
- Euréal. (2010). *Réaliser un entretien semi-directif. Fiche technique Euréal*©. Récupéré de [https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft\\_entretien.pdf](https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf)
- Fahey, L. et Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management, *California Management Review*, 40 (3), 265-276.
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête: entretien et questionnaire*. Paris : Dunod.
- Fiordelisi, F., Marques-Ibanez, D. et Molyneux, P. (2011). Efficiency and risk in European banking, *Journal of Banking & Finance*, 35(5), 1315-1326.
- Fontaine, M. (2001). Keeping Communities of Practice Afloat, *Knowledge Management Review*, 4, 16-21.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte.
- Foray, D. (2013). L'industrie du luxe et l'économie de la connaissance, *Innovations*, 41 (2), 71-90.
- Fortin, M. F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Montréal : Décarie éditeur.
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives, 2<sup>e</sup> édition*. Québec : Chenelière Éducation.
- Gagné, J. P. (2009). *Récit de pratique d'activités créatives en orientation*. Québec: Université Laval.

- Gagnon, N. (2003). *Essai de positionnement du concept de communauté de pratique stratégique -en réseau- dans un contexte de formation en milieu organisationnel*, Essai de maîtrise en sciences de l'éducation, Québec, Université Laval, 68 p.
- Gagnon, Y. C. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Montréal : Presse de l'Université du Québec.
- Garvin, D A, *et al.* (2008). Is Yours a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 1-10.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : Le Seuil, coll. Économie humaine.
- Gauthier, B. (2011). *Recherche Sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Germain, O. (2017). *MET8410 : Séance 5 – Faire la revue de littérature et la recherche bibliographique / Questions éthiques en recherche*, ESG UQÀM.
- Gherardi, S. et Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation or interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39 (4), 419-436.
- Gilles, R., *et al.* (2010). « Simulating Social Network Formation: A Case-Based Decision Theoretic Model », Information Ressources Management Association (Éd.), *Virtual Communities: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 48 (11), 581-599.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris: Editions EMS.
- Godin, B. *et al.* (1998). Statistiques Canada, *Les Flux de Connaissances au Canada tels que Mesurés par la Bibliométrie*, 66 p.
- Goglio-Primard, K. *et al.* (2017). Communautés et réseaux de pratique : Organisations innovantes et globalisation des connaissances, *Management International*, 21 (3), ix-79.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-17.
- Gosselin, F., Barlatier, P.-J., Cohendet, P., Dunlavey, P., Dupouet, O. et Lampron, F. (2010), Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique, *Gestion*, 35 (4), 36-46.

- Goury, M. L. et Spalanzani, A. (2009). Le rôle de l'outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique: le cas d'une chambre de commerce et d'industrie. *Cahier de Recherche*, 11 (5), 1-26.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, 19, 33-50.
- Grundstein, M. (2013). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, *INT-Entreprises*, 3, 256-272.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Éd.), *Handbook of qualitative research*, (p. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guillemin, M. et Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity and «ethically important moments». *Research. Qualitative Inquiry*, 10(2), 261-280.
- Hansen, M., Nohria, N. et Tierney, T. (1999), What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Harvey J.-F. (2010). Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées, *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 35 (4), 73-80.
- Hildreth, P. et Kimble, C. (2004). Communities of Practice: Going One Step Too Far? Proceedings 9<sup>e</sup> colloque de l'AIM, Evry, France.
- Hirschman, A.O. (1986). *Vers une économie politique élargie*, Édition de minuit.
- Hislop, D. (2004). « The Paradox of Communities of Practice : Knowledge Sharing between communities », Hildreth et Kimble (Éd.), *Knowledge Networks : Innovation Through Communities of Practice*, PA : Idea Group Publishing, 36-46.
- Holford, D. (2017). *MET8407 : Scéance 2 : Un aperçu des caractéristiques de l'objectivité et la subjectivité. L'induction du risque au sein des organisation*, ESG UQAM.

- Huberman, M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Hudson, L. et Ozanne, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508–521.
- IGI Global. (2018). « What is Institution Based Trust (IBT) ». Dans IGI Global Disseminator of Knowledge.  
<https://www.igi-global.com/dictionary/institution-based-trust-ibt/60126>  
 [consulté le 4 juin 2018]
- Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 (4), 63-91.
- Josserand, E. (2004). Cooperation within Bureaucracies : Are Communities of Practice an Answer ?, *M@n@gement*, 7 (3), 307-339.
- Josserand, E. et Saint Leger, B. (2004). « Les Difficultés Pratique des Communautés de Pratique ». 13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2005). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling* (9<sup>e</sup> éd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc..
- Keltner, B. et Finegold, D. (1996). Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms, *Sloan Management Review*, 38 (1) , 57-68.
- Kimble, C. et al. (2010). Innovation and knowledge sharing across professional boundaries: Political interplay between boundary objects and brokers, *International Journal of Information Management*, 30 (5), 437-444.
- Kirkman, B.L., Cordery, J.L., Mathieu, J.E., Rosen, B. et Kukenberger, M. (2011). Managing a new collaborative entity in business organizations: understanding organizational communities of practice effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1234-1245.
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. C. Parissier et M. Audet (Éd.), *La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité*. (p. 13-32). Association pour la recherche qualitative, 32(2).

- Lamarche-Perrin, R. (2013). *Analyse macroscopique des grands systèmes: émergence épistémique et agrégation spatio-temporelle*. Thèse doctorale en informatique. Université de Grenoble. 122 p.
- Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, Laval: Éditions Études vivantes.
- Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lessieur, P. (1996). *L'étude de cas : son intérêt et sa formalisation dans une démarche clinique de recherche*. Paris, 15 mars 1996. Colloque Interface INSERM/FFP.
- Lièvre, P., Bonnet, E., Laroche, N. et Wenger, E. (2016). « Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage », Burger, Hussler et Cohendet. (Éd.), *Les grands auteurs en management de l'innovation*, Edition EMS, p. 427-448.
- Li, L D. et al. (2009). Evolution of Wenger's concept of community of practice, *Implementation Science*, 4 (11), 1-8.
- Long, D. (2004). *Définir une problématique de recherche. La solution à un problème découle de la compréhension de ce dernier*. Récupéré de <http://web.umoncton.ca/umcm-longd02/TheorixDownload/probleme.pdf>
- Mace, G et Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 3e édition, revue et augmentée*, Québec: Presse de l'Université Laval.
- Mukamurera, J. et al. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches Qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Malherbe, J. F. (1997). *La conscience en liberté. Apprentissage de l'éthique et création de consensus*. Québec : Fides.
- Malherbe, J.-F. (2000). *Le nomade polyglotte*. Montréal : Bellarmin.
- Malhorta, Y. (2000). Knowledge Management for [E-]Business Performance, *Information Strategy : The Executives Journal*, 16 (4), 5-16.

- Marshall, C., Prusak, L. et Shpilberg, D. (1996). Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management, *California Management Review*, 38 (3), 77-101.
- Martineau, S. (2005). *L'observation en situation: enjeux, possibilités et limites. L'instrumentation dans la collecte des données: choix et pertinence. UQTR, 26 novembre 2004. Actes du Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative (ARQ).*
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion, *Recherche Qualitative*, 5, 70-81.
- McDermott, R. (1999). Why Information Technology inspired but cannot deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 41 (1), 103-117.
- McDermott, R. et Archibald, D. (2010). Harnessing your Staff's Informal Network, *Harvard Business Review*, mars, 1-7.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. et Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review*, 23(3). p. 473-490.
- Merbaki, L. (2012). *Communautés de pratique et performance dans les relations de service, cas des "Front-Office". Quels enseignements pour la GRH?. Thèse doctorale en gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 470 p.*
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives 2<sup>ème</sup> édition.* Bruxelles : De Boeck.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook.* Thousand Oak, CA: SAGE.
- Millen, D R., Fontaine, M A. et Muller, M J. (2002). Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice, *Communications of the ACM*, 45 (4), 69-73.
- Mills, C. W. (1959). *The Sociological Imagination*, Oxford : Oxford University Press, 256 p.

- Milosevic, D. et Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development project success. *International Journal of Project Management*, 23 (3), 181–192.
- Moget, E. et Heenen-Wolff, S. (2013). L'étude du cas unique, un exemple de recherche qualitative. Dans Z. Emmanuelle, D. T. Philippe, J. Billieux et H. Jacques. *Articulation clinique-recherche. Autour de la psychopathologie et de la psychiatrie*. (p. 13-22). Louvain-la-Neuve : Presse universitaire de Louvain.
- Munns, A. K. et Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87.
- Nadeau, D. (2013). *Processus de gouvernance d'une communauté de pratique cas de sept grandes caisses Desjardins*. Thèse doctorale en administration (DBA). Programme conjoint de l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières, 394 p.
- Newell, S. et Swan, J. (2000). Trust and inter-organisational networking, *Human Relations*, 53 (10), 1287-1328.
- Nissen, M. E. (2002). An Extended Model of Knowledge-Flow Dynamics, *Communications of the Association for Information Systems*, 8 (18), 251-266.
- Noiriël, G. (1990). Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber. *Genèses*, 2(1), 138-147.
- Nonaka, I. (1991). L'entreprise créatrice de savoir, *Harvard Business Review : Le Knowledge Management*, 36-63.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). Connaissance et Management. Dans I. Nonaka, H. Takeuchi et M. Ingham. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. (p. 39-74). Bruxelles : De Boeck Université s.a.
- Olav, S., Rivkin, J W. et Fleming, L. (2002). *Complexity, Networks and Knowledge Flow*, Strategy Unit, 2 (9).
- Omidvar, O. et Kislov, R. (2014), The Evolution of the Communities of Practice Approach: Toward Knowledgeability in a Landscape of Practice- An interview with Etienne Wenger-Trayner, *Journal of Management Inquiry*, 23 (3).

- Orr, J. E. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. Dans R. Middleton et D. Edwards, (Éd.), *Collective remembering: Memory in society* (p. 169-189). Londres : Sage.
- Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative: postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.
- Pallas-Saltiel, V. et Labaki, R. (2009). Quel management des connaissances pour les établissements bancaires?. *Revue française de gestion*, 191,(1), 139-151.
- Papa, R. (2012). *Evaluating the Influence of Internal Project Management Communities of Practice on Project Management Performanc*. Thèse doctorale en management. Walden University, 191 p.
- Paré, G. et Francoeur, K (s.d). *Les communautés de pratique (CoP) : un modèle émergent de gestion des connaissances*, Université de Montréal, récupéré de [https://www.recherche.umontreal.ca/fileadmin/user\\_upload/Valorisation\\_de\\_la\\_recherche/Les\\_communaut%C3%A9s\\_de\\_pratique\\_VF.pdf](https://www.recherche.umontreal.ca/fileadmin/user_upload/Valorisation_de_la_recherche/Les_communaut%C3%A9s_de_pratique_VF.pdf)
- Parissier, C., et Audet, M. (2013). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. Dans C. Parissier et M. Audet (Éd.). *De la tradition à l'originalité. Recherches qualitatives* (p. 1-12), Association pour la recherche qualitative, 32(2).
- Paulk, M. C., Curtis, B, Chrissis, M. B et Weber, C. V. (1993). *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1)*. Pittsburgh : Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- Pereles, L., Lockyer J. et Fidler H. (2002). Permanent small groups: group dynamics, learning, and change. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*. 22, 205-213.
- Perret V. et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la Recherche. Dans R.A Thiétard (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33), Paris : Dunod, 2ème édition.
- Pinard, R. *et al.* (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte en éducation. *Recherches Qualitatives*, 24, 58-82.
- Pinto, J K., Cleland, D. I. et Slevin, D P. (2003). *The frontiers of project management research*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Poesi F. A. et Marechal (1999). Construction de l'objet de recherche. Dans R.A. Thiétard (Éd.), *Méthode de Recherche en Management* (p.34-56). Paris : Dunod.

- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.
- Pourtois, J. P. et Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Editions Mardaga.
- Pratt, M. G. (2009). For the lack of a boilerplate : tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Prencipe, A. et Tell, F. (2001). Inter-project learning and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30 (9), 1373-1394.
- Probst, G. et Borzillo, S. (2007). Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue Française de Gestion*, 170, 135-153.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales (2e éd.)*, Paris: Dunod.
- Rivière V. et Chou C. (2001). Knowledge Management in the Banking Industry", 2<sup>nd</sup> *European Conference on Knowledge Management (ECKM)*, Bled, Slovénie.
- Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of management studies*, 43 (3), 623-639.
- Saint-Onge, H. et Wallace, D. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (Éd.), *Introduction à la recherche en éducation* (p. 171-198). Sherbrooke : Éditions du CRP.
- Scouarnec, A. (2008). Plaidoyer pour un «renouveau» de la prospective. *Management & Avenir*, 19 (5), 171-186.
- Stiroh, K J. (2006). New Evidence on the Determinants of Bank Risk, *Journal of Financial Services Research*, 30 (3), 237-263.
- Suire, R. et Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 184,(4), 119-136.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

- Thiry, M. (2007). Recent developments in project-based organisations, *International Journal of Project Management*, 25 (7), 649-658
- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice, *Organization Science*, 16 (2), 51-64.
- Tschannen-Moran, M., et Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher Efficacy: Capturing an Elusive Construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805.
- Vaast, E. (2002). *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes?*, Paris: Actes de colloque de la 9ème conférence de l'AIMS.
- Van der Maren, J. M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. Bruxelles : De Boeck.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique. Apprentissage, sens et identité*, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Wenger, E. (2014). Communities of practice a brief introduction.
- Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C. et Wenger-Trayner, B. (Éd.). (2014). *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. Routledge.
- Wenger, E et Lave, J. (2001). Legitimate peripheral participation in communities of practice. In : *Supporting lifelong learning*. Routledge, 121-136.
- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. et Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78, 139-145.

- Wenger, E., Trayner, B. et De Laat M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Pays-Bas : Ruud de Moor Centrum
- White, J.D. (2007). *Knowledge sharing in a human resource community of practice*. Thèse doctorale en management. Walden University.
- Wild, EL., Richmond, PA., de Merode L. et Smith, JD. (2004). All Kids Count Connections: a community of practice on integrating child health information systems. *J Public Health Manag Pract*, 61-65.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*, London : Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zara, O. (2004). *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : Édition Paris.
- Zimmermann, J. B. (2001). The firm/territory relationships in the globalization : towards a new rationale, *European Journal of Economic and Social Systems*, 15, 57-76.