



**La communauté de pratique orientée projet, un facilitateur du
management transversal? Le cas de Swiss Life France –
Assurances & Patrimoine**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître en sciences.

PAR
© JEREMY SAGNIER

08/2020

Composition du jury :

Bruno Urli, directeur de recherche, UQAR

Anissa Frini, co directrice de recherche, UQAR

Said Echchakoui, Président du jury, UQAR

**Daniel Leroy, examinateur externe, Professeur des Universités, Université de Tours,
France**

Dépôt initial le 05/2020

Dépôt final le 08/2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

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 rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski 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 Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Un grand merci à M. Bruno Urli et Anissa Frini, ayant été mes premiers soutiens et conseils pour ce projet. Ils ont su m'accompagner et me soutenir dans ce projet en me fournissant des conseils pertinents et constructifs.

De plus, je tiens à énormément remercier Martine Reniers, Directrice des programmes, pour qui j'ai un grand respect et une grande gratitude pour m'avoir accepté dans son service et pour m'avoir accordé sa confiance.

AVANT-PROPOS

Ce rapport a été rédigé dans le cadre de la Maîtrise en gestion de projet de l'université du Québec à Rimouski. Supervisé par M. Bruno URLI et Mme. Anissa FRINI, il mène une recension des écrits et articles publiés dans des revues académiques. Les bases de données ayant fournis les articles sont majoritairement Google Scholar, le service de bibliothèque de l'UQAR et ABI-inform. Le sujet ici étudié est le lien entre une communauté de pratique et le développement du management transversal. Il est complété par une consultation d'une communauté de professionnels du métier qui, fort de leur expérience, ont pu apporter leurs avis et expertises.

Ledit mémoire a pour objectif de recenser l'ensemble des actions et conséquences d'une communauté de pratique pouvant répondre aux enjeux du management transversal et de vérifier auprès d'une communauté la pertinence du modèle construit.

RÉSUMÉ

Ce mémoire tend à établir les liens pouvant exister entre les communautés de pratique et le management transversal. Comme le démontre la recension des écrits, une communauté de pratique permet le développement de certaines habiletés qui sont également considérées comme des éléments critiques développés par les membres d'une communauté de pratique visant à faciliter le déploiement et l'amélioration du management transversal. L'objectif de l'étude vise donc à analyser la pertinence d'un modèle conceptuel regroupant l'ensemble des éléments pouvant être développés au sein d'une communauté de pratique, et répondant aux enjeux et contraintes du développement du management transversal de projets stratégiques.

Une étude de cas dans l'entreprise Swiss Life France fut menée au sein d'une communauté de pratique afin d'appuyer la pertinence du modèle conceptuel construit. Cette étude repose sur une hypothèse de recherche, à savoir qu'il est possible de constater chez les membres d'une communauté de pratique que les conditions facilitatrices du management transversal ont été développées. Ceci permettrait finalement d'en déduire qu'une communauté de pratique peut contribuer au succès du déploiement et à l'amélioration du management transversal. Le mémoire repose donc sur une analyse descriptive et corrélationnelle.

Les analyses ont permis de mettre en avant le développement de compétences spécifiques au sein de la communauté, venant soutenir le déploiement et l'amélioration du management transversal au sein de l'organisation. Les membres ont développé des qualités en termes de communication transversale, de coopération inter métiers, de développement de liens sociaux et de compréhension stratégique. Ces aptitudes sont soutenues par des facteurs développés par les membres de la communauté, tel qu'un fort engagement dans les projets transversaux, la construction des réseaux des managers et l'activation des leviers de motivations des différents collaborateurs. Le mémoire de recherche permet donc d'établir que l'implantation d'une communauté de pratique au sein d'une entreprise, permet de faciliter certains aspects du management transversal de projets stratégiques, tels que la communication, l'engagement et les liens interpersonnels.

Mots clés : Management transversal / Communauté de pratique / Transversalité
Désilotage / Gestion de projet / Management / Structure d'apprentissage

ABSTRACT

This research aims to establish the possible links between communities of practice and transversal management. As the literature review shows, a community of practice enables the development of success factors necessary for the deployment and improvement of transversal management. The objective of the study is to develop a conceptual model that brings together all the elements that are developed within a community of practice, and which favor developing transversal management of strategic projects. Since the scientific literature on this subject is limited, we conducted a literature review focusing on transversal management, on the one hand, and communities of practice on the other.

A case study within the company Swiss Life France was conducted within a community of practice to support the relevance of the constructed conceptual model. This study is based on a research hypothesis, which consists to confirm or not that transversal management success factors were developed within the members of a community of practice. This will allow deducing if a community of practice is a facilitator of transversal management. The research is based on a descriptive and exploratory analysis.

The analyses made it possible to highlight the development of specific skills within the community of practice, supporting the deployment and improvement of transversal management within the organization. Members have developed skills in terms of cross-cutting communication, intermission cooperation, development of social ties and strategic understanding. These skills are supported by success factors developed by community members, such as a strong commitment to cross-cutting projects, the construction of managers' networks and the activation of motivational levers for different employees. The research makes it possible to establish that a community of practice within a company facilitates certain aspects of the transversal management of strategic projects, such as communication, engagement and interpersonal links.

Keywords: Transversal management/ Community of practice/ Removing silos/ Project management/ Management/ Learning structure

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	v
AVANT-PROPOS	vii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES	xiii
LISTE DES FIGURES	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE N°1 :	7
LE MANAGEMENT TRANSVERSAL	7
1.1. PRESENTATION DU MANAGEMENT TRANSVERSAL	8
1.2. LES PROBLEMES LIES AU MANAGEMENT TRANSVERSAL	18
1.3. LES CLEFS DE SUCCES DU MANAGER TRANSVERSAL	30
1.4. CONCLUSION DU MANAGEMENT TRANSVERSAL	45
CHAPITRE N°2 :	47
LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE.....	47
2.1. PRESENTATION DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE.....	48
2.2. EXPLORATION DES CONCEPTS DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	55
2.3. LES RAISONS, LES OBJECTIFS ET LES BENEFICES DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	71

2.4. CONCLUSION DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE	77
CHAPITRE N°3 :	79
LE MODELE THEORIQUE	79
3.1. LIENS ENTRE MANAGEMENT TRANSVERSAL ET COMMUNAUTE DE PRATIQUE ...	80
3.2. MISE EN PLACE ET CONSTRUCTION DU MODELE	85
3.3. BILAN DE LA RECENSION DES ECRITS	109
CHAPITRE N°4 :	111
OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	111
4.1. POSITIONNEMENT ONTOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE	112
4.2. CONTEXTE DE L'ETUDE	122
4.3. CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE	136
4.4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	144
4.5. BILAN DES OBJECTIFS ET DES METHODES DE RECHERCHE	154
CHAPITRE N°5 :	156
ANALYSES ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS	156
5.1. ANALYSE DU PROFIL DES REpondANTS	157
5.2. ÉTUDE DE FIABILITE ET ANALYSES MULTIVARIEES	182
5.3. ANALYSES BIVARIEES ET EVALUATION DU MODELE	191
5.4. BILAN DE L'ETUDE DE CAS	207
CONCLUSION GÉNÉRALE	212
ANNEXES	216
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	249
LEXIQUE	255

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Différencier le management transversal des autres formes de management (Source : (Testa & Déroulède, 2019, p. 14).....	16
Figure 3 : Les caractéristiques de la culture d'une entreprise propices à la gestion de projets (Source : (Larson & Gray, 2014, p. 88)).....	21
Figure 5 : Comprendre les fondements de sa légitimité en tant que manager transversal (Source : Testa & Déroulède, 2019, p28).....	33
Figure 6 : Diagnostiquer le positionnement des acteurs dans la mission transversale et choisir une stratégie adaptée (Source : Testa & Déroulède, 2019).....	38
Figure 7 : Synthèse du chapitre n°1, le management transversal	46
Figure 7 : Les dimensions de la pratique en tant que propriété d'une communauté (Source : Wenger, 1998, p82).....	56
Figure 9 : L'identification, l'appartenance à la communauté (Source : Wenger, 1998, p213).....	70
Figure 11 : Synthèse chapitre n°2 : les communautés de pratique	78
Figure 12 : Synthèse de la recension des écrits - construction du modèle.....	110
Figure 10 : Les relations entre les différents blocs de recherche (Grix 2002 p180). 112	
Figure 11 : Implantation de Swiss Life en Europe (Source : Document interne à Swiss Life).....	122
Figure 12 : Implantation des Directions Régionales (Source : Document interne à Swiss Life).....	124
Figure 13 : Organigramme Swiss Life France (Source : Document interne à Swiss Life).....	125

Figure 15: Les différentes hypothèses de recherche	141
Figure 16 : Répartition initiale des membres de la communauté.....	158
Figure 17 : Graphique de réponses sur la considération de l'activité personnelle	160
Figure 18 : Répondants ayant un score non concordant	166
Figure 20 : Raisons de s'impliquer dans la communauté.....	170
Figure 21 : Répartition des genres	171
Figure 22 : Répartition globale des genres	172
Figure 24 : Âge global des répondants	173
Figure 26 : Département de l'ensemble des répondants.....	176
Figure 28 : Localisation géographique globale des répondants.....	177
Figure 29 : Fonction des répondants dans les projets	178
Figure 30 : Fonction de l'ensemble des répondants dans les projets	179
Figure 31 : Temps passés au sein de la communauté	180
Figure 32 : Ancienneté des membres de la communauté	181
Figure 33 : Présentation des coefficients de Cronbach par SPSS.....	183
Figure 34 : Cercle de corrélation et projection des différentes questions.....	187
Figure 35 : Projection des répondants sur les dimensions principales.....	188
Figure 36 : Projection des catégories de réponses pour un concept	189
Figure 38 : Classement des moyennes des concepts.....	202

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Réponses sur la considération d'activité personnelle.....	159
Tableau 2 : Profil des répondants actifs se considérant passifs	161
Tableau 3 : Profil des répondants passifs se considérant actifs	162
Tableau 4 : Présentation du niveau d'activité selon le profil de la population.....	164
Tableau 5 : Valeurs numériques associées aux réponses.....	165
Tableau 6 : Chiffre de la population devenant active si les leviers sont activés.....	169
Tableau 7 : Département d'appartenance des répondants	175
Tableau 8 : Interprétation du coefficient de Cronbach (Source : SPSS à l'Udes)	183
Tableau 9 : Alphas de Cronbach des différents concepts	184
Tableau 10 : Résultat d'un test de student sur SPSS	194
Tableau 11 : Questions avec une différence significative des variances	195
Tableau 12 : Questions avec distinctions significatives	196
Tableau 13 : Valeurs obtenues des test t sur les concepts.....	198
Tableau 14 : Classement des moyennes des grands axes	206

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À une époque où les organisations ne cessent d'évoluer, due au rythme insoutenable des changements tant technologiques que sociétaux, les entreprises se doivent de répondre à des défis de plus en plus complexes. Pour cela, les entreprises mettent en place des stratégies organisationnelles s'appuyant de sur des projets dits stratégiques. Ces projets amènent de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes pour l'organisation qui se doit de développer sa culture de gestion de projet entraînant nécessairement un mode d'organisation particulier et des bouleversements dans les structures traditionnelles des entreprises. En effet, un projet stratégique concerne, dans la plupart des cas, plusieurs services de l'organisation ; on dit qu'il est transverse et nécessite des équipes multidisciplinaires et interdépartementales. Il est donc nécessaire d'adapter les systèmes et les procédures de l'entreprise aux besoins du fonctionnement en projet, pour cela les organisations adaptent et font évoluer leurs modes de gestion de projets, notamment en développant le management transversal.

Une gestion transversale innovante et complexe

Le management transversal est une coordination horizontale de parties prenantes autour d'un objectif commun (Testa & Déroutède, 2019). Ce mode de gestion a donc pour fondement de faire travailler des services d'une même entreprise ensemble, cette association de métiers, de ressources et de compétences permet d'exploiter les expertises présentes dans une entreprise et de les faire collaborer afin d'effectuer au mieux un projet. Le management transversal est notamment employé de différentes façons, comme au sein d'une direction des ressources humaines, dans l'animation d'un réseau professionnel, dans la gestion des parties prenantes externes ou bien dans les organisations matriciellesⁱ (Larson & Gray, 2014). Ce mémoire se concentrera sur le management transversal dans son application la plus courante : la gestion de projets transverses et stratégiques. Le management transversal prend sa forme la plus aboutie dans une structure matricielle de gestion de projetⁱⁱ, largement développé en entreprise afin de gérer des projets stratégiques. Dans ce contexte, le management transversal induit une duplication de la hiérarchie, d'une part la chaîne hiérarchique fonctionnelleⁱⁱⁱ

intrinsèque à l'entreprise, et d'autre part la chaîne hiérarchique liée au projet (Larson & Gray, 2014).

Le management transversal possède de nombreux avantages tels que l'efficacité d'utilisation des ressources ainsi que l'assurance d'une gestion de projet consciencieuse et systémique, c'est pour cela qu'elle apparaît comme la solution optimale pour gérer des projets stratégiques et transverses. Cependant, cette méthode implique de gros changements organisationnels et un effort managérial très important, ce qui rend sa gestion très complexe et non pas sans certaines difficultés. En effet, la gestion de projets transverses et stratégiques peut engendrer des conflits dysfonctionnels et des tensions entre le gestionnaire de projet et les différents participants, engendrés par une incompréhension vis-à-vis de la double autorité ou du manque d'autorité hiérarchique du gestionnaire de projet. Ce mode de gestion peut également engendrer un manque d'implication des participants dans le projet et une difficulté des chefs de projets à manager des spécialistes non coutumiers au mode projet. L'ensemble de ces éléments peuvent gravement nuire au déroulement du projet et à la qualité finale de ce dernier. De plus, le management transversal implique nécessairement des équipes de projet multidisciplinaires amenant des problèmes de coordination inter métier, de communication et d'apprentissage (Lorino, 1996; Moisdon & Weil, 1992).

Développement d'une nouvelle forme d'apprentissage

Au début du 21^{ème} siècle, une nouvelle forme d'apprentissage collectif et d'échanges mutuels connue sous le nom de communauté de pratique s'est développée. La théorie des communautés de pratique fut en grande partie introduite et développée par Étienne Wenger (1998). Il présente une communauté de pratique comme un groupe de personnes travaillant ensemble, étant amenées à répondre à des défis locaux et donc à développer des solutions dans leurs pratiques professionnelles (E. Wenger, 1998). Plus concrètement, une communauté de pratique est un groupe de personnes se regroupant afin d'interagir et de mettre en commun leur expérience, leurs difficultés, leurs bonnes pratiques dans leur domaine d'activité professionnelle dans le but d'apprendre les uns des autres, d'accroître leurs connaissances, mais également de créer des savoirs liés à leur pratique professionnelle. En créant ainsi une synergie d'apprentissage entre des personnes de métiers différents

regroupés autour un sujet commun, il est possible de partager les compétences et les complémentarités de chacun. Au sein d'une entreprise, une communauté de pratique permet donc de créer un environnement d'apprentissage interne plus social, plus ouvert et donc propice à l'innovation, mais également de développer une sous-culture organisationnelle autour d'une communauté désignée (Bandura, 1977).

Construction de la recherche

Les problèmes liés à la coordination inter métier, rencontrés sur des projets transverses et stratégiques dans une organisation matricielle, mis sous le prisme de la théorie des communautés pratiques de Wenger peut s'apparenter à celle de l'engagement commun et du projet mutuel (Chanal, 2000). De plus, il est possible de constater, à travers la littérature scientifique (Chanal, 2000; Ranmuthugala et al., 2011; Richard et al., 2014; Riel & Polin, 2004; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002; E. Wenger, 1998), qu'une communauté de pratique développe un certain nombre d'éléments correspondant aux conditions facilitatrices du management transversal (CEFRIO, 2005; Hobbs & Ménard, 1991; Mintzberg, 1990; Testa & Déroulède, 2019; Tournier & Sébillaud, 2011). Il est alors possible d'imaginer s'appuyer sur une communauté de pratique afin de répondre aux enjeux d'un management transversal sur des projets transverses et stratégiques. Ce mémoire se situe au croisement des communautés de pratique et du management transversal des projets transverses et stratégiques et vise à répondre à la question générale suivante :

Est-ce qu'une communauté de pratique peut faciliter la gestion de projets stratégiques transversaux ?

La littérature scientifique ne traître pas du parallélisme entre les communautés de pratique et le management transversal. Cependant, la phase de recension d'écrits à travers des articles et des ouvrages scientifiques nous a permis d'approfondir les connaissances sur le management transversal dans un premier temps, et plus particulièrement sur les problèmes rencontrés et les conditions facilitatrices nécessaire au développement de ce mode de gestion. Puis dans un second temps, nous avons poursuivi la recension des écrits sur le thème des communautés

de pratique, tel que les concepts pouvant se développer au sein d'une communauté ou les avantages de cette structure d'apprentissage. Suite à cette première phase de revue de littérature sur les deux thèmes indépendamment, et au vu des premiers points de convergence entre les deux, un modèle conceptuel fut construit afin de répondre à la problématique. Ce modèle est composé d'un ensemble d'éléments étant propice à être développé au sein d'une communauté, et répondant aux enjeux du management transversal.

L'objectif de la recherche est donc de montrer qu'en mettant en place une communauté de pratique, ayant pour orientation les pratiques liées aux projets transverses et stratégiques, il est possible de remédier aux problèmes rencontrés dans une structure transversale de gestion de projets et ainsi améliorer le développement du management transversal. La recherche tend à trouver les conditions facilitatrices du management transversal offerts par une communauté de pratique. Ainsi il sera possible d'en déduire qu'une communauté de pratique est un élément facilitateur du management transversal. L'étude de cas que nous réaliserons n'aura pas pour objectif de vérifier la validité des éléments du modèle étant donné que ces derniers s'appuient sur un corpus de la littérature scientifique, mais bien de montrer qu'une communauté de pratique permet le développement des différents éléments du modèle chez ses membres. Ce mémoire s'inscrit alors dans une logique descriptive exploratoire.

Étude de cas

La recherche s'appuiera sur une étude de cas réalisée dans l'entreprise Swiss Life France, une entité du groupe Swiss Life fondée en 1857 en Suisse, et qui est l'un des principaux fournisseurs européens de produits d'assurance vie, prévoyance et retraite. Au sein de l'organisation, le mode de gestion concernant les projets stratégiques et transverses, menés par un département indépendant, est une structure matricielle, avec des gestionnaires de projets transversaux expérimentés. Swiss Life France a été confrontée à certains enjeux liés à la mise en place d'une structure matricielle et notamment en regard de la coopération inter métiers. Afin de résoudre les problèmes liés au développement du management transversal, et dans le but de développer la culture projet au sein de l'entreprise, une communauté de pratique autour du thème des projets a été créée. La communauté de pratique est animée autour de conférences et d'atelier d'échanges ou de formation sur la gestion de projet.

Cette communauté de pratique sera l'étude de cas de cette étude. Cette étude de cas aura pour but de déterminer s'il y a un certain nombre de concepts, contenus dans le modèle théorique, qui ont été développés chez les membres de la communauté de pratique. Pour cela, une démarche de collecte de données sera effectuée au sein de la communauté de projets et les résultats obtenus seront traités de manière quantitative.

Structure du mémoire

Nous avons structuré le mémoire autour de cinq grands chapitres. Le premier, faisant partie de la recension des écrits, présente le management transversal, ses problèmes et les clefs de succès associées. Le second chapitre, toujours dans la recension des écrits, concerne les communautés de pratique, leur principe de fonctionnement ainsi que leurs caractéristiques. C'est au sein du troisième chapitre que le modèle théorique sera présenté, ce chapitre repose sur un parallélisme des deux premiers. Le chapitre quatre met en avant les objectifs de recherche ainsi que la méthodologie mise en place. Le dernier et cinquième chapitre expose les analyses effectuées et les résultats obtenus sur l'étude de cas menée dans l'entreprise Swiss Life France.

CHAPITRE N°1 :

LE MANAGEMENT TRANSVERSAL

Le premier chapitre de ce mémoire présente une structure de gestion en expansion dans les organisations : le management transversal. Dans un premier temps, le fonctionnement et les principes du management transversal seront exposés. S'en suivra l'introduction aux problèmes liés à cette structure de gestion. Une troisième partie aura pour objectif la présentation des clefs de succès du manager transversal afin d'assurer le bon développement du management transversal au sein d'une entreprise.

1.1. Présentation du management transversal

1.1.1. Définition du management transversal

Le management transversal est une méthode de gestion associée à une coordination horizontale de parties prenantes autour d'un objectif commun (Devop, 2014). De manière plus intuitive et en restreignant la définition au domaine de l'entreprise, le management transversal c'est faire travailler des services d'une même entreprise ensemble autour d'un projet commun. Cette association de métiers, de ressources et de compétences s'oppose au management hiérarchique présente dans les entreprises fonctionnelles (JDN, 2019). La gestion en mode transversal permet d'exploiter les expertises présentes dans les différents services et de les faire travailler ensemble afin d'effectuer au mieux un projet stratégique (Genolhac, 2017).

Si l'on s'intéresse au terme « management transversal », on peut traduire le terme anglophone de management par « conduire » ou « entraîner ». De plus, on peut transcrire l'expression anglaise de « transverse management », également désigné par « cross-functional management », par l'expression « management croisé fonctionnel », ce qui correspond à un management situé au croisement des acteurs d'une entreprise afin de les coordonner et les faire travailler ensemble (JDN, 2019). Plus intuitivement, le management c'est « faire faire », et le management transversal peut se traduire par du management hors hiérarchie (Testa & Déroulède, 2019).

Le management transversal est notamment employé de différentes façons telles qu'au sein de directions transverses (par exemple les Ressources Humaines), dans l'animation d'un réseau professionnel, dans la gestion des parties prenantes externes ou bien dans les organisations matricielles. Cependant, le management transversal est principalement présent dans la gestion de projet, notamment à travers les structures organisationnelles matricielles (Devop, 2014). Ce mémoire fera donc référence au management transversal appliqué au domaine de la gestion de projet.

Comme toute méthode de gestion, le management transversal doit répondre à des enjeux spécifiques auxquels il faut porter de l'attention, car ils vont être les clefs de réussite du projet (Devop, 2014). De plus, cette méthode de gestion s'est développée à travers les années, nous verrons par la suite les raisons de l'émergence de ce type de management ainsi que les différentes formes de management transversal existantes.

1.1.2. Emergence et multiplication des formes de management transversal

1.1.2.1. **L'émergence du management transversal**

La majeure partie des organisations repose sur une structure organisationnelle fonctionnelle. Dans ce type de structure, c'est l'expertise des individus qui est valorisée, donc un projet sera mieux géré si c'est un expert qui l'effectue. Cette manière de penser découle de la théorie Taylorienne^{iv} de la division du travail en expertise. Les entreprises sont alors structurées en services distincts et indépendants les uns des autres, et ce cloisonnage est un obstacle aux échanges horizontaux, à la pluri utilisation des ressources, mais aussi à l'optimisation des compétences, donc plus généralement à la gestion transversale (Genolhac, 2017). Cependant, due à plusieurs facteurs (exposés par la suite), la tendance en entreprise est au décloisonnement^v des structures traditionnelles. Cette dynamique émergente des entreprises est rendue possible et même souvent symbolisée par le management transversal (Testa & Déroulède, 2019).

Intéressons-nous désormais aux facteurs de décloisonnement des entreprises, et par conséquent aux raisons de l'émergence du management transversal. Bien qu'il existe une multitude de causes à l'origine de cette émergence, cinq raisons majeures peuvent expliquer l'expansion du management transversal (Testa & Déroulède, 2019).

Une complexité croissante

D'une part, les organisations développent des projets de plus en plus complexes et multidisciplinaires^{vi}. D'autre part, elles doivent composer avec des ressources humaines hétérogènes, tant au niveau des métiers que des cultures. Ces ressources sont diverses, des clients aux fournisseurs en passant par les partenaires, et deviennent en plus rares, car sur le marché concurrentiel, les ressources humaines se font rares. De plus, cet ensemble de ressources humaines hétérogènes, diverses, et rares nécessite une forte complémentarité afin de répondre aux objectifs de l'organisation. Cet ensemble d'éléments complexifie grandement les environnements des organisations (Devop, 2014).

La mondialisation et l'internationalisation

La mondialisation est la source de nombreux impacts majeurs sur les organisations. L'un d'eux est l'internationalisation des entreprises, ayant pour effet un besoin de normalisation des systèmes, que cela soit d'ordre juridique, comptable ou financier, mais également l'homogénéisation des pratiques, des règlements. Les organisations s'organisent alors en réseaux dans le but d'innover et de garder leur avantage concurrentiel (Testa & Déroulède, 2019).

La gestion à distance

L'internationalisation, le développement des organisations, l'émergence des technologies de l'information et de communication ont contribué à répartir les activités sur de plus grandes surfaces. Ainsi, beaucoup de tâches sont gérées à distance, ce qui rend d'autant plus compliquée la gestion et nécessite des efforts de centralisation, mais également d'homogénéisation (Testa & Déroulède, 2019).

L'externalisation des tâches

Les organisations délèguent un grand nombre de leurs fonctions et activités à des entreprises externes, ou bien forment des partenariats. Cela exige une délégation du pouvoir, de la surveillance à distance, de l'échange de ressources et de données, une relation contractuelle et surtout de la coordination. Le fait d'externaliser des fonctions demande un effort de management particulier, l'entreprise soumissionnée devient employée et partenaire, et c'est l'entreprise délégataire qui devient le client (Testa & Déroulède, 2019).

La décentralisation des activités

La décentralisation des activités est due au développement des organisations et est synonyme de coordination. Cette décentralisation demande des efforts de management importants, mais permet, lors d'une bonne gestion, d'augmenter l'efficacité locale des organisations (Testa & Déroulède, 2019). Ces facteurs sont donc à l'origine du besoin des entreprises de revoir leur mode de gestion. Il est également important de noter que le management transversal participe à plusieurs formes de

décloisonnement au sein d'une entreprise, par exemple le management de projet ou la mise en place d'équipes pluridisciplinaires ou encore l'animation d'un réseau (Testa & Déroulède, 2019).

1.1.2.2. Les différentes formes de management transversal

Tout d'abord, il existe beaucoup de façons de mettre en place le management transversal, certaines organisations mettent en place cette structure temporairement pour certains projets, d'autres l'inscrivent de manière pérenne dans l'organisation (Larson & Gray, 2014, p. 68).

De plus, la définition du management transversal fait référence à une coordination horizontale de parties prenantes autour d'un objectif commun, cela peut donc prendre plusieurs formes au sein d'une entreprise. Par exemple, la structure matricielle, la gestion par projet ou la gestion par processus sont des applications de la gestion transversale (Genolhac, 2017), au même titre que la coordination d'équipes pluridisciplinaires ou l'animation d'un réseau^{vii} de professionnels. Cependant, le management transversal s'illustre souvent à travers les projets en entreprise ; le management transversal est donc mis en place pour une durée limitée, l'équipe projet est également éphémère et le chargé de projet (également appelé manager transversal) a donc un rôle de coordinateur de ressources multidisciplinaires (JDN, 2019).

1.1.3. Objectifs et avantages du management transversal

1.1.3.1. Les objectifs

Les objectifs globaux du management transversal sont multiples et dépendent selon la forme de management transversal, des entreprises, ou des contextes. Cependant, Jean-Pierre Testa et Bertrand Déroulède ont regroupé les principaux objectifs autour de trois axes : fournir, harmoniser et partager (Testa & Déroulède, 2019).

Fournir

L'un des principaux objectifs du management transversal est de fournir les éléments nécessaires et les indicateurs afin d'orienter les choix de l'entreprise. Suite à cela, le manager s'assure de la conception des processus et procédures, des directives d'homogénéisation des procédés et des résultats. Le rôle du manager est également de planifier et de contrôler le travail des collaborateurs (Testa & Déroulède, 2019).

Harmoniser

Le management transversal a également pour but d'harmoniser les pratiques. Cela comprend un grand nombre d'objectifs sous-jacentes tel qu'assurer la cohérence de l'ensemble de la mission, de faire converger les efforts des participants dans la mission, ou bien capitaliser les différentes compétences et les expériences de l'entreprise, mais également d'assurer l'intégration d'éléments locaux (Testa & Déroulède, 2019).

Partager

Le partage de service est un autre objectif de ce mode de management, il permet en outre de piloter des projets transverses ou des programmes en coordonnant les ressources. Ces ressources peuvent alors être partagées au sein de l'entreprise afin d'optimiser les différentes compétences (Testa & Déroulède, 2019).

1.1.3.2. Les avantages et bénéfices

Le management transversal suscite l'intérêt de nombreuses entreprises, notamment grâce à ces nombreux avantages. Et la qualité première de ce système de gestion est son efficacité. En effet, avec le management transversal, les ressources disponibles sont partagées d'une part par le côté fonctionnel et d'autre part par le côté « transverse » comme le projet par exemple, donc les compétences sont réparties tant sur les projets que dans les divisions fonctionnelles, évitant ainsi le dédoublement des effectifs.

De plus, les compétences de gestion sont renforcées grâce à l'attribution du rôle de manager à une personne se consacrant au bon déroulement de la mission, ainsi l'orientation du projet est solide. Le manager transversal assure l'intégration et la coordination des différentes ressources, cela assure une vision globale et macroscopique nécessaire au bon déroulement d'un projet (à défaut des organisations fonctionnelles). Les ressources peuvent également être utilisées de façon plus souple, car le manager transversal peut se servir des différentes compétences présentes dans l'entreprise. La transition post projet est également facilitée par la participation des équipes fonctionnelles au projet ; ces mêmes équipes gardent leur lien avec leur service et leurs activités fonctionnelles. La plus-value de cette méthode réside donc dans la possibilité d'utiliser l'ensemble des ressources de l'entreprise tout en assurant la qualité de gestion par un manager indépendant des unités fonctionnelles (Larson & Gray, 2014, p. 68). Le principal but du management transversal est donc d'optimiser les compétences techniques des employés en accord avec les exigences des projets, cette délicate balance entre autorité fonctionnelle et autorité projet est le grand enjeu du management transversal (Larson & Gray, 2014, p. 68).

Cependant, le management transversal apporte d'autres bénéfices aux organisations. Comme nous avons pu le voir, le management transversal est l'un des symboles du décloisonnement, et en ce sens il incarne le transfert d'informations horizontales. À travers cette structure transverse, l'information n'a plus à remonter une chaîne hiérarchique puis d'en descendre une autre, mais peut directement circuler de service en service, entre les personnes concernées, sans perdre de valeur et en gagnant un temps considérable. De plus, comme nous pourrions le voir dans la suite de ce mémoire, le management transversal induit un système relationnel moins formel de plus en plus recherché en entreprise.

De par la vision macroscopique du manager et de l'optimisation des ressources, le management transversal apparaît donc comme la solution optimale pour gérer des projets à grande valeur ajoutée pour une entreprise telle que les projets stratégiques, car cette méthode assure, en temps normal, une bonne gestion du projet (Larson & Gray, 2014, p. 68).

1.1.4. Les spécificités du management transversal

1.1.4.1. **Différents modes de management**

Aujourd'hui, trois modes de management existent au sein d'une organisation : le management hiérarchique^{viii}, par projet^{ix}, et le management transversal^x. Il est important de distinguer ces trois modes de management afin de saisir les nuances du management transversal. Ces spécificités se situent notamment dans les relations entre le manager et ses interlocuteurs, sur les actions orchestrées par le manager et leurs durées, sur les dimensions de la mesure et du contrôle ou encore sur l'évaluation de l'efficacité.

L'une des spécificités importantes est la relation discontinue sous-jacente au management transversal, les interlocuteurs ne sont pas sollicités en permanence. De plus, il peut se rajouter une spécificité de distance. Mais la spécificité principale de ce management, le différenciant le plus des autres modes, mais également apportant le plus de problèmes, repose sur le fait que la mission concernée n'est pas forcément la priorité ou une priorité des différents contributeurs. Il en découle alors deux enjeux pour le manager transversal : donner l'envie aux collaborateurs de s'investir dans le projet, le deuxième enjeu est de rendre continue cette relation par nature discontinue. Il ne faut pas que l'interlocuteur soit sollicité que lorsque le manager en a besoin, sinon le sentiment d'appartenance ne peut pas être introduit (Testa & Déroulède, 2019).

1.1.4.2. **Singularités du management transversal**

Le management transversal se distingue donc des trois autres formes de management par quatre grands aspects exposés ci-dessous (Testa & Déroulède, 2019).

Un mode relationnel particulier et déterminant

Contrairement aux relations hiérarchiques qui sont duales et verticales, les relations dans un management transversal, fonctionnant hors hiérarchie, sont tripartites et triangulaires. En effet, une

relation de management transversal comprend l'acteur, le manager hiérarchique ainsi que le manager transversal.

Des principes d'actions spécifiques

Dans un système hiérarchique, c'est au manager hiérarchique que revient le rôle de diriger et de faire évoluer son équipe. Concernant le management par projet, le chef de projet a pour rôle de fédérer son équipe, celui du pilote de réseau est d'orienter ce réseau et le développer dans un certain axe. Le rôle du manager transversal est un peu plus complexe, car il doit mener un processus global de l'organisation en mutualisant des ressources et en les gérant sans hiérarchie en tentant de capitaliser sur les expériences de ces collaborateurs (Testa & Déroulède, 2019).

Une dimension temporelle spécifique

Le management hiérarchique est soit permanent ou de durée préalablement indéterminée. Cependant le management transversal peut être temporaire ou permanent puisqu'il est lié à l'activité et à la politique à mettre en œuvre. En effet, le management transversal ne concerne pas seulement les projets, on peut imaginer une gestion matricielle permanente, au sein d'une entreprise, et ne concernant pas seulement les projets.

Les dimensions de la mesure et du contrôle

Le responsable de projet évalue l'avancement du projet et le respect du cahier des charges, le manager hiérarchique évalue les performances individuelles et le pilote de réseau regarde les indicateurs de contribution. Le manager transversal, quant à lui, adapte sa mesure à la mission, cela peut prendre la forme d'un contrôle des méthodes utilisées et leurs mises en œuvre, ou du respect des contraintes ou cahiers des charges, ou bien même de la réactivité et des compétences individuelles de ces participants (Testa & Déroulède, 2019).

Les relations de fonctionnement

Un manager hiérarchique compte sur les compétences personnelles de son équipe alors que le manager de projet doit associer les différentes compétences de son équipe dans le but de faire émerger une complémentarité. Le manager doit composer avec ces deux aspects, compter sur les compétences personnelles et essayer d'introduire une complémentarité bien que les nombreux acteurs soient dispersés. De plus, il doit s'assurer de la coopération de la hiérarchie de chaque acteur, rajoutant ainsi une contrainte (Testa & Déroulède, 2019).

Ces différents modes de management sont synthétisés dans le tableau ci-dessous (Testa & Déroulède, 2019, p. 14) :

**DIFFÉRENCIER LE MANAGEMENT TRANSVERSAL
DES AUTRES FORMES DE MANAGEMENT**

Un point commun : FAIRE FAIRE					
Position	Mode relationnel dominant	Principe d'actions	Horizon temporel	Mesure Contrôle	Fonctionnement déterminé par
Manager hiérarchique	Relation duale : Manager Collaborateur	Diriger Évaluer Faire évoluer	Caractère permanent	Performance individuelle	Autonomie des collaborateurs
Chef de projet	Relation tripartite : N+1 équipier Équipier Chef de projet	Déléguer Faire adhérer Fédérer	Durée du projet	Résultat projet	Interdépendance
Pilote de réseau	Relation tripartite : N+1 membre Membre Pilote réseau	Donner du sens Piloter Développer	Finalités du réseau	Indicateurs de contribution à la stratégie, de fonctionnement	Interaction Maillage des ressources
Manager transversal	Relation tripartite : N+1 acteur Acteur Manager transversal	Mutualiser Consolider Capitaliser	Durée liée à la politique mise en œuvre	Indicateurs sur mise en œuvre des méthodes, des standards, de résultats	Influence coopération

Figure 1 : Différencier le management transversal des autres formes de management (Source : (Testa & Déroulède, 2019, p. 14)

1.1.4.3. La structure de double autorité

La plus grande particularité engendrée par le management transversal est la structure de double autorité, il est nécessaire de bien saisir les particularités de cette double autorité afin de comprendre les difficultés liées à ce type de management.

Le management transversal, en tant que forme de gestion de projet, consiste à superposer une structure horizontale sur une structure fonctionnelle normale à l'entreprise. Il y a donc une duplication de la hiérarchie, et donc deux chaînes d'autorité, d'une part la chaîne hiérarchique fonctionnelle intrinsèque à l'entreprise, d'autre part la chaîne hiérarchique liée au projet. Les participants au projet sont donc sous l'autorité de leur gestionnaire fonctionnel et doivent continuer leurs tâches opérationnelles, mais également sous l'autorité du manager transversal et doivent répondre à ses attentes et exigences (Larson & Gray, 2014, p. 68).

« Avec la gestion en mode transversal, on va superposer deux organigrammes : le premier, le classique, celui qu'emploie chaque jour l'entreprise, et le deuxième, celui par processus, dans lequel est répertorié chaque personne des différents services mis à contribution pour atteindre cet objectif » explique Alain Rondeau, professeur honoraire à HEC Montréal avant d'ajouter « Ces personnes ainsi réquisitionnées vont être gérées de façon transversale afin de produire un résultat qui est jugé critique pour l'organisation » (Genolhac, 2017).

1.1.4.4. Le rôle du manager transversal

Alors que le rôle du gestionnaire fonctionnel est de superviser les tâches fonctionnelles des employés de son service, celui du manager transversal est plus compliqué puisqu'il se doit d'intégrer les différentes ressources au projet et gérer le déroulement du projet avec des parties provenant de différents services (Larson & Gray, 2014, p. 69). En effet, le management transversal est généralement mis en place pour un projet et une durée limitée, l'équipe projet est également éphémère et le chargé de projet (ou manager transversal) a donc un rôle de coordinateur de ressources multidisciplinaires (JDN, 2019).

Selon les travaux d'Henry Mintzberg et son ouvrage intitulé « Le Management : Voyage au centre des organisations », les fonctions transversales permettent au manager d'avoir une vue macroscopique de l'organisation, en d'autres termes de comprendre les activités des différentes entités et les interactions entre elles. Comprendre les logiques régissant les différentes entités permet de les coordonner plus facilement et de comprendre les motivations de chacun (Mintzberg, 1990).

Le manager transversal peut donc être perçu comme un coordinateur de ressources pluridisciplinaires (Mintzberg, 1990).

1.2. Les problèmes liés au management transversal

1.2.1. Structures et cultures organisationnelles

La diversité des problèmes liés au management transversal et leur intensité dépendent du système organisationnel de l'entreprise et de sa culture organisationnelle. Il est donc important de présenter les différents systèmes organisationnels^{xi} et les différentes cultures organisationnelles^{xii} afin d'évaluer et de comprendre leurs impacts sur le management transversal.

1.2.1.1. Systèmes organisationnels et mise en place d'un management transversal

« Pour qu'un organisme puisse déterminer les liens d'autorité, les systèmes de communication et la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie, il est nécessaire qu'il se dote d'une configuration pour organiser le travail. C'est ce qu'on appelle la structure organisationnelle ou système organisationnel. L'organigramme correspond à la définition visuelle de ce réseau de relations. La structure organisationnelle choisie exerce donc une grande influence sur les aspects relationnels et la répartition des responsabilités dans un organisme. » (Turbide & al, 2013, p. 61)

Comprendre le système organisationnel d'une entreprise permet d'évaluer comment celle-ci réagit face à la complexité et à l'incertitude, cela permet donc d'anticiper la réaction de celle-ci à l'introduction du management transversal et les efforts nécessaires pour sa mise en place (Testa & Déroulède, 2019). Les systèmes organisationnels des entreprises peuvent être regroupés en trois catégories :

- Les entreprises néo-tayloriennes
- Les entreprises formelles
- Les entreprises réinventées

La première catégorie concerne les entreprises néo-tayloriennes, elles sont efficaces dans un environnement stable, avec peu d'incertitude et un degré de complexité faible. Héritières du taylorisme, elles reposent sur des structures pyramidales très stratifiées. Le pouvoir est donc détenu par le sommet et les relations sont purement verticales, ce qui est un très gros frein à l'établissement d'un management transversal. La direction attend des collaborateurs de l'obéissance et peu d'innovation (Testa & Déroulède, 2019).

Lorsque le degré de complexité augmente et l'incertitude est croissante, l'organisation tend à devenir une entreprise formelle. La structure hiérarchique pyramidale est toujours en place, mais peut être accompagnée d'une structure matricielle laissant plus de place à l'innovation et à la transversalité. Le pouvoir est toujours concentré au sommet, mais une communication accrue, autour des stratégies, est mise en place, une autonomie supplémentaire est accordée aux collaborateurs et une décentralisation de certains pouvoirs peut être orchestrée. Les managers transversaux ont donc leur place dans ces entreprises formelles bien qu'ils doivent faire face à l'influence du système hiérarchique pyramidale (Testa & Déroulède, 2019).

À un échelon supérieur de complexité et d'incertitude, les entreprises réinventées s'appuient sur une organisation moderne. Il y a de moins en moins de niveaux hiérarchiques, de plus en plus d'horizontalité et de moins en moins de relations d'autorité. L'entreprise est alors perçue comme un réseau de collaborateurs avec un pouvoir réparti : « Les décisions sont prises là où est la compétence » (Testa & Déroulède, 2019, p. 35). Le management transversal est facilité dans ce type d'entreprise propice au changement et aux modes de travail moins conventionnels.

Le niveau de complexité et d'incertitude de ces typologies d'entreprises peut être schématisé dans la figure ci-après (Testa & Déroulède, 2019, p. 36):

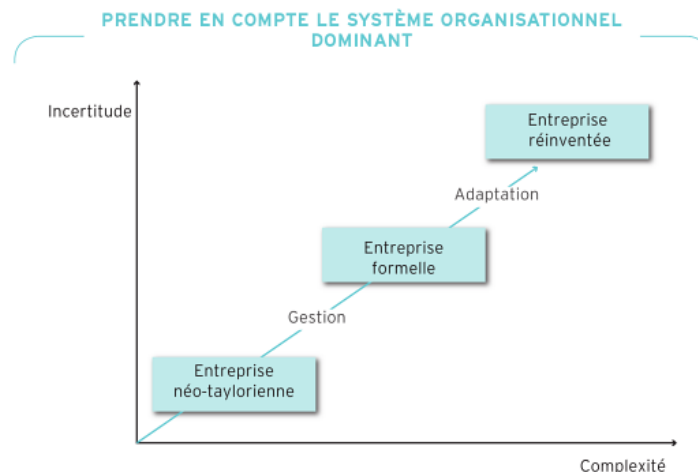


Figure 2 : Prendre en compte le système organisationnel dominant (Source : (Testa & Déroutède, 2019, p. 14))

Comprendre le système organisationnel de l'entreprise revient à prendre en compte les pratiques managériales de l'organisation, cela permet d'évaluer l'effort de mise en place nécessaire pour le management transversal et d'anticiper les changements et les impacts sur l'organisation, donc le degré des problèmes qu'engendre l'implantation de cette nouvelle structure (Testa & Déroutède, 2019).

1.2.1.2. L'influence de la culture organisationnelle

Comme nous venons de la voir, le système organisationnel d'une entreprise peut avoir un impact sur les difficultés rencontrées en management transversal. Un autre facteur d'influence est la culture organisationnelle de l'entreprise. La culture organisationnelle correspond à la culture d'un pays appliquée à une entreprise. Ainsi chaque entreprise possède ses coutumes, ses façons de faire, ses rapports hiérarchiques, son code vestimentaire et autres. La culture organisationnelle est donc un système de normes, de valeurs et de convictions partagées par les employés d'une entreprise (Larson & Gray, 2014).

Cette culture organisationnelle a une influence majeure sur la gestion des projets et sur la structure de gestion mise en place. Parmi les caractéristiques influentes, on retrouve l'importance de l'esprit

d'équipe, les relations d'autorité, la coordination ou l'indépendance des unités ou bien la volonté d'innovation (Larson & Gray, 2014).

Il existe donc un lien entre la culture organisationnelle, la structure de gestion de projet et la réussite d'un projet puisque certaines caractéristiques de la culture organisationnelle favorisent une bonne gestion de projet dans une structure donnée, alors que d'autres facteurs pourraient au contraire causer l'échec du projet. Les scientifiques Erik W. Larson et Clifford F. Gray ont tenté de déterminer les caractéristiques d'une culture organisationnelle favorisant la réussite de projets complexes, notamment transverses, les résultats sont compilés ci-dessous :

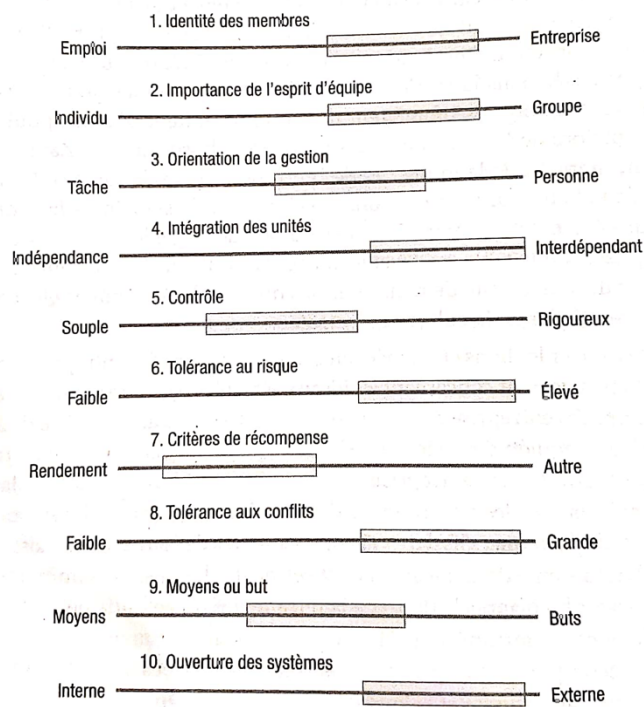


Figure 3 : Les caractéristiques de la culture d'une entreprise propices à la gestion de projets (Source : (Larson & Gray, 2014, p. 88))

Bien entendu, ce n'est qu'un modèle de culture organisationnelle idéal et l'équilibre recherché entre les différents facteurs ne suffit pas à la réussite d'un projet. Cependant, ce qu'il est important de retenir c'est la corrélation existante entre la culture organisationnelle et la structure de gestion de projet, car le succès de la structure nécessite une culture adaptée, à l'inverse on peut imaginer transformer une culture organisationnelle afin de faciliter l'établissement d'une certaine structure de gestion tel que le management transversal (Larson & Gray, 2014, p. 88).

D'après la métaphore de Erik W. Larson et Clifford F. Gray, la corrélation entre la culture organisationnelle et la gestion de projet s'apparenterait à un voyage en bateau. La culture organisationnelle est modélisée par la rivière et la gestion de projet par le bateau. Lorsque la culture organisationnelle est propice au développement et à l'exécution d'un projet, le bateau avance dans le sens du courant, facilitant considérablement son avancée. A contrario, si la culture organisationnelle n'est pas en accord avec les exigences du mode de gestion, le bateau devra avancer à contre sens, ce qui demande beaucoup plus d'effort et peut mener à un abandon. Dans le contexte de ce mémoire, le manager transversal doit alors régler les problèmes liés directement au projet, mais également les entraves liées à la culture organisationnelle (Larson & Gray, 2014, p. 80).

Lorsque la culture organisationnelle de l'entreprise n'est pas adaptée au mode de gestion, ou en cours de transformation, il peut s'avérer très efficace de développer une stratégie consistant à mettre en place une sous-culture organisationnelle au sein des équipes projet. Il est alors possible de développer une sous-culture entre des personnes ciblées afin de faciliter la concordance de la culture avec le mode de gestion de projet. Cette idée est importante et sera reprise dans la suite de la recherche, puisqu'une communauté de pratique développe sa propre sous-culture (Larson & Gray, 2014, p. 82).

1.2.2. Le manque de culture projet

Nous avons précédemment vu l'importance de la culture organisationnelle et des structures organisationnelles sur l'établissement et le développement du management transversal en entreprise (Hobbs & Ménard, 1991). La culture organisationnelle comporte un grand nombre d'éléments, mais un élément majeur nous intéresse pour cette étude et se révèle primordial pour le bon fonctionnement de la structure transversale : la culture projet^{xiii}.

« La culture projet est en quelque sorte le mode d'emploi pour réussir vos projets. Elle permet de définir le type de décisions à prendre, de guider les actions à réaliser, la manière de communiquer entre les différents acteurs et de déterminer le comportement et l'état d'esprit des membres de l'équipe projet. Elle englobe des valeurs, des normes, des symboles et des attitudes que va adopter l'ensemble de l'organisation pour mener ses projets vers la réussite. La culture projet est un élément puissant et décisif en gestion de projet, car elle permet de catalyser la stratégie de l'organisation et contribue à développer l'esprit d'équipe. Une forte culture projet va guider les comportements

individuels. Une même personne placée dans des entreprises différentes agira et travaillera différemment en fonction de la culture mise en place. » (Galiana, 2018)

1.2.2.1. Un langage et des méthodes spécifiques

La première difficulté liée au manque de culture projet, ou plus précisément au manque de connaissances dans les sciences de gestion de projet est due au langage et aux méthodes. En effet, comme toute pratique et en tant que science, la gestion de projet comprend un langage spécifique, des termes précis avec une signification exacte (par exemple une « étude de faisabilité »), mais aussi des méthodes spécifiques (tel que les études d'opportunités, les business case, les méthodes de planification) et des contraintes spécifiques (par exemple le triangle coût délais qualité). Le fait que les participants ne maîtrisent pas le langage ou les méthodes peut compliquer le management du projet, puisqu'il faut adapter la communication et expliquer les méthodes. De plus, cela pose également un souci de compréhension de certains actes ou décisions du côté du participant, qui ne saisit pas toujours les choix du manager transversal et peut amener un sentiment de frustration (Devop, 2014).

De plus, la connaissance des sciences de gestion, mais également l'expérience de la culture projet permet une meilleure compréhension des enjeux du projet, du contexte ou bien de la ligne stratégique reliée à la mission (Testa & Déroutède, 2019). Cet ensemble d'éléments est un réel levier de motivation pour les acteurs du projet, car ils permettent une meilleure compréhension du projet, une meilleure vision des objectifs, et donc une volonté d'engagement.

1.2.2.2. Un mode de travail particulier

Le management transversal repose principalement sur la coopération d'acteurs provenant de secteurs différents. Cependant, ce mode de travail transverse n'est pas habituel dans les organisations et peu de gens sont coutumiers du travail avec des personnes pluridisciplinaires (Testa & Déroutède, 2019). Cette méthode de travail demande des compétences particulières et des efforts de la part des différents acteurs, par exemple il est nécessaire de comprendre la vision de chacun, le point de vue des autres acteurs et d'adopter une vision macroscopique afin d'intégrer au mieux son propre travail dans le projet commun.

Le management transversal demande également à chaque acteur une certaine ouverture d'esprit. Il faut dans un premier temps oublier les méthodes de gestions traditionnelles auxquelles beaucoup d'acteurs ont été habitués durant de nombreuses années, puis intégrer une culture coopérative, basée sur l'échange, le partage, la coopération et l'entraide (Hobbs & Ménard, 1991). Il faut également mettre de côté les contraintes hiérarchiques traditionnelles et exprimer son point de vue afin d'être un véritable acteur du projet. Si ces valeurs ne sont pas intégrées par les différents participants, le management deviendra très compliqué et les résultats du projet peuvent en être impactés (Hobbs & Ménard, 1991).

De plus, à travers son travail au sein de la structure transversale, le spécialiste a peu de temps pour développer son projet personnel au sein de la mission et n'y trouve donc peu d'attraits à s'y investir. L'incertitude portant sur la fin du projet est également un facteur d'insécurité pour les participants au projet n'étant pas habitué au mode projet (Testa & Déroulède, 2019). Cependant, les impacts du management transversal ne se limitent pas qu'au sentiment d'insécurité. L'introduction aux échanges horizontaux induits de longues réunions, pouvant apparaître comme une perte de temps de travail pour les ressources spécialisées. À cela s'ajoutent le changement d'environnement de travail et les différents profils de participants avec lesquels il faut savoir travailler pouvant amener des conflits (Cadieux, 2018).

1.2.2.3. La culture projet et la reconnaissance du manager

Les difficultés directement liées à la structure de la double autorité du management transversal seront exposées dans une section ultérieure dans ce chapitre. Cependant, il peut être intéressant de regarder ces difficultés d'un prisme de culture projet.

Le fonctionnement du management transversal, par exemple une structure matricielle, peut paraître flou et complexe pour beaucoup de personnes non initiées aux sciences de gestion de projet (Cadieux, 2018). Cette incompréhension peut engendrer plusieurs difficultés comme un sentiment d'insécurité et de frustration provenant de la structure de double commandement et de l'incompréhension liée aux chaînes d'autorités (Hobbs & Ménard, 1991). Lorsque l'acteur ne sait pas sous quelle autorité il se trouve, à qui il doit référer de ses actions et avec qui il doit interagir, cela peut gravement nuire à la qualité de son travail.

1.2.3. Une communication transverse compliquée

Le management transversal entraîne souvent des soucis de communication. Ces difficultés se traduisent généralement par un manque de compréhension, ou une situation tendue et peuvent amener jusqu'à des relations conflictuelles. Chaque personnalité étant individuelle, la communication peut vite devenir conflictuelle entre le manager et son interlocuteur si le langage n'est pas adapté (Testa & Déroulède, 2019). Ces soucis de communication peuvent également provenir de la non-reconnaissance de la légitimité du manager transversal, amenant donc une hostilité à ces demandes ou requêtes. En effet, comme nous le verrons dans la prochaine section, le manager transversal ne peut pas utiliser son autorité hiérarchique afin de gérer les différents acteurs, il doit donc porter une attention très particulière à sa façon de communiquer afin d'être un réel leader d'équipe (JDN, 2019).

Le manager transversal doit alors répondre à différents défis tel qu'assurer une bonne communication, mais aussi une compréhension commune des objectifs de projet et assurer une cohésion d'équipe ou du moins un engagement de chaque participant. Cependant, ces différents défis sont complexifiés par la pluridisciplinarité des participants. Prenons comme exemple la compréhension commune des objectifs. Étant dans un environnement pluridisciplinaire et potentiellement avec peu de connaissances de la gestion de projet de la part des participants, le manager doit expliquer les différents termes spécifiques, les méthodes mises en place et leurs objectifs, mais surtout créer une compréhension commune sachant que chaque participant va percevoir les propos du manager par son propre prisme métier, cela représente donc une grande difficulté à surmonter (JDN, 2019). Par exemple, si un manager transversal expose un projet à une personne du département des sciences technologiques d'une entreprise, et à une personne des relations humaines de la même entreprise, la perception du projet et l'interprétation des objectifs seront très différentes, pourtant le manager doit réussir à créer une compréhension commune et à faire travailler les deux parties ensemble (JDN, 2019).

Une bonne gestion des communications est donc capitale pour le manager transversal puisqu'elle lui permettra d'utiliser de façon efficiente et efficace les différentes ressources à disposition (Kahler, 1990).

1.2.4. La difficulté de la structure de double autorité

1.2.4.1. Une relation tripartite

Le management transversal se différencie du management traditionnel par une caractéristique majeure : elle n'implique pas une relation duale entre le manager et son subordonné (que l'on nommera acteur) mais une relation tripartite entre le manager transversal, le manager fonctionnel et l'acteur (Testa & Déroutède, 2019).

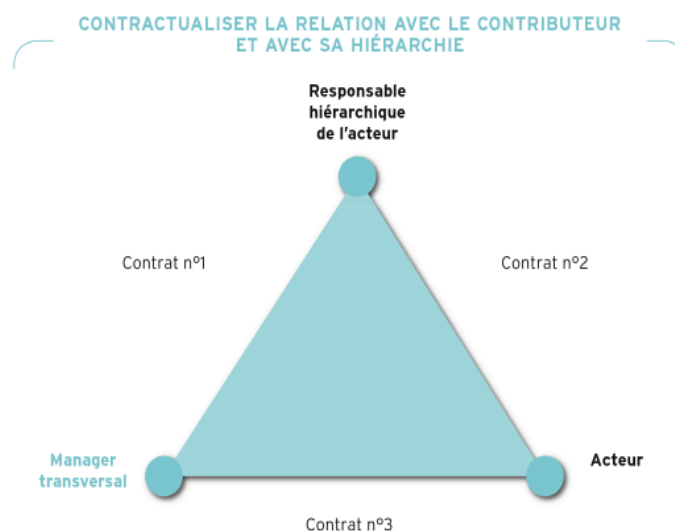


Figure 4 : Contractualiser la relation avec le contributeur et avec sa hiérarchie (Source : Testa & Déroutède, 2019)

En effet, le participant au projet est soumis à une double autorité :

- L'autorité de son supérieur fonctionnel, ou responsable hiérarchique
- L'autorité du manager transversal relativement à la mission

La complexité de cette structure est le véritable enjeu du management transversal puisqu'elle entraîne de nombreuses complications. Premièrement, le management transversal repose sur un système de tensions entre le gestionnaire fonctionnel et le gestionnaire de projet (ou manager transversal). Cette tension est nécessaire au projet, mais peut également se montrer très néfaste et engendrer un conflit dysfonctionnel (Testa & Déroutède, 2019). L'équilibre entre les obligations

techniques et les exigences du projet est instable et peut conduire à de très fortes tensions entre les gestionnaires ou entre le manager transversal et les participants au projet. Le déséquilibre provoqué par de l'animosité peut se révéler extrêmement néfaste au projet, il est donc primordial d'assurer une bonne coopération entre les gestionnaires. De plus, le fait qu'il y ait un partage de ressources entraîne des conflits basés sur la concurrence, la jalousie ou la fierté, s'accroissant avec la répartition de ressources souvent limitées (Larson & Gray, 2014, p. 68).

Les impacts de cette double autorité se font sentir à tous les niveaux, tant sur les acteurs que sur les managers fonctionnels ou transversaux.

1.2.4.2. Des conséquences sur les spécialistes

La structure de double autorité peut avoir de lourdes conséquences sur le bien-être des employés, car elle induit un grand stress, un employé n'est plus soumis aux exigences d'un seul gestionnaire, mais de plusieurs, et ces exigences sont distinctes ce qui démultiplie la pression mise sur l'employé (Larson & Gray, 2014, p. 68). De plus, chaque spécialiste perd de son autonomie, car il doit composer avec les contraintes du projet et de celles des autres spécialistes, ce qui entraîne une diminution d'autonomie venant s'ajouter au stress supplémentaire dû à un sentiment de surcharge de travail au vue des échéances (Cadieux, 2018).

Un acteur n'étant pas habitué par le mode de travail du management transversal se sentira désorienté, cette méthode de gestion nouvelle peut lui paraître très complexe (Hobbs & Ménard, 1991). L'interaction avec d'autres acteurs provenant de milieux différents peut rajouter une source de stress ou d'inconfort pour les acteurs du projet n'étant pas habitué aux interactions de la sorte.

1.2.4.3. Des conséquences pour les gestionnaires fonctionnels

Le management transversal a un fort impact sur les ressources spécialisées, mais également sur les gérants fonctionnels, qui dans un premier temps doivent céder une part de leur autorité au profit du gestionnaire de projet, pouvant amener des conflits d'intérêts et un sentiment de perte de pouvoir et de responsabilités, ils perçoivent donc le changement de structure comme une baisse de statut (Hobbs & Ménard, 1991). De plus, ils doivent faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes, comme la disponibilité de leurs ressources et le partage de ces dernières entre tâches

fonctionnelles et projets, ils doivent alors revoir leur façon d'élaborer des plannings, de gérer leurs ressources, de réinsérer des ressources déléguées à un projet tout en ayant la capacité de servir autant que de diriger (Cadieux, 2018).

1.2.4.4. Des conséquences pour le manager transversal

La tâche se révèle encore plus compliquée pour le gestionnaire de projet, qui doit avant tout légitimer son autorité auprès des personnes concernées, et le gestionnaire peut vite se sentir impuissant face à l'autorité du gestionnaire fonctionnel ou au contraire, vouloir mettre les intérêts du projet avant tout sans se soucier des impératifs fonctionnels (Larson & Gray, 2014, p. 68). Bien souvent, les participants au projet ne reconnaîtront pas l'autorité du manager transversal au même titre que celle de leur manager fonctionnel. Par conséquent, ils ne mettront pas la priorité sur le projet, mais sur leurs tâches fonctionnelles, ce qui aura pour conséquence de ralentir considérablement le projet et de procurer un sentiment d'impuissance au manager transversal (Larson & Gray, 2014, p. 68).

Ce qui est très important de comprendre est le fait que le manager transversal ne possède pas d'autorité hiérarchique, il doit donc se servir de son leadership pour créer de l'engagement dans son projet (Hobbs & Ménard, 1991).

Un autre inconvénient de cette double autorité est le possible ralentissement du projet, pour prendre des décisions. Il est nécessaire de trouver une entente entre les différents gestionnaires fonctionnels protégeant chacun leurs intérêts et possédant chacun sa vision du projet (Larson & Gray, 2014, p. 68). Le management transversal peut donc se révéler très efficace, mais peut vite être un désastre si elle n'est pas contrôlée correctement. Elle implique de gros changements organisationnels et un effort managérial très important (Larson & Gray, 2014, p. 68).

1.2.5. Les soucis d'engagement et de motivation

Les différents participants au projet ne mettent généralement pas la priorité sur le projet comme nous avons plus le voir. D'une part, ils ne voient pas d'intérêt particulier à s'engager dans le projet puisque celui-ci est éphémère et leur rapporte peu dans leur projet professionnel personnel, et d'autre part car ils se concentrent sur leurs tâches fonctionnelles afin d'obtenir la reconnaissance de leur responsable hiérarchique (Testa & Déroulède, 2019).

Ce manque d'engagement, ou de motivation peut être relié à un problème d'appartenance. L'acteur se sent plus attaché à son service fonctionnel qu'à une équipe projet éphémère et inconnue. Le manque de compréhension du contexte, des objectifs, ou bien de son propre rôle au sein du projet sont d'autres facteurs favorisant le manque d'engagement. L'acteur, ne comprenant pas le but du projet ou bien ne saisissant pas l'importance de son rôle, n'aurait pas de motivation à s'engager (Testa & Déroulède, 2019).

De plus, les managers transversaux ne peuvent pas se servir de l'autorité hiérarchique, étant l'un des plus gros leviers de motivation dans une structure traditionnelle. En effet, l'autorité hiérarchique est détenue par le manager fonctionnel, et l'acteur met souvent ses tâches pour le projet transversal en second plan après les tâches fonctionnelles, pensant obtenir plus de profit professionnel (Testa & Déroulède, 2019). Ce sentiment est renforcé par le fait que l'évaluation de l'acteur est, dans la plupart des cas, effectuée par le manager fonctionnel, sans participation du manager transversal.

L'un des facteurs du manque d'engagement est lié à la perception du projet. En effet, la mission donnée par le manager transversal est souvent vue comme une contrainte par les acteurs. Ils perçoivent leur participation comme une surcharge de travail les empêchant d'avancer dans leurs activités quotidiennes et donc accueillent le projet hostilement, sans réelle motivation (Hobbs & Ménard, 1991).

L'engagement des acteurs doit donc être entièrement suscité par le leadership du manager transversal, Pour cela, plusieurs clefs de succès peuvent être activés comme nous le verrons par la suite (Devop, 2014).

1.3. Les clefs de succès du manager transversal

La structure du management transversal est donc compliquée et peut engendrer un certain nombre de difficultés au sein d'une organisation. Cependant, il existe de nombreux éléments pouvant faciliter le développement de ce mode de gestion au sein d'une entreprise et plus particulièrement le manager transversal.

Prenons par exemple le lieu où se déroule le projet. L'un des points importants du transfert d'autorité est le lieu de déroulement du projet. Lorsqu'une salle est dédiée au projet, les participants sont plus concernés et acceptent plus facilement l'autorité du gestionnaire de projet. Cependant, en restant dans son espace fonctionnel pour effectuer des tâches de projet, le participant sera moins impliqué et reléguera le projet au second plan (Larson & Gray, 2014, p. 68).

Concernant l'évaluation des collaborateurs, il est important de désigner les responsables d'évaluations de rendement des employés, car cela peut influencer l'implication des personnes dans l'entreprise. En effet, dans une matrice faible, il y a peu de chance que le gestionnaire de projet intervienne dans l'évaluation de l'employé ou dans sa progression professionnelle, cependant dans une matrice forte, l'évaluation peut être co-construite par les deux gestionnaires (fonctionnel et projet). L'employé se sentira alors plus concerné par le projet, car il reconnaîtra l'autorité du gestionnaire de projet pour l'avancement de sa carrière (Larson & Gray, 2014, p. 68).

1.3.1. Positionnement du manager transversal

Le manager transversal est confronté à beaucoup de difficultés et de défis afin de mener à bien ses missions et de gérer au mieux des équipes pluridisciplinaires. Cependant, l'une des principales clefs de succès du manager transversal se trouve justement dans le positionnement du manager. Le positionnement du manager correspond à son image, à son rôle, et à ses caractéristiques au sein de l'entreprise.

1.3.1.1. Bien exposer le rôle du manager transversal

La première difficulté que doit affronter un manager transversal est de se positionner dans l'organisation. Il doit comprendre son rôle dans l'environnement complexe auquel il appartient et prouver la valeur ajoutée qu'il représente d'une part pour l'entreprise, mais également auprès des différents acteurs. Le positionnement du manager passe dans un premier temps par son comportement, il doit savoir exposer son rôle et sa mission tout en construisant un réseau de professionnels sur lequel il pourra s'appuyer afin d'obtenir de l'engagement (Testa & Déroulède, 2019).

Influencer sans diriger

La caractéristique principale du management transversal est la relation non hiérarchique entre le manager et ses interlocuteurs. Le manager doit alors faire face à une problématique complexe, pouvant sembler déconcertante : comment influencer ses collaborateurs sans pouvoir hiérarchique ? En effet, le manager transversal ne possède pas de leviers d'influence liés à son autorité, à un lien de subordination ou lié à son statut hiérarchique (Testa & Déroulède, 2019).

L'influence s'apparente pour certains à s'adapter à ses interlocuteurs (Jean-Pierre Testa et Bertrand Déroulède). Cependant, avant d'approfondir le concept d'influence, il est nécessaire de distinguer l'influence de la manipulation. La manipulation consiste à obtenir quelque chose de l'interlocuteur, de manière détournée, que ce dernier ne voudrait pas volontairement donner, cela peut être efficace à court terme, mais impossible à long terme et éthiquement discutable. L'influence quant à elle consiste à obtenir de l'interlocuteur une chose dont il était au départ réticent, mais qui après échange, concède de donner en connaissance de cause (Testa & Déroulède, 2019).

L'influence ne peut être exercée par le manager transversal que si ce dernier maîtrise l'environnement de son interlocuteur, comme les manières de procéder, les codes liés à la profession, les usages, mais aussi le langage, les attentes, les besoins et les autres caractéristiques dans le but d'actionner le levier dont il a besoin. Trois leviers majeurs d'influence peuvent être identifiés :

- Ses compétences
- Son leadership^{xiv}
- La mission

Les compétences

Les compétences, s'appuyant notamment sur les expériences passées, sur des réussites antérieures et sur les différentes missions que le manager a pu mener, peuvent être reconnues par les différents acteurs et légitimer sa place. Les compétences spécifiques sont aussi un levier d'influence sur les interlocuteurs qui développeront un respect, une reconnaissance pour ces compétences. De plus, l'influence passée du manager, notamment sur la hiérarchie des acteurs ou sur sa propre hiérarchie peut amener les interlocuteurs à accepter l'influence du manager (Devop, 2014).

Le leadership

Le leadership, ou la capacité du manager à convaincre, sa capacité à faire adhérer, sa capacité à faire reconnaître son expertise, mais également sa compétence dans la retenue et la circulation d'informations ou d'offrir des contreparties aux acteurs, tout cela construit le leadership d'un manager et donne envie aux interlocuteurs de s'engager avec lui (Devop, 2014).

La mission

La mission peut également être un levier d'influence, si cette mission apparaît comme importante ou stratégique aux yeux des acteurs cela peut les intéresser et leur donner envie de s'impliquer. De plus, les moyens mis en œuvre, les techniques utilisées, ou même les autres participants au projet peuvent constituer des leviers, il est donc important de communiquer sur la mission afin de créer l'envie de s'investir (Testa & Déroulède, 2019). De plus, le management transversal peut être un levier en tant que méthode de travail. En effet, les acteurs ont la possibilité de travailler d'une façon innovante dont ils n'ont pas l'habitude, hors des contraintes hiérarchiques habituelles.

Actionner l'un ou plusieurs de ces leviers est nécessaire afin d'influencer les acteurs, mais non suffisant. Le processus d'influence ne peut pas se faire seul, il faut un influenceur et un influencé. Cependant, l'influencé accepte d'être influencé suite à un échange avec l'influenceur, cet échange peut être désigné comme une négociation (Tournier & Sébillaud, 2011). Cette négociation entre le manager et l'acteur a pour but d'établir un équilibre dans la relation entre ce qui est donné et ce qui est reçu, généralement un échange de concessions et de contreparties aboutissant à une relation gagnant-gagnant. Cette négociation repose nécessairement sur la connaissance de l'environnement de l'acteur tel que ses attentes et ses envies, mais également sur une relation de confiance (Tournier & Sébillaud, 2011).

1.3.1.2. Légitimité du manager transversal

Le manager transversal ne peut influencer ses interlocuteurs et exercer son leadership sur eux, si ces derniers ne sont pas convaincus de la légitimité du manager transversal en tant que chef de projet ou de mission. De plus, le manager transversal est souvent perçu comme hostile de la part des différentes parties prenantes puisqu'il est souvent non connu, est annonceur d'une charge de travail supplémentaire, et paraît illégitime face à des chefs de projets spécialisés dans un domaine (Testa & Déroulède, 2019). La légitimité du manager transversal est donc un réel pilier du succès de cette structure transversale.

Dans un premier temps, afin d'accroître sa légitimité, le manager doit appuyer son leadership personnel et créer des liens avec les participants. De plus, une compréhension des objectifs communs peut se révéler très judicieuse afin de susciter l'engagement des individus (Testa & Déroulède, 2019). La légitimité du manager transversal peut donc s'appuyer sur trois piliers tel que nous le montre le schéma ci-dessous :



Figure 5 : Comprendre les fondements de sa légitimité en tant que manager transversal (Source : Testa & Déroulède, 2019, p28)

De plus, le pouvoir hiérarchique ne pouvant pas s'appliquer dans la relation entre un manager transversal et les acteurs de la mission, il est important que la légitimité du manager transversal en tant que responsable de mission soit reconnue. Cependant, cette légitimité ne se décrète pas. Afin

d'augmenter cette légitimité, il faut comprendre les différents leviers de cette dernière, et cela repose sur trois principes fondamentaux :

- La reconnaissance de son autorité, mais aussi de son leadership auprès des interlocuteurs
- L'acceptation de cette autorité
- Les qualités caractérisant le leadership du manager

Ces trois caractéristiques permettent d'appuyer le positionnement du manager transversal et de développer l'impact de son leadership. Il est également nécessaire que le manager transversal soit reconnu pour ses compétences de gestion afin d'avoir de la crédibilité auprès de ses interlocuteurs. Cela lui permettra de faire faire des choses qui ne seraient pas faites spontanément, et cela en suscitant leur bon vouloir (Tournier & Sébillaud, 2011).

1.3.1.3. Relation tripartite et alliances

Pour mener à bien une mission transversale, il faut nécessairement obtenir l'implication et l'engagement des différents contributeurs. Cependant, la spécificité du management transversal est que cette condition est nécessaire, mais pas suffisante, puisqu'il faut également obtenir l'implication et le soutien de la hiérarchie de ces contributeurs. Comme nous avons pu le voir précédemment, cette relation tripartite peut être un réel obstacle au bon fonctionnement du management transversal, il est donc important de lui porter une attention particulière. L'un des points cruciaux dans le management transversal est donc la coopération des deux managers. Si le manager fonctionnel n'accepte pas de céder une part d'autorité au manager transversal, l'implication des participants dans le projet sera inexistante et le projet rencontrera de grandes difficultés (Larson & Gray, 2014, p. 68).

L'objectif du manager transversal est donc d'obtenir l'engagement des deux parties : le contributeur et sa hiérarchie, pour cela il est nécessaire d'explicitier les modes de fonctionnements, mais également de nouer des alliances avec les managers hiérarchiques et de valoriser leur rôle dans la réussite de la mission (Testa & Déroulède, 2019).

Afin d'atteindre cet objectif, il est important de clarifier la relation tripartite entre le manager transversal, l'acteur et sa hiérarchie. Cela correspond notamment à l'engagement de chacun dans la définition des rôles, dans les règles mises en place, dans le partage de l'information, dans la priorisation de l'action, dans le contrôle et l'évaluation ou bien dans la gestion des différends. Ces

différents éléments, pouvant être explicités oralement ou dans un contrat, permettent de réifier^{xv} l'engagement tant de l'acteur que de sa hiérarchie (English, 1992).

1.3.1.4. L'animation d'un réseau

L'un des leviers de la coopération dans le management transversal est l'animation d'un réseau. L'objectif est de créer des liens relationnels, des connexions utiles et rapides que peuvent utiliser les différents participants afin de mutualiser certaines ressources en amenant chacun sa contribution à la communauté. L'animation de ce réseau reposerait sur quatre fonctions nécessaires : coordonner, communiquer, coopérer et co-responsabiliser (Testa & Déroulède, 2019).

- Coordonner, c'est une fonction essentielle en management transversal, comme nous avons pu le voir les différents participants proviennent d'univers professionnels divers et variés, c'est donc au manager transversal de coordonner ces différentes ressources, ces différentes compétences (Testa & Déroulède, 2019). La coordination passe également par la mise en place d'espaces collaboratifs, cela peut-être une salle commune ou bien un dossier partagé, une adresse mail commune, un espace virtuel collaboratif, donc l'ensemble des outils pouvant faciliter la collaboration.
- Communiquer, élément fondamental afin de créer de l'engagement, mais également afin de faire appel à des expériences similaires. Cela peut notamment engendrer le partage de pratiques communes et faire progresser les processus ou manières de procéder. Cela permet également d'identifier qui peut aider le projet à avancer ou bien l'influencer (Testa & Déroulède, 2019).
- Coopérer : au cœur du management transversal, la coopération est le moteur du succès, elle permet de créer une synergie de compétences afin de réussir au mieux la mission. Six types de ressources peuvent être une source de collaboration : les ressources informatives, relationnelles, d'expertises, normatives, statutaires ou matérielles (Testa & Déroulède, 2019).
- Co-responsabiliser : le fait de co-responsabiliser les différents collaborateurs permet d'obtenir leur engagement dans la mission plus facilement. La responsabilité est un levier de l'engagement (Testa & Déroulède, 2019).

1.3.2. Maîtrise de l'environnement

Comme il a été présenté dans la partie ci-dessus, le positionnement du manager dépend en grande partie de sa connaissance de l'environnement dans lequel il évolue. Que cela soit pour nouer des alliances, pour amorcer des dynamiques relationnels, pour légitimer son rôle, mais surtout pour influencer sans diriger. La maîtrise de l'environnement est une condition nécessaire de succès.

1.3.2.1. Comprendre les besoins des collaborateurs

L'une des difficultés d'un gestionnaire de projet transverse est de prendre en compte les besoins individuels et collectifs des participants au projet. Pour cela, un effort doit être fait par le gestionnaire afin de mettre de côté les contraintes de projet (les tâches à exécuter, les échéances, les livrables, les méthodes à utiliser, etc) pour s'ouvrir aux besoins de son équipe (Devop, 2014).

En effet, avant de commencer un projet, le gestionnaire de projet devrait consacrer du temps à apprendre à connaître chaque membre de son équipe, cela est d'autant plus vrai dans le management transversal avec des équipes éphémères, mais surtout multidisciplinaires. Ainsi, le gestionnaire doit saisir et comprendre les logiques de chacun en rapport avec sa fonction, sa personnalité et son métier. Outre faciliter les rapports entre les participants, ce travail peut aider à identifier les leviers de motivation de chacun, les outils ou les éléments dont chacun a besoin afin d'accomplir sa tâche, les spécificités du travail et les modalités adaptées aux différents métiers (Devop, 2014). Cette étape peut sembler dérisoire pour certains, mais est une réelle clef de succès puisque le management transversal induit le fait de travailler avec des personnes de métiers différents et donc d'intervenir dans des environnements différents, avec des codes différents, et avec des cadres de références différents (Testa & Déroulède, 2019). Telle que nous l'avons décrit précédemment, cette intervention nécessite une intégration du manager transversal, cette intégration passe nécessairement par une compréhension de chaque environnement et plus précisément des climats relationnels, il faut donc décrypter les comportements de chacun (Shutz, 2012).

1.3.2.2. Un effort stratégique

Si le manager comprend cet environnement complexe, il pourra le maîtriser et pouvoir agir en conséquence. Cela passe notamment par un effort stratégique. Exercer un effort stratégique sur son environnement peut être interprété de différentes manières. Tout d'abord, cela signifie que le manager transversal doit observer avant d'agir. Il doit poser un regard systémique et de stratège afin d'utiliser de manière efficace les ressources dont il dispose, ressources souvent limitées qu'il faut utiliser à bon escient (Testa & Déroulède, 2019). Cela est d'autant plus important que chaque ressource humaine, chaque acteur, possède une certaine influence sur la mission convoitée. Il est alors primordial de comprendre leurs manières d'agir, leurs codes comportementaux afin de maîtriser au mieux cette influence. Ces codes comportementaux sont propres à chaque métier (ex : système de reconnaissance ou des ordres de priorités) et il est très important de les comprendre afin de décoder cet environnement particulier. De plus, décoder son environnement consiste également à identifier les forces et les faiblesses de chacun, les domaines de compétences, les menaces et opportunités, et les interactions possibles afin d'exploiter au mieux la valeur ajoutée de chaque participant (Testa & Déroulède, 2019).

Un autre élément important pour le manager transversal concernant la maîtrise de l'environnement est le respect des équilibres en place. En effet, le manager va nécessairement perturber la routine des acteurs et il est primordial d'anticiper les changements générés afin de les maîtriser et d'éviter un rejet (Tournier & Sébillaud, 2011). Cela passe notamment par un exercice compliqué et nécessaire consistant à ne pas blâmer son environnement, mais plutôt à rechercher des solutions en composant avec cet environnement.

1.3.2.3. La cartographie des acteurs

Le management transversal engendre des changements dans le quotidien des participants. Il est nécessaire d'anticiper le comportement des acteurs investi dans la mission afin d'atteindre au mieux les objectifs. Anticiper les comportements des participants à une mission peut être assimilé à cartographier ces acteurs. Pour cela, nous ferons référence aux concepts de l'analyse stratégique du sociologue français Michel Crozier dans son ouvrage « L'Acteur et le système » qu'il a co-écrit avec le sociologue Erhard Friedberg (Crozier & Friedberg, 1977).

La cartographie des acteurs permet de prévoir les comportements, d'anticiper les réactions et d'évaluer les postures des acteurs, tout cela en fonction de leurs enjeux et de leur pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977).

Il en découle quatre grandes catégories :

- Les engagés
- Les coopératifs
- Les opposants
- Les divergents

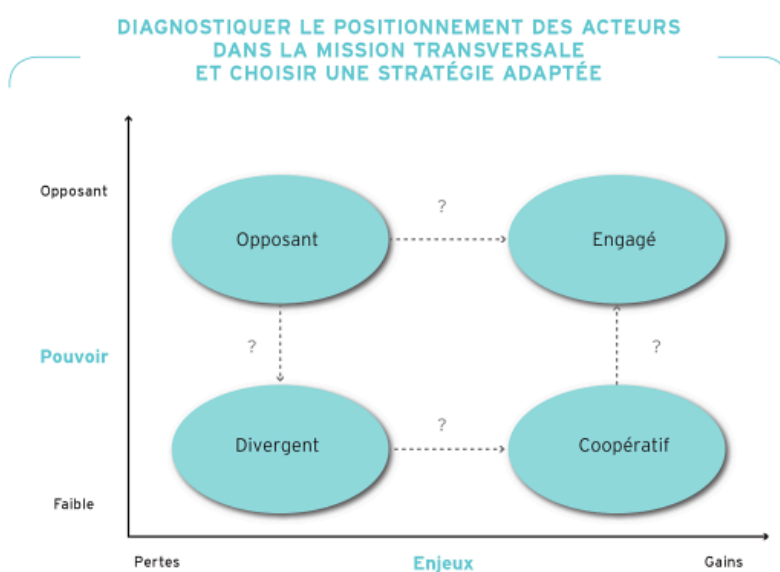


Figure 6 : Diagnostiquer le positionnement des acteurs dans la mission transversale et choisir une stratégie adaptée (Source : Testa & Déroulède, 2019)

- Les engagés ont un grand pouvoir sur la mission, mais ont également un grand intérêt pour celle-ci puisqu'ils peuvent en tirer beaucoup de profit. Ils sont donc moteurs dans les missions transversales (Testa & Déroulède, 2019).
- Les coopératifs, quant à eux ont un pouvoir plus faible, mais ont un tout aussi grand intérêt, malgré leur faible impact direct sur la réussite. Ils sont porteurs des missions transversales (Testa & Déroulède, 2019).

- Les opposants ont beaucoup de pouvoir et peu d'intérêt. Ils représentent donc un frein pour la mission transversale et peuvent venir entraver le succès de celle-ci en exerçant leur influence à des fins négatives (Testa & Déroulède, 2019).
- Les divergents ont peu de pouvoir et peu d'intérêt, mais représentent un obstacle à la mission s'ils prennent position avec les opposants (Testa & Déroulède, 2019).

Bien entendu, l'objectif n'est pas seulement de cartographier les différents acteurs, mais de définir une stratégie d'intervention adaptée à chaque acteur. En effet, le diagnostic permet de choisir une stratégie relationnelle avec chacun afin de les impliquer au mieux dans la mission transversale (Crozier & Friedberg, 1977). Par exemple, les engagés doivent être amenés à partager leurs idées, les coopératifs peuvent épauler les engagés dans cette tâche. A contrario, avec les opposants il faut être délicat et les amener à partager le point de vue des engagés, il est important de les faire échanger avec des engagés et des coopératifs afin de faire évoluer leur point de vue. Il en va de même avec les divergents qui pourront par la suite influencer les opposants. On peut remarquer encore une fois que la clef de succès repose encore sur la notion d'échange (Crozier & Friedberg, 1977).

1.3.2.4. Comprendre pour influencer

Nous venons de voir que poser un regard stratégique sur son environnement était très important. Un autre élément tout aussi important pour le manager transversal est de mettre en mouvement les acteurs. Afin de mettre les acteurs en mouvement, il faut tout d'abord susciter leur engagement, cela passe par une étape de compréhension de leur positionnement vis-à-vis de la mission et des objectifs et attentes qu'ils peuvent avoir. Pour obtenir l'engagement des acteurs il faut trouver les leviers de motivation. Ces leviers, utilisés à bon escient, permettent de mobiliser les acteurs, de les impliquer dans la mission et de les inciter à coopérer (Testa & Déroulède, 2019). Chaque métier étant unique, et chaque acteur également, il est important de maîtriser l'environnement de chacun afin d'identifier les leviers de motivation. Une fois ces leviers identifiés, il faut que les acteurs perçoivent des enjeux positifs au projet afin de vouloir s'y engager. Les acteurs deviendront des alliés du manager ; ils coopéreront et pourront également rallier d'autres acteurs. De plus, le manager doit inciter les différents acteurs à échanger. Ces flux d'informations sont la base d'une coopération réussie et l'une des valeurs ajoutées du management transversal (Testa & Déroulède, 2019).

Cependant il ne suffit pas seulement de connaître les leviers de motivation pour les activer, cela passe aussi par le développement d'un réseau de professionnel. En effet, pour le manager transversal, le développement de son réseau permet d'établir des relations de confiance, de mieux connaître les différents acteurs, de construire des liens sociaux avec ces derniers et ainsi obtenir leur reconnaissance et leur engagement. Cela permet donc d'aider le manager à mobiliser les différentes ressources dont il a besoin en ayant la possibilité d'activer des leviers avec le consentement de l'acteur (Testa & Déroulède, 2019).

1.3.2.5. Connaître pour mieux communiquer

Il est évident que dans une équipe pluridisciplinaire, la diversité des profils est plus élevée. De plus, comme nous avons pu le voir, chaque métier possède ses caractéristiques propres telles que son langage ou sa façon de communiquer (Testa & Déroulède, 2019). Par exemple, certains préfèrent travailler seuls, en binôme ou ont d'autres exigences. Cet ensemble de connaissances sur ces collaborateurs doit permettre au manager transversal de mieux communiquer avec son équipe.

La communication s'améliore grandement lorsque les deux partis se connaissent. Tout d'abord, se connaître, c'est faire grandir un lien relationnel, pouvant être cordial et favorisant grandement le dialogue (Kahler, 1990). De plus, la connaissance de son collaborateur permet au gestionnaire d'identifier et d'activer certains leviers de motivations (Kahler, 1990). Ces deux aspects seront développés dans la suite de ce mémoire.

1.3.2.6. Les besoins psychologiques, des leviers de motivation

Chaque type de personnalité possède des leviers de motivations spécifiques et donc des besoins psychologiques spécifiques afin d'obtenir leur consentement et leur engagement. La théorie des besoins psychologiques, développée par le psychologue américain Taibi Khaler (1990), référence huit besoins majeurs possédés par chaque individu à des degrés différents. Travailler sur ces différents leviers permet d'augmenter la motivation de l'acteur et par conséquent son engagement, cette activité est donc importante dans le processus du management transversal (Kahler, 1990).

Le premier besoin est celui d'être reconnu en tant que personne. L'interlocuteur veut qu'on lui porte une attention particulière, il veut se sentir quelque part unique et surtout être important pour les autres. Un environnement agréable que l'individu peut personnaliser répondrait au besoin sensoriel. La personne a également besoin d'être reconnue pour la qualité de son travail, mais aussi pour son implication et sa valeur ajoutée. Il a donc besoin d'être reconnu pour son rôle au sein de l'entreprise et vis-à-vis de sa mission (Kahler, 1990).

La structuration du temps est également un autre besoin. L'interlocuteur désire s'organiser et construire son emploi du temps, ce qui favorise un sentiment d'autonomie. Le besoin d'être reconnu pour ses opinions est aussi majeur. L'interlocuteur veut être respecté et que ses opinions et convictions soient considérées. Le besoin de solitude peut également être pris en considération. Il doit pouvoir s'isoler pour se concentrer sur certaines tâches, ne pas être dérangé et pouvoir réfléchir seul. Cependant, la personne a également le besoin de contacts ludiques, l'échange avec d'autres personnes, la communication, et les interactions. Il faut donc privilégier des environnements ouverts, où il peut exprimer sa créativité et briser la monotonie. Afin de s'évader de cette monotonie, le besoin d'excitation est également important. La personne a besoin de relever des défis afin d'avoir du prestige (Kahler, 1990).

Suite à l'identification de ces leviers, il faut des moyens pour les activer.

1.3.3. Dynamique sociale et acquisition de compétences

1.3.3.1. **Projet commun**

Comme évoqué à de nombreuses fois, le manager transversal ne peut pas se servir du levier hiérarchique. Il faut alors considérer l'engagement des employés, donc leur adhésion, comme un élément ne dépendant plus du lien d'autorité, mais d'un projet commun. Le management ne prend plus la forme d'ordres ou de demandes particulières faites à un membre de l'équipe, mais à un échange d'opinions, d'une construction de sens et de partage de vision avec les différents métiers (Testa & Déroutède, 2019). Les avancés du management moderne ont montré que l'imposition d'objectifs à des équipes de projet était très peu efficace. Il est préférable de définir collectivement les objectifs en fonction des compétences de chacun. Il faut donc donner envie à chacun de

s'investir dans le projet notamment en présentant les bénéfices potentiels pour lui et son service ou pour l'entreprise dans son ensemble (Devop, 2014).

C'est dans ce projet commun, construit par le manager transversal et ses collaborateurs que réside l'envie de s'engager, puisqu'il ne s'agit plus d'une tâche imposée, mais d'une entreprise commune dans laquelle l'employé est un acteur. Comme en témoigne Henri Baissas Directeur général délégué de Business France en charge de l'activité Export : « Ce que le management perd en pouvoir hiérarchique, il doit le gagner en sens et en valeurs. » (H. Baissas, 2014). De plus, obtenir l'engagement des membres c'est faire avancer le projet plus rapidement, dans un contexte où chaque personne est surchargée, il est important que les membres du projet le considèrent comme une priorité, et lorsqu'on se sent acteur du projet, on a envie qu'il avance (Devop, 2014).

Cependant, la coopération de l'équipe n'est pas un procédé ponctuel à réaliser lors d'une seule tâche, mais un processus à construire tout au long du projet, au quotidien, à travers notamment les expériences de chacun, les réussites et les échecs, le partage de savoir dans le but de mutualiser les savoir-faire et donc de construire un apprentissage collectif (Testa & Déroulède, 2019).

1.3.3.2. Liens relationnels

Il est important que les motifs de participation de chaque membre de l'équipe projet ne soient pas rattachés à des raisons relationnelles (tel qu'une très bonne entente avec le gestionnaire), mais sur un sens partagé. Cependant, la dimension relationnelle d'une équipe de projet reste primordiale et il faut alors engager les échanges entre les différents membres à chaque projet. Cela est généralement négligé en début de projet au vue de l'importance des tâches à réaliser, mais est une étape clef pour un management efficace (Devop, 2014).

Les liens relationnels sont primordiaux et facilitent grandement le management transversal. Il n'est pas nécessaire de créer des liens d'amitié, mais simplement des liens d'entente afin d'avoir des échanges cordiaux. Les bonnes ententes sont des leviers d'engagement importants sur les différents acteurs. Pour les deux auteurs de la boîte à outil du management transversal, « la coopération repose sur deux jambes » (Testa & Déroulède, 2019, p. 54), d'une part il y a les relations interpersonnelles, qui représentent 80% de la réussite du projet, et 20% du projet repose sur les méthodes et le respect des étapes clefs (Testa & Déroulède, 2019).

1.3.3.3. Apprentissage commun

Il n'est pas possible de tirer parti de la multitude de compétences présentes dans une équipe transversale sans échanges. En effet, c'est en confrontant les idées de chacun à travers des débats, des différences de point de vue et d'opinions que l'on peut construire une solution systémique et pérenne. Pour cela, chaque membre doit se sentir libre d'exprimer son point de vue, sa vision du projet ou des objectifs, ses contraintes métier et autres. Lorsqu'un consensus n'est pas trouvé après les échanges, il faut s'interroger sur la nature du désaccord, car celui-ci peut découler d'une divergence sur les objectifs ou sur les attitudes, et ces divergences peuvent être résolues à travers des échanges d'opinions. Cet ensemble d'échanges est un flux de savoir circulant entre les différents acteurs, et donc une forme d'apprentissage collectif (Devop, 2014).

L'apprentissage est au cœur des problèmes rencontrés en management transversal. Il est donc important d'aborder cette problématique sous le double prisme d'apprentissage et de transversalité. Dans ce type de management, on demande au chef de projet et aux membres de l'équipe d'avoir des compétences transversales. Chaque membre de l'équipe doit interagir tant avec le responsable de projet qu'avec les autres membres de l'équipe. Cependant, ces membres peuvent rencontrer des difficultés à interagir entre eux dues à la disparité de leurs métiers et de leurs compétences. Sous cet angle, il apparaît alors que les difficultés sont directement liées à un manque de transversalité non pas du responsable de projet, mais des membres de son équipe (Devop, 2014). En effet, les compétences transversales sont de plus en plus recherchées en entreprise puisqu'elles permettent de comprendre la vision de chacun et ainsi d'interagir ensemble. Si les membres d'une même équipe ne comprennent pas le métier des autres, et par extension leurs attentes et leurs visions des choses, un souci de communication s'installe.

Il est évident qu'il n'est pas nécessaire que chaque intervenant du projet soit expert dans l'ensemble des domaines concernés par le projet (Mesquita, Lima, Sousa, & Flores, 2009). Cependant, il peut être utile de posséder une connaissance des méthodes existantes, des ressources, des idées prédominantes, des objectifs, des méthodes de travail ou des exigences de certains métiers afin de composer au mieux avec ces derniers. Cette transversalité des connaissances mène également à la créativité, puisque l'on peut avoir des idées innovatrices par le lien qu'on peut établir avec les différents métiers (Mesquita et al., 2009).

1.3.3.4. L'expression comme outil d'influence

Le manager transversal est souvent confronté à des acteurs résistants quant à la mission. L'objectif du manager est alors d'obtenir l'adhésion de ces acteurs résistants. Dans sa stratégie d'influence, le manager peut donner la possibilité aux acteurs d'exprimer leurs craintes et motifs de résistance afin de trouver les leviers adéquats. Cette stratégie développée par Kurt Lewin a également pour objectif de responsabiliser les acteurs dans la recherche de moyens pour exprimer leurs réticences. Le changement est alors mieux accepté, car les acteurs participent à la recherche de solutions et de compromis (Lewin, 1936). La stratégie de Lewin passe par trois étapes : le diagnostic, l'identification, l'expression (Lewin, 1936).

Le diagnostic des acteurs et des interlocuteurs permet d'identifier les différentes sources de résistance. Ces résistances peuvent être cognitives, dues à la crainte d'une perte de responsabilités et d'autonomie ; il y a donc un problème de compréhension des effets positifs de la mission. Les résistances peuvent être sociologiques, dans ce cas les enjeux du projet sont bien compris, mais les résultats sont perçus négativement. Des résistances pédagogiques peuvent également apparaître lorsque les acteurs ne pensent pas avoir les compétences nécessaires pour réaliser les activités. Pour tous ces types de résistance, l'enjeu est de communiquer et d'échanger avec les interlocuteurs afin de pouvoir diagnostiquer les sources de résistance qui ne sont parfois pas exprimées (Lewin, 1936).

Suite au diagnostic, il faut identifier les comportements qui expriment la résistance afin de travailler sur la recherche de solutions adaptées. La résistance peut s'exprimer à travers différents types de comportements, tels que l'évitement, l'expression de préjugés, la critique, l'accusation d'autrui et autres. Il est important d'identifier ces comportements résistants afin de concentrer les efforts d'influences sur eux (Testa & Déroulède, 2019).

Vient ensuite le travail compliqué qui consiste à faire exprimer son interlocuteur sur ses réticences et ses craintes vis-à-vis de la mission. Cette tâche est délicate, car beaucoup de professionnels ne veulent pas exprimer leurs réelles idées, soit pour ne pas être mal vus, soit pour ne pas créer de conflits (Lewin, 1936). Le but est d'échanger avec l'interlocuteur sur sa vision, ses attentes, afin de l'amener à exprimer ses craintes. Il faut alors réussir à cerner les éléments réfractaires à l'adhésion et échanger afin de trouver une solution, des compromis, ou à changer sa vision des choses (Testa & Déroulède, 2019).

1.4. Conclusion du management transversal

Le management transversal, ce mode de gestion émergent depuis la fin du XXe siècle à la croisée d'une gestion de projet en équipe et d'une structure fonctionnelle, se distingue tant par ses avantages que ses inconvénients. De par son efficacité, de sa gestion des compétences pluridisciplinaires de l'organisation et de son efficience de qualité des projets gérés, cette structure de gestion est très prisée des organisations effectuant un processus de désilotage. Unique par son système de gouvernance reposant sur une double autorité et par le rôle spécifique du responsable de projet transverse, le management transversal se distingue également des autres modes de gestion par ses principes d'actions et son horizon temporel. Cependant, les entreprises se heurtent parfois à certaines difficultés lors de la mise en place de cette nouvelle structure de gestion.

Le management transversal, dans les projets, peut se révéler extrêmement efficace, mais également chronophage, onéreux et profondément dysfonctionnel lorsqu'il est mal implanté dans l'entreprise. En effet, cette structure de gestion « novatrice », du fait de sa distinction des structures plus traditionnelles, n'est pas adaptée à toutes les entreprises puisqu'elle est dépendante du système organisationnel, mais également de la culture de l'organisation. Ainsi, ce mode de gestion requière agilité et souplesse, et peut se heurter, à des dysfonctionnements au niveau de la communication transverse, de la reconnaissance du manager transversal, de la culture projet, mais également de la compréhension de la structure de double autorité, sans oublier bien évidemment les soucis d'engagement qui en découlent.

Ces nombreux problèmes peuvent survenir lors du développement d'une structure transversale, mais peuvent également être prévenus et contrôlés. En ce sens, les conditions facilitatrices du management transversal permettent de mettre en place une structure transversale stable, efficace et pérenne. Parmi les leviers de succès du manager, nous retrouvons notamment le positionnement du manager transversal, la maîtrise de l'environnement, et les dynamiques sociales.

Le schéma ci-dessous résume les informations de ce premier chapitre en un graphique.

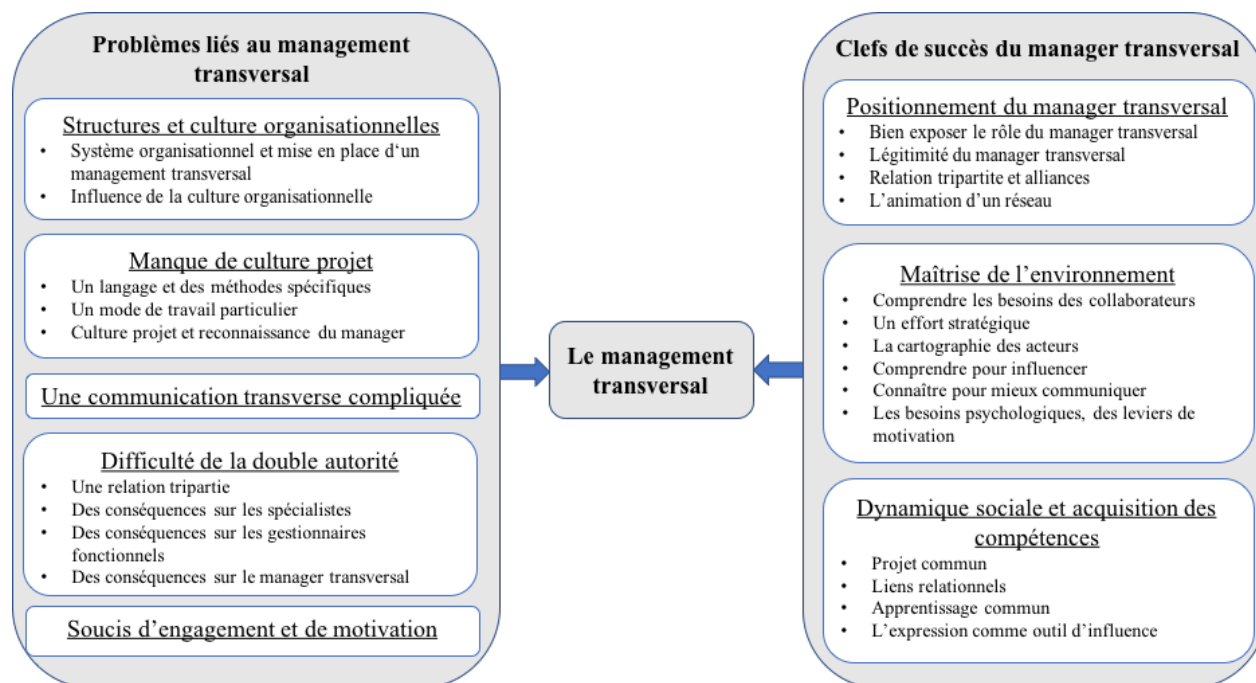


Figure 7 : Synthèse du chapitre n°1, le management transversal

Suite à cette revue de la littérature sur le management transversal et ses spécificités, avantages, inconvénients et leviers de succès, nous étudions les communautés de pratique dans le deuxième chapitre de ce mémoire.

CHAPITRE N°2 :

LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE

Suite au premier chapitre concernant le management transversal, nous nous intéresserons désormais aux communautés de pratique. Dans un premier temps, la théorie des communautés de pratique sera présentée et nous mènera à l'exploration des concepts développés par ces communautés. Ces concepts amèneront alors les bénéfices et les avantages que peuvent apporter les communautés de pratique aux organisations, notamment dans le cas d'une communauté de pratique orientée projet. Au travers de la présentation des bénéfices de l'implantation d'une communauté de pratique orientée projet^{xvi} au sein d'une entreprise, de premiers éléments de réflexion seront introduits quant à la corrélation entre une communauté de pratique et le management transversal.

2.1. Présentation des communautés de pratique

2.1.1. L'émergence des communautés de pratique

2.1.1.1. Définition

La théorie des communautés de pratique fut en grande partie introduite et développée par Etienne Wenger (1998) notamment à travers son ouvrage « Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity » / « La théorie des communautés de pratique, Apprentissage, sens et identité ». Cette théorie développe un nouveau modèle d'apprentissage collectif à travers un prisme social de l'apprentissage (E. Wenger, 1998). Wenger présente une communauté de pratique comme un groupe de personnes travaillant ensemble étant amené à répondre à des défis locaux et donc à développer des solutions dans leurs pratiques professionnelles. L'objectif de la communauté est de partager leurs connaissances, leurs compétences, leurs expertises afin de développer un apprentissage collectif. Une communauté projet permet donc de regrouper des gens ayant un intérêt commun pour un sujet et de capitaliser sur l'échange de connaissances et de compétences diverses pour produire du savoir sur le sujet (Chanal, 2000).

Une définition exacte d'une communauté de pratique serait : « 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 ensemble de bonnes pratiques. » (Wenger et al., 2002) . Une communauté pratique peut également être définie comme un groupe de personnes se regroupant afin d'interagir et de mettre en commun leur expérience, leurs difficultés, leurs bonnes pratiques dans un domaine de leur activité professionnelle dans le but d'apprendre les uns des autres, donc d'accroître leurs connaissances, mais également de créer du savoir lié à leur pratique professionnelle (SSF, 2013).

2.1.1.2. Genèse des communautés de pratique

Bien que les communautés de pratique soient aujourd'hui répandues et développées dans de nombreuses organisations, la théorie a vu le jour avec Etienne Wenger et son œuvre : « La théorie des communautés de pratique, Apprentissage, sens et identité » parue en 1998.

Les travaux de Wenger sur les communautés de pratique débutent en 1991 avec son collègue Lave, ils décident d'aborder la théorie des communautés de pratique sous le prisme de la participation périphérique légitime, et développent un concept composé de notions simples. Par exemple, l'introduction d'un nouveau membre dans une communauté consiste à un travail d'observation avant de prendre une part active au sein de la communauté. Suite à ses premières recherches, Wenger développe le concept de communauté de pratique et se concentre sur l'apport des tensions au sein d'une dualité. Pour cela, il identifie quatre dualités telles que la dualité participation / réification (Chanal, 2000). Dans son ouvrage, Wenger structure les communautés de pratique sous trois dimensions : l'engagement mutuel, un projet commun et un répertoire partagé (E. Wenger, 1998). En créant ainsi une synergie d'apprentissage entre des personnes de métiers différents regroupés autour un sujet commun, il est possible de partager les compétences et les complémentarités de chacun. Au sein d'une entreprise, une communauté de pratique permet donc de créer un environnement d'apprentissage interne plus social, plus ouvert et donc propice à l'innovation, mais également de développer une sous-culture organisationnelle autour d'une communauté désignée. De plus, le répertoire partagé a pour but de capitaliser les connaissances produites par les échanges, mais également de fonder une base théorique propre à la communauté de pratique (Chanal, 2000).

Le succès des communautés de pratique peut s'expliquer par les nouveaux défis auxquels sont confronté les organisations de projet. De nombreux projets sont de plus en plus dispersés et avec une distance géographique entre les différentes parties prenantes. De plus, un projet est nécessairement temporaire et le savoir produit est perdu à la clôture du projet. Les organisations de projet ont donc cherché des moyens plus ou moins formels de pérenniser et de transmettre les connaissances, et les communautés de pratique sont l'une des options (Ruuska & Vartiainen 2005).

2.1.1.3. Histoire des communautés et développement

Tout le monde fait partie d'une ou plusieurs communautés de pratique sans le savoir. En effet, une famille, un club de sport, une classe d'étudiants, un quartier, une entreprise est une communauté de pratique. Prenons l'exemple de la famille, au sein de celle-ci, il y a des habitudes, des rituels, des règles, des artefacts, des histoires, des symboles et des récits, chacun vivant avec les autres il se doit de prendre en compte tous les éléments précédents afin de poursuivre au mieux son activité (E. Wenger, 1998). Cela se retrouve en entreprise, avec ce que l'on appelle la culture organisationnelle de l'entreprise, plusieurs pratiques peuvent alors résulter d'une entreprise et ainsi aider chaque employé ou un groupe d'employés dans l'accomplissement de ses tâches ou de son projet (E. Wenger, 1998). Dans la vie étudiante, des communautés de pratique émergent, officiellement ou clandestinement, dans la cour de récréation ou en classe, autour d'un intérêt commun. L'appartenance à une communauté est souvent reconnue comme « l'influence la plus marquée sur la transformation des personnes » (E. Wenger, 1998, p. 4). Une communauté de pratique peut donc prendre de multiples formes et elles font déjà partie de notre quotidien, consciemment ou inconsciemment, et la plupart d'entre elles ne sont pas formelles, cependant chaque communauté possède son lot de connaissances que les participants possèdent et s'échangent. La notion de communautés de pratique est donc connue de tous, la théorie des communautés de pratique de Wenger n'est donc pas à l'origine du phénomène, mais tente de s'en servir comme un aspect d'apprentissage et donc de rendre la théorie plus accessible et fonctionnelle afin de s'en servir comme un outil conceptuel (E. Wenger, 1998).

Le concept de communauté de pratique fut donc largement développé par Lave et Wenger en 1991, mais c'est bien Etienne Wenger qui développa la théorie des communautés de pratique et la démocratisa (INSPQ 2017). Les communautés de pratique sont donc présentes partout dans notre société de manière informelle, mais se développent de manière formelle dans de nombreuses organisations. Si nous prenons l'exemple du Project Management Institute, cette organisation est composée d'un ensemble de communautés de pratique identifiées et définies telle que la communauté risque ou la communauté planification. Au sein d'une entreprise, on peut notamment retrouver des communautés de pratique telle que la communauté data ou la communauté commerciale (E. Wenger, 1998). De plus, la théorie des communautés de pratique marque une évolution épistémologique, passant d'une vision technocentrée^{xvii} de la gestion des connaissances à une vision anthropocentrée^{xviii} (Chanal, 2000).

L'approche de Wenger concernant les communautés de pratique est principalement orientée sur la socialisation des nouveaux membres. Cependant, Brown et Duguid mettent en avant le prisme de l'improvisation des nouvelles connaissances au sein de la communauté. Ainsi, les différentes œuvres concernant les communautés de pratique peuvent amener une confusion de vision sur des concepts tel que l'apprentissage, la communauté, etc. (Cox, 2005) . Ce mémoire privilégiera l'approche de Wenger pour traiter des communautés de pratique.

2.1.2. Spécificités des communautés de pratique

2.1.2.1. **Ce que n'est pas une communauté de pratique**

La communauté de pratique se distingue des autres structures d'apprentissage collectif par son caractère relationnel et social de la connaissance, puisque les personnes qui la composent partagent le désir d'y participer et l'envie de partager et d'apprendre des uns et des autres (Licklider, Taylor, & Robert, 2009). Bien que la théorie des communautés de pratique évoque le répertoire commun comme un pilier du modèle tel que nous le verrons par la suite, il faut alors distinguer une communauté de pratique d'un répertoire de bonnes pratiques, d'un intranet de diffusion de connaissances, d'un site WEB, ou d'une newsletter informant les abonnés de nouvelles théories ou de résultats de recherches. Une communauté de pratique se distingue également d'un réseau de collaboration entre professionnels par l'intention de partage et d'apprentissage collectif et la structure de la communauté de pratique (INSPQ 2017).

Une communauté de pratique n'est pas une communauté d'intérêts, qui a pour objectif d'aider le membre à comprendre sa propre condition afin de prévenir des problèmes qu'il pourrait rencontrer. Une communauté de pratique n'est pas une communauté d'apprentissage qui a pour but de réussir une tâche ou comprendre un phénomène dans un temps limité. Et une communauté de pratique n'est pas non plus un groupe de travail devant produire un livrable défini dans un certain délai (Riel & Polin, 2004).

2.1.2.2. **Différentes formes de communautés**

Tout d'abord, il faut comprendre que chaque communauté de pratique est unique de par la pratique concernée, de son fonctionnement, de sa structure, des membres qui la composent ou du domaine

d'activité. Cependant il est possible de définir une typologie des communautés de pratique en fonction de son mode de création, de sa composition ou de la façon dont ses membres échangent (Langelier et al., 2005; Dubé et al., 2006). De plus, le terme communauté employé dans ce mémoire réfère aux communautés de pratique, donc à un modèle particulier de communauté. Il est donc important de souligner qu'une communauté ne se définit pas seulement par sa pratique. En effet, deux communautés ayant la même pratique formeront deux entités distinctes. Par exemple, une communauté pratique de chirurgien argentin et une autre de chirurgien québécois ne formeront pas une seule communauté de pratique si les deux communautés n'en ont pas l'intention (Riel & Polin, 2004).

Les communautés de pratique se distinguent dans un premier temps par leur mode de création. En effet une communauté de pratique peut se former naturellement par une volonté spontanée de membres voulant partager autour d'une pratique, ou bien de manière intentionnelle tel qu'instaurée par une entreprise afin de répondre à des objectifs précis. Les communautés de pratique sont d'abord apparues spontanément dans les organisations (INSPQ 2017). Elles émanaient d'une volonté de partage entre des personnes ayant des intérêts, des passions, des expériences ou des problèmes rencontrés en commun autour d'une pratique spécifique. En constatant les effets positifs d'une communauté de pratique dans une organisation, certaines entreprises ont mis en place intentionnellement des communautés de pratique répondant à des attentes précises, souvent liées aux besoins de l'entreprise (Poulingue & Jolivet, 2008). Cependant, une communauté de pratique mise en place par l'entreprise amène de nouveaux enjeux puisque la communauté ne peut pas fonctionner par contraintes, il faut alors prévoir la possibilité de s'autogérer ou bien de se structurer tout en mettant à disposition de la communauté les ressources (financières, matérielles, organisationnelles, etc) nécessaires. (Gosselin et al., 2016; Langelier, 2005; CIUSSS CE, 2015).

Il est également possible de distinguer les communautés de pratique par leur composition. Certaines communautés sont ouvertes, toute personne peut en faire partie et participer et d'autres sont fermées à une profession, à une organisation ou à un rôle ou tout autre critère. De plus, certaines communautés dépassent les frontières d'une organisation et d'autres non, ou bien des communautés composées de personnes de secteurs diverses ou du même secteur (Wenger et al., 2002). Il est également possible de distinguer les communautés locales ou dispersées, ou bien par la taille de celles-ci (allant de quelques personnes à des milliers). Il est à noter que plus la communauté est grande, plus les défis organisationnels sont élevés. La taille optimale d'une communauté évoquée dans la littérature se situe entre 20 et 60, cependant il est possible de créer des sous-groupes au sein de communauté plus grande (INSPQ 2017).

L'un des facteurs influant la communauté de pratique est la manière dont les membres échangent, certaines communautés sont virtuelles et ne se rencontrent jamais, d'autres sont uniquement en présentiel avec des réunions, et la plupart sont hybrides (Wenger et al., 2002).

Il est à noter que parmi les différents types de communautés, les communautés de pratique intersectorielles sont très intéressantes pour établir une compréhension commune des sujets et confronter les visions de chacun afin de créer un savoir riche et systémique. De plus, des rencontres en face à face facilitent les échanges et amènent plus d'engagements mutuels de la part des participants (INSPQ 2017).

2.1.2.3. Le fonctionnement d'une communauté

Afin de rendre une communauté pratique efficace, il est important d'en saisir le concept, mais également d'en comprendre le fonctionnement et explorer comment et pourquoi une communauté de pratique est une stratégie de transfert de connaissances et de développement des compétences (CEFRIQ, 2005).

Les objectifs d'une communauté de pratique sont toujours en lien avec la pratique autour de laquelle les membres se réunissent, et afin d'atteindre ces objectifs, un ensemble d'activités est défini. Ces activités ont pour but d'engager les échanges et interactions au sein de la communauté afin de partager, utiliser et produire les connaissances liées à la pratique. Les activités peuvent être diverses et variées tel que des ateliers de formation, des temps de discussion, la construction d'une trousse d'outils liés à la pratique, des témoignages de pairs, des discussions de cas, des conférences, des présentations d'experts, des activités de réseautage, des webinaires, des forums de discussion, etc. (INSPQ 2017)

Les connaissances sont échangées, utilisées et produites à travers le dialogue. Si les membres de la communauté ne confrontent pas leurs idées et leurs points de vue, la dynamique de la communauté est décadente. C'est la participation des membres qui crée l'apprentissage (Parot, 2004). Les membres doivent donc être encouragés à participer, à partager leurs idées, à interagir les uns avec les autres. Il est nécessaire que les membres de la communauté de pratique ne soient pas dans une dynamique de consommation de service, mais dans une optique de partage et de participation (Parot, 2004). Il est évident que les membres d'une communauté ne participent pas tous au même

niveau. Les études de Lecler-Jacques (2013) ou de Tétreault (2013) ont dressé une cartographie des participants. Un noyau très actif, composé de contributeurs insufflant l'énergie à la communauté telle des leaders et représentant 10%, suivi d'un noyau actif également participatif aux échanges de la communauté représentant 20%. Puis vient la majorité des membres, les observateurs légitimes, qui sont pour la plupart silencieux, mais néanmoins présents et à l'écoute des connaissances échangées et produites. L'objectif est de rendre plus actifs ces membres, car ils représentent 70% de la communauté.

Au sein d'une communauté de pratique, le partage, les échanges et la participation des membres priment. Donc, l'un des indicateurs de succès est le niveau d'interaction au sein de la communauté. Ce niveau d'interaction peut être échelonné en trois niveaux : la coprésence, la coopération et la collaboration (Campos, 2006).

Le premier niveau : la coprésence correspond à une communauté de pratique où l'intérêt des membres est principalement de réseauter et de mettre en commun des documents ; le niveau d'interaction y est très faible. Dans le second niveau : la coopération, les membres attendent de la communauté des réponses à leurs questions ou problématiques, les échanges sont plus élevés, mais restent pratico-pratique. Chaque membre est préoccupé par sa propre pratique (INSPQ 2017).

La collaboration, le troisième niveau et celui dans lequel le niveau d'interaction est le plus élevé. Les membres s'appuient sur la communauté afin d'interagir et de réfléchir sur la pratique autour de la notion de partage. Chaque membre n'est plus axé sur sa propre activité, mais sur la pratique de la communauté dans sa globalité (INSPQ 2017).

2.1.2.4. Les frontières des communautés de pratique

La théorie des communautés de pratique suppose que la communauté est une entité indépendante de son environnement extérieur. En réalité, cette indépendance n'est pas vérifiée, la communauté est nécessairement influencée par son environnement. Comme nous le verrons par la suite, une communauté de pratique peut être à l'origine de la création de liens sociaux entre ces membres. Cependant elle peut également créer une rupture sociale avec les gens n'en faisant pas partie. Cela peut être causé par le jargon utilisé, les signes caractéristiques d'appartenance à une communauté, et d'autres éléments discriminant des gens issus de l'extérieur par rapport aux membres de la

communauté de pratique. Wenger exprime la dangerosité de cet effet secondaire intrinsèque aux communautés de pratique qu'il exprime par l'expression « La pratique est la source de sa propre frontière » (E. Wenger, 1998, p. 125). Ainsi, bien qu'il soit positif que les membres créent des liens étroits entre eux, il faut faire attention au développement de liens idiosyncrasiques^{xix} d'engagement mutuel afin de ne pas exclure les personnes externes.

La communauté de pratique permet à ses membres de réaliser des activités ensemble, de s'engager dans une entreprise commune de négociation de perspectives divergentes. Il y a alors possibilité pour les membres de s'engager dans la pratique reliée à leurs activités au lieu de simplement en parler, et cela en créant des connexions avec des personnes partageant leur pratique (E. Wenger, 1998). Cependant, il n'existe pas de critères fixes afin de définir les limites d'une communauté de pratique, puis qu'il existe un ensemble d'imprécisions sur les champs d'actions des communautés (Vaast, 2003). En effet, pour définir le périmètre, il faut s'intéresser à la communauté dans la pratique, mais également à la pratique de la communauté (Vaast, 2003).

2.2. Exploration des concepts des communautés de pratique

2.2.1. Les trois piliers de la théorie

Selon la théorie des communautés de pratique développée par Wenger, il existe trois dimensions fondamentales structurant une pratique et contribuant à la cohérence d'une communauté (E. Wenger, 1998) :

- L'engagement mutuel
- L'entreprise commune
- Le répertoire partagé

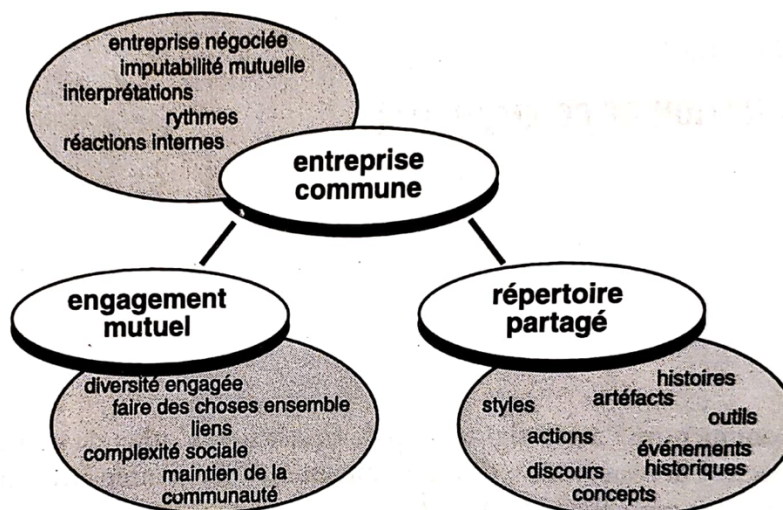


Figure 8 : Les dimensions de la pratique en tant que propriété d'une communauté (Source : Wenger, 1998, p82)

2.2.1.1. L'engagement mutuel

L'engagement mutuel est l'une des caractéristiques fondamentales d'une communauté de pratique. De plus, d'un point de vue « philosophique » ou « métaphysique », la pratique en tant que telle n'existe pas et est une notion abstraite, elle existe grâce à l'engagement mutuel des personnes qui en ont négocié le sens. D'après Wenger « La pratique réside dans une communauté d'individus et dans les relations d'engagement mutuel qui leur permettent de faire ce qu'ils ont à faire » (E. Wenger, 1998, p. 83). L'appartenance à une communauté de pratique ne relève pas d'une « adhésion » à un club ou à un groupe de personne, mais d'un engagement mutuel. Cet engagement mutuel définit la communauté de pratique. Donc, une communauté de pratique du point de vue de Wenger, n'est pas définie comme un simple groupe d'individus partageant des caractéristiques communes, mais dépend de l'engagement mutuel dans cette communauté (E. Wenger, 1998).

L'engagement mutuel ayant une telle importance dans une communauté de pratique, tout ce qui peut favoriser l'émergence de cet engagement est essentiel. Cependant, l'engagement doit être réfléchi pour répondre aux besoins de la communauté, et la définition de ces besoins est un exercice complexe et subtil. Avoir un engagement mutuel est nécessaire à la création d'une communauté de pratique, mais cela exige beaucoup de travail qui est souvent sous-estimé voir négligé. Il faut également se concentrer sur la tâche fondamentale du maintien de la communauté, sans perdre de vue les objectifs de la communauté de pratique. Dans cet exercice, il ne faut pas percevoir la

communauté comme un environnement idéal caractérisé par la quiétude et le bonheur, car les désaccords, les confrontations d'idées, voire les conflits, sont une forme d'engagement mutuel et de participation.

On peut également associer la « communauté » à l'idée de l'intelligence collective développée par Campos (2006), expliquant alors le besoin d'engagement mutuel des participants, mais également la nécessité d'une relation de confiance et d'ouverture d'esprit. De plus, comme le développe Hamel en 2009, l'engagement mutuel est indissociable du principe de réciprocité, les membres de la communauté doivent recevoir du savoir, mais également partager le leur. Il ne peut pas y avoir de partage unilatéral dans une communauté de pratique. Il faut alors faire attention à ce que la transmission des connaissances ne provienne pas seulement des leaders de la communauté, ou de ceux qui l'ont mise en place ou bien en fonction d'une échelle hiérarchique. Il faut donc déconstruire les structures hiérarchiques au sein de la communauté, mais surtout faire participer chaque membre afin qu'il puisse partager son savoir et sa vision des choses, ainsi le principe de réciprocité sera respecté, ce qui aura pour effet d'accroître l'engagement mutuel (CEFRIO, 2005).

L'un des aspects à examiner dans une communauté de pratique est la diversité et la partialité au sein de cette dernière. Bien que l'engagement mutuel caractérise une communauté de pratique, cela ne remet pas l'homogénéité en cause. Pour mieux saisir cette idée, prenons deux cas de communautés, l'une regroupe des individus ayant la même profession et tous spécialistes dans la pratique en question, le second regroupe des individus de professions différentes, de niveaux hiérarchiques différents, issus de formations différentes et d'âges différents (E. Wenger, 1998). L'homogénéité du premier groupe permet à des pairs d'une même profession d'échanger sur une problématique bien précise et de confronter leurs expertises dans le domaine, aboutissant à un savoir d'experts. Cependant le manque de diversité du groupe peut limiter l'esprit créatif ou la prise de nouveaux points de vue. Le second groupe quant à lui est très diversifié, il y a donc une confrontation d'idées et de points de vue très éloignés pouvant aboutir à un savoir tout à fait novateur. À travers ces deux exemples, on comprend l'importance d'une dualité homogénéité / diversité au sein d'une communauté de pratique (E. Wenger, 1998).

Il faut également prendre en compte que chaque individu d'une communauté définit sa propre identité, mais que l'ensemble de ces identités définit celle de la communauté, et cette identité est étroitement liée à l'engagement. Donc les relations d'engagement mutuelles peuvent créer de l'homogénéité, mais également de la diversité au sein de la communauté de pratique. Il ne faut donc pas percevoir l'homogénéité comme seul produit de la communauté de pratique. Il est très important de rappeler que l'engagement mutuel se fonde principalement sur les compétences de

chacun, ses connaissances et son savoir, mais aussi sur ses capacités à profiter de celles des autres (E. Wenger, 1998).

Il est important, à travers l'engagement mutuel, de mettre en avant l'une des valeurs ajoutées d'une communauté de pratique : les relations mutuelles. L'engagement peut créer des liens importants entre les personnes, la communauté devient alors une entité importante de relations interpersonnelles. Nous pouvons déjà percevoir des corrélations entre les objectifs des communautés de pratique et ceux du management transversal, ici à travers l'engagement. De plus, l'ouverture d'esprit et la confiance sont au cœur de l'engagement mutuel. Le but est que chacun puisse être aidé et puisse aider, et cela ne peut se faire sans l'engagement mutuel de l'ensemble des membres de la communauté (E. Wenger, 1998).

2.2.1.2. L'entreprise commune

L'entreprise commune, deuxième caractéristique légitimant une communauté de pratique selon Wenger, n'est pas l'organisation à laquelle appartiennent les individus de la communauté, mais désigne l'action commune au sein de la communauté. Cette entreprise commune a un intérêt majeur : créer la cohésion d'une communauté de pratique. Cette entreprise est le fruit de l'engagement mutuel et est conçue et développée par les participants durant le développement de la communauté de pratique. Il ne faut pas percevoir cette entreprise commune comme l'objectif de la communauté, mais plutôt comme l'initiatrice d'une relation de responsabilité mutuelle chez les participants, devenant schématiquement le projet lié à la pratique (E. Wenger, 1998).

Bien que beaucoup de communautés de pratique sont initiées par les organisations, l'entreprise commune n'est pas qu'une simple entente et est nécessairement négociée ensemble par les membres de la communauté de pratique. Les communautés de pratique ne sont que peu souvent des entités autonomes, elles doivent notamment prendre en compte le milieu extérieur, telle que par exemple la culture organisationnelle au sien d'une organisation (Chanal, 2000). Elles doivent également avancer avec les contraintes et les ressources limitées et doivent répondre à des exigences, explicites ou non, parfois contraignantes. Cependant, bien que la pratique de la communauté échappe parfois au contrôle de ses membres, il n'en reste pas moins que ce sont eux qui produisent le savoir tel qu'ils l'entendent pour répondre aux réalités du quotidien auxquels ils font face. Ainsi, bien que la pratique puisse leur échapper, l'entreprise reste la propriété des membres. La communauté doit répondre à certaines règles ou principes intrinsèque à la pratique,

mais aussi à l'influence de l'organisation aussi de laquelle elle est implantée. L'organisation souhaite généralement accroître son contrôle de la communauté de pratique, mais il est nécessaire qu'une certaine indépendance soit gardée par la communauté (Wenger et al., 2002). Ce qu'il faut percevoir ici, c'est que lorsqu'une communauté de pratique provient d'un mandat extérieur, généralement celui d'une organisation, la pratique en elle-même devient une réponse de la communauté à ce mandat. De plus, l'entreprise commune peut soutenir l'engagement mutuel au sein de la communauté, comme nous le démontre Wenger : « Le fait de négocier une entreprise commune crée des relations de responsabilités mutuelles entre les personnes concernées. » (E. Wenger, 1998, p. 90). C'est grâce à cette responsabilité mutuelle que les individus s'investissent et se sentent concernés par leurs activités au sein de la communauté, et par les activités des autres membres également. L'entreprise commune représente alors un levier de l'engagement mutuel.

La communauté de pratique crée donc sa pratique puisqu'elle adapte celle-ci à sa négociation commune. Cela ne signifie pas que la communauté de pratique ne peut pas être influencée positivement ou négativement par l'organisation. Celle-ci peut très bien aider, éclairer ou appuyer une communauté (E. Wenger, 1998).

2.2.1.3. Le répertoire partagé

Le répertoire partagé, à la vue de la théorie des communautés de pratique, désigne l'ensemble des ressources partagées d'une communauté dans le but de créer de l'engagement et de donner forme à la mémoire collective. Les composants du répertoire peuvent être hétérogènes et sont légitimes par leur appartenance à la pratique. Le répertoire peut être composé aussi bien d'outils, d'un langage spécifique, de mots, d'actions, d'évènements récurrents comme des coutumes, de dictionnaires ou glossaires spécifiques ou des symboles.(Wenger et al., 2002).

Au sein de la communauté, les différences d'interprétation des membres créent des points de référence et le répertoire partagé résulte de la confrontation de ces points de vue et crée du savoir utile à la pratique. Le répertoire doit ensuite être partagé de façon dynamique au sein de la communauté, et non pas comme un outil créé et non utilisé (INSPQ 2017). De plus, l'engagement mutuel dans la pratique et l'entreprise commune amènent une forme dynamique de création de savoir qui se doit d'être conservé dans le répertoire partagé afin de garder le sens de la communauté. Cette idée est explicitée par Wenger : « Un engagement soutenu dans la pratique représente une forme dynamique de coordination, une forme qui produit au collectif les sens coordonnés qui lui

permettent d'avancer. » (E. Wenger, 1998, p. 93). Les ressources que contient le répertoire partagé doivent également être organisées afin d'être accessibles rapidement et utilisées efficacement (Langelier, 2005; CIUSSS CE, 2015).

2.2.2. La dualité participation / réification et la quête de sens

2.2.2.1. **La négociation de sens**

À travers la notion de pratique, il est intéressant de se pencher sur la construction de sens. On le sait, on obtient l'engagement de quelqu'un que si celui-ci trouve un sens à ses actions. Cela est d'autant plus vrai en entreprise, où les employés doivent trouver un sens à leur travail afin de s'investir dans ce dernier. Cependant, l'important n'est pas l'activité de l'employé, mais le sens qu'il donne à cette activité. Citons l'exemple de Wenger « Peindre un tableau comporte l'utilisation d'une panoplie d'outils et de procédures (...). En soi, l'image n'a aucune valeur, car ce qui compte vraiment pour le peintre et l'observateur, c'est l'expérience de sens entourant la peinture. » (E. Wenger, 1998, p. 57). Cela s'applique également aux projets que les gens mènent, le contenu du projet importe peu, c'est le sens que trouve l'individu au projet qui est important. C'est dans cette interprétation et cette quête de sens que se trouve l'un des leviers d'engagement. Cette négociation de sens se fait grâce à l'interaction, à la participation et à la réification (E. Wenger, 1998).

De plus, les employés d'une entreprise doivent être conscients de l'interdépendance de leurs travaux et ce que cela peut leur apporter dans leurs tâches quotidiennes ou ponctuelles, notamment pour un projet. En se réunissant autour d'une pratique commune, cette prise de conscience peut être facilitée et les employés deviennent des personnes-ressources de la communauté en partageant leur savoir et leurs expériences et points de vue (CEFRIIO, 2005). Ce sentiment d'interdépendance peut être constructif dans la perception que l'on se fait des collaborateurs internes. « Chaque élément peut adopter une signification différente selon le point de vue de la pratique concernée. Il peut alors faire l'objet d'une multitude d'interprétations » (E. Wenger, 1998, p. 53). En effet, au sein d'une communauté de pratique, l'explicite et le tacite coexistent et créent de la valeur à la communauté. D'une part, la communauté de pratique permet de mettre en place un langage commun, des outils, des documents, des dossiers, des symboles, des coutumes, des rôles, des procédures ou processus, des règles ou des guides, qui représentent l'apport explicite de la communauté. D'autre part, des relations implicites entre les membres, de nouvelles règles d'usages, de nouvelles visions ou perceptions des problèmes ou des projets, de nouvelles perspectives et des visions partagées peuvent émerger et représentent l'apport tacite. Bien que ces éléments tacites

soient compliqués à référencer et à expliciter pour la mémoire commune, il n'en reste pas moins important et fondamental en tant que bénéfices apportés à la communauté.

2.2.2.2. Participation et réification

Tout d'abord, la réification, d'après le dictionnaire Webster « traiter (une abstraction) comme si elle existe ou comme un objet matériel tangible ». Le processus de réification est un aspect très important d'une communauté de pratique puisqu'il permet d'intégrer les expériences à la mémoire commune. Pour mieux comprendre cette notion, il faut se pencher sur le terme de réification, qui désigne dans le contexte de Wenger « La notion de réification sert à décrire le processus qui consiste à donner une forme à notre expérience en créant des objets qui la cristallisent en une chose » (E. Wenger, 1998, p. 98), donc la réification permet de mettre en forme un message en le simplifiant ou en le synthétisant. Ainsi, pour expliciter communément un élément d'une pratique, les communautés peuvent faire appel à la réification de choses abstraites ou de réflexions pour créer des outils, des symboles ou des mots. Si cette réification est correctement menée, la communauté réussit alors à cristalliser les expériences de la pratique en objets permanents. D'après Wenger « La réification donne une forme bien concrète à notre expérience » (E. Wenger, 1998, p. 65). L'intérêt de ces objets réifiés, c'est qu'ils intègrent les complexités et les demandes de la pratique spécifiquement, ils dépassent alors le statut de « simples objets matériels concrets » pour schématiser la réflexion et le savoir produit par le partage au sein de la communauté et en deviennent parfois des symboles (E. Wenger, 1998).

La théorie des communautés de pratique tire parti d'une dualité entre réification et participation. La réification apparaît comme réductrice, car elle transforme une expérience en objet. Cependant, bien qu'elle soit réductrice elle représente un point d'ancrage nécessaire au collectif notamment pour le répertoire partagé. La participation, quant à elle, représente l'appartenance à une communauté et l'engagement dans celle-ci et correspond donc à une expérience sociale ouverte. Cette dualité est l'essence même d'une communauté de pratique efficace et fonctionnelle (Chanal, 2000).

De plus, la théorie des communautés de pratique repose sur un postulat : la participation est un processus d'apprentissage. Donc participer à une communauté de pratique est une démarche vers la connaissance. La théorie de Wenger débute par ces composantes telles que présentées dans la figure ci-dessous :

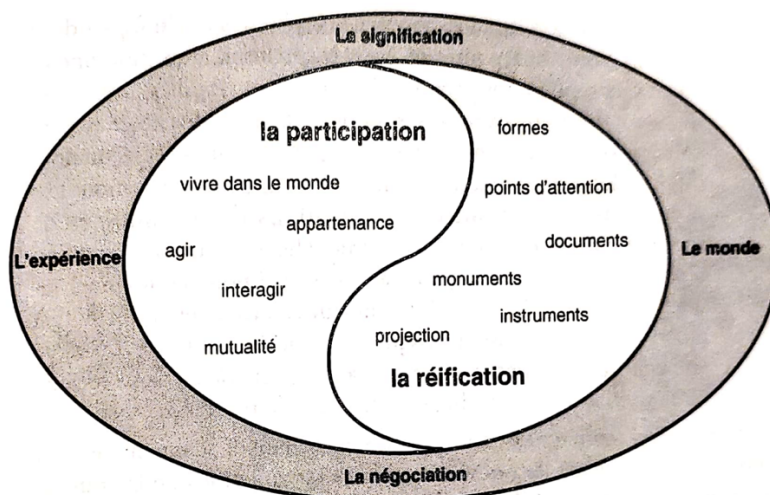


Figure 9 : La dualité participation-réification (Source : Wenger, 1998, p69)

Comme il a été dit précédemment, la participation est au cœur du processus d'apprentissage dans une communauté de pratique. Cependant, cet effort de participation implique un profond changement dans la manière de percevoir l'apprentissage et dans la façon de la favoriser, et cela à tous les niveaux :

- Pour les individus, il ne faut pas voir l'apprentissage comme quelque chose d'académique et d'individuel, mais comme une volonté d'engagement et de participation.
- Concernant les communautés, il est important de faciliter la participation des membres et d'intégrer les nouveaux membres, mais surtout d'être capable de remettre en question les pratiques actuelles.
- Au niveau des organisations, cela signifie qu'il faut soutenir les communautés de pratique et les liens qu'elles partagent.

Nous pouvons noter la première différence majeure avec l'apprentissage traditionnel : on ne s'isole pas pour apprendre, on participe et on partage (E. Wenger, 1998).

2.2.3. La théorie sociale de l'apprentissage

2.2.3.1. **Réflexion sur l'apprentissage**

Définition du dictionnaire Larousse, l'apprentissage est : « l'ensemble des processus de mémorisation mis en œuvre par l'animal ou l'homme pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de son environnement et de son expérience. » (Larousse, 2019).

La définition du dictionnaire de l'apprentissage fait référence à l'environnement de l'apprenti et à son expérience et celle des autres. Cependant, l'apprentissage est souvent perçu comme un phénomène individuel et personnel limité dans le temps. Cela se vérifie dans les entreprises, où l'apprentissage est bien souvent dissocié des activités courantes et résulte d'un enseignement apporté à l'individu. Cette perception de l'apprentissage découle des systèmes d'enseignement traditionnels que nous retrouvons dans notre société : un individu apprend de manière structurée d'un enseignant pendant une durée limitée dans le temps et dans un espace défini : la salle de classe. Il s'avère alors que l'apprentissage suit une série d'étapes et qu'il est le fruit d'une transmission de savoir d'une personne « instruite » (ou possédant le savoir en question) à une personne demandant (voulant acquérir ce savoir), une transmission de savoir verticale dans une structure hiérarchique. Afin de vérifier les connaissances de l'individu et la qualité de son apprentissage, celui-ci est alors soumis à des tests individuels, afin de mesurer le savoir personnel acquis. Wenger va même plus loin dans sa réflexion sur le mode d'apprentissage traditionnel et notre manière de l'évaluer : « Leur savoir doit être démontré hors contexte et toute forme de collaboration devient alors de la tricherie » (E. Wenger, 1998, p. 1) . Un savoir démontré hors contexte tandis que la définition de l'apprentissage évoque « l'influence de son environnement et de son expérience », ce qui est paradoxal.

Afin d'exprimer la pensée de Wenger sur l'apprentissage et comprendre sa nouvelle approche, il est important de voir l'approche traditionnelle de l'apprentissage tel qu'on la connaît aujourd'hui comme paradoxalement antisocial et allant à l'encontre des dynamiques d'entreprises reposant sur le partage, la collaboration et les échanges horizontaux. De plus, l'apprentissage « scolaire » a une connotation négative dans notre société et est associé à une tâche ennuyeuse et complexe, à un processus fastidieux que l'on évite. Wenger souhaite offrir une nouvelle vision de l'apprentissage reposant sur une théorie sociale, il tient à se détacher de l'apprentissage traditionnel pour proposer

une approche différente : « Imaginons un instant qu'il soit possible d'adopter un point de vue différent, une perspective qui situe l'apprentissage dans le contexte d'une expérience de participation vécue dans le monde » (E. Wenger, 1998, p. 55). L'apprentissage devient alors naturel, reposant sur la notion du partage et nécessairement social. Il est alors possible d'imaginer un contexte où cette théorie sociale de l'apprentissage peut prendre forme, appelé communauté de pratique dans la théorie de Wenger.

Les théories de l'apprentissage sont nombreuses et abordent l'acte de connaître sous un aspect spécifique. À des fins de comparaison avec la théorie sociale de l'apprentissage, il est judicieux d'énumérer quelques théories d'apprentissages comme les théories neurophysiologiques axées sur les mécanismes biologiques de l'apprentissage (Edelman, 1993), ou bien les théories béhavioristes sur la modification du comportement humain par l'échange entre stimulus et réponses (Skinner, 1979). Les théories cognitives sur les transformations dues aux structures cognitives (JR Anderson, 1983, Wenger, 1987, Hutchins 1995) ou bien les théories constructivistes relatives aux structures mentales et à l'environnement de l'apprenant (Piaget, 1954, Papert 1980). Ces théories ont un point commun : leur approche psychologique de l'apprentissage. Ce mémoire n'évoquera pas l'ensemble des théories non psychologiques puisqu'elles ont d'autres objectifs que ceux recherchés ici. Il faut également faire attention à ne pas confondre la théorie sociale de l'apprentissage de Wenger, à la théorie de l'apprentissage social de Bandura relative à l'apprentissage par imitation et aux processus cognitifs de l'observation en tant que source d'apprentissage (Bandura, 1977).

Comme toutes théories, la théorie sociale de l'apprentissage repose sur certains concepts clefs, appelés préconceptions, qu'il est important d'énoncer. Pour Wenger, l'homme étant un être fondamentalement social, cette caractéristique doit se retrouver dans sa forme d'apprentissage. De plus, la construction de connaissances doit être toujours en lien avec un projet, c'est ce qui anime l'envie d'apprendre. La connaissance doit donc participer à répondre aux buts recherchés, afin de générer un engagement dynamique de l'apprenant, c'est l'une des préconceptions de la théorie : la recherche de sens dans l'apprentissage (Wenger et al., 2002).

2.2.3.2. Une nouvelle façon d'apprendre

La théorie sociale de l'apprentissage, également appelée théorie des communautés de pratique, propose d'explorer la théorie de l'apprentissage sous le prisme de la participation sociale. Cependant, la participation sociale en ce sens n'est pas celle de Bandura relative à la participation se limitant à des activités courantes, mais à une participation plus globale comprenant une « collaboration active aux pratiques d'une communauté sociale » mais également à la construction d'identités en lien avec elle » (E. Wenger, 1998, p. 2).

Nous pouvons noter la première différence majeure avec l'apprentissage traditionnel : on ne s'isole pas pour apprendre, on participe et on partage. De plus, Wenger a remarqué qu'il y a des moments dans notre vie où nous sommes plus aptes à apprendre, ou du moins à retenir l'information. Cela intervient généralement à des moments précis, lorsqu'une nouvelle situation se présente, lorsqu'un étudiant débute un nouveau cours, lorsqu'on intègre une nouvelle communauté de personnes. Dans les situations précédentes, l'augmentation de l'attention est faite de manière consciente. Cependant, l'apprentissage ne se limite pas à ces moments où nous nous concentrons en vue d'apprendre, nous sommes constamment en apprentissage et d'autant plus lorsque nous n'en avons pas conscience comme lors du récit d'une personne ou durant un débat avec des amis. Wenger appuie cette pensée « l'apprentissage est partie intégrante de notre quotidien, de notre engagement au sein des communautés et des organisations. » (E. Wenger, 1998, p. 6). Nous ne sommes cependant pas toujours conscients que l'on apprend, mais surtout, on ne partage que très peu de ce que l'on apprend de façon non conventionnelle, car cela ne nous paraît pas légitime. Il y a souvent beaucoup de savoirs à extraire des expériences de chacun, des échanges humains, mais pour que ces partages deviennent efficaces au niveau de l'apprentissage il est important d'y poser un cadre, étant ici la communauté de pratique. Cette réflexion est appuyée par les recherches de Wenger sur l'apprentissage : « Une chose est certaine, notre attention est toujours tournée vers ce que nous attendons de voir, vers ce qui peut trouver une place dans notre entendement, et nous agissons en accord avec cette représentation. » (E. Wenger, 1998, p. 6).

Dans la majeure partie des entreprises, l'apprentissage des employés est associé à un service de formation, ou à une offre de service de formation. Ces services ont pour mission d'instruire les participants et de créer des artefacts institutionnels tels que des manuels, des procédures ou des cours. Cependant, cet apprentissage est bien souvent éloigné de la pratique en elle-même, tandis qu'un projet de formation intégrateur permet de concentrer les efforts sur la pratique. Cela se traduit notamment avec la formation des novices en entreprise. Ces derniers doivent suivre des temps

d'enseignements tels que des cours pour se mettre à niveau. Or si l'on intègre la formation des novices à l'apprentissage d'une communauté, les rencontres intergénérationnelles et interdisciplinaires peuvent profiter tant aux novices qu'aux communautés (E. Wenger, 1998). Il est important de préciser qu'il ne s'agit pas ici d'un blâme des systèmes d'enseignement en entreprise. Ces enseignements et ces temps de formations sont nécessaires. Ce n'est pas non plus l'utilisation de matériel didactique, ou la qualité des instructeurs ni même les lieux d'enseignements qui sont remis en question. Ces ressources sont également nécessaires à la construction d'une communauté. De plus, le côté intéressant de ces formations est l'échange des différents individus pouvant provenir de secteurs différents et ce partage d'expériences peut se révéler plus instructif que le contenu du programme d'enseignement en lui-même (E. Wenger, 1998).

2.2.3.3. La pratique en tant qu'apprentissage

Comme nous avons pu le voir précédemment, une communauté de pratique nécessite de l'engagement mutuel et une entreprise commune, mais ces deux éléments répondent à un objectif commun de la communauté de pratique : le partage d'un apprentissage significatif. Wenger, dans sa théorie des communautés de pratique, désigne cela comme « des histoires partagées d'apprentissage » (E. Wenger, 1998, p. 97) qui constituent le fondement de la théorie sociale de l'apprentissage.

Dans ce mémoire, le concept de communauté de pratique fut amené avec les notions de participation et de réification. Ces deux notions seront l'angle d'analyse des formes de mémorisation. Les communautés de pratique apparaissent comme des réseaux amenant l'individu à faire évoluer la pratique grâce à l'influence de son point de vue et au partage de ses idées. La communauté représente une forme de mémoire intemporelle de la pratique, bien sûr liée à sa propre viabilité. En effet, des documents peuvent se perdre ou se détruire, mais ce n'est pas le cas du savoir et des expériences assimilées au sein de la communauté.

Comme nous avons pu le voir, une communauté de pratique peut faire évoluer ses membres et leur apporter un apprentissage innovant. Cependant, cet apprentissage est d'autant plus efficient si l'individu en a conscience. Ainsi, par la participation de l'individu au sein de la communauté, ce dernier peut prendre conscience de son cheminement, et cette prise de conscience s'effectue souvent par la découverte de sa propre capacité à aider les autres. Il en résulte alors un double effet de la participation : apprendre et avoir conscience d'apprendre. D'un point de vue générationnel, la communauté de pratique, en tant que mémoire collective, permet le partage de savoir construit

et adapté à la pratique avec les nouveaux membres, un savoir efficient reposant sur des expériences personnelles. Ce type de transmission des expériences est généralement fait de façon naturelle dans les entreprises, mais la communauté de pratique représente un cadre défini pour une transmission exhaustive du savoir acquis de la pratique (E. Wenger, 1998).

Le problème provient souvent du fait que le concept d'apprentissage en entreprise est mal défini, il est associé soit aux novices et aux nouveaux arrivants, soit à des formations formelles. Cependant, un employé apprend tout le temps, d'autant plus dans sa pratique, sans s'en rendre forcément compte. L'individu aura tendance à percevoir son travail comme une pratique et non comme un apprentissage, or ces deux concepts sont intrinsèquement liés. De plus, ils ne perçoivent pas leur pratique comme un contexte d'apprentissage et d'appartenance. La pratique repose sur des engagements mutuels, sur des entreprises communes et sur un répertoire partagé. Ces trois éléments fondent les processus d'apprentissage au sein de la communauté. Commençons par l'engagement mutuel qui permet à l'individu, mais également à l'ensemble de la communauté de découvrir les leviers de motivation d'engagement, les manières et les moyens de s'engager. Il permet également de créer des relations mutuelles, de définir une identité au sein d'une institution, de découvrir les autres participants de la pratique, de créer des liens, d'apprendre les compétences et les domaines d'expertise, les connaissances de chacun et leurs visions des problèmes, et donc de se connaître et de connaître les autres. Cela permet également d'harmoniser l'engagement dans l'entreprise, de mieux comprendre les attentes liées à la pratique et d'organiser l'entreprise vis-à-vis de celle-ci. L'individu devient alors responsable de l'entreprise via son engagement. La négociation de sens liée à l'entreprise commune permet de redéfinir certains aspects de la pratique, de s'accorder sur les outils ou des processus, de créer un équilibre des différentes visions au sein de la communauté. Cette balance multidimensionnelle est un élément moteur de l'évolution de la pratique (E. Wenger, 1998).

Cependant, il ne faut pas penser que tout ce qu'un membre fait s'apparente à de l'apprentissage collectif. Il faut bien entendu que l'action apporte une valeur ajoutée à la pratique. Cette valeur ajoutée peut notamment lui permettre de mieux comprendre sa pratique, les tenants et les aboutissants de ses activités et les ressources nécessaires afin de rendre sa pratique efficiente. Contrairement aux autres formes d'apprentissage, l'apprentissage peut se percevoir comme une négociation de sens commun liée à la pratique. Il ne s'agit souvent pas d'un processus de mémorisation neurologique ou de traitement de données neuronales ou d'habitudes, bien que ces concepts soient en jeu (E. Wenger, 1998).

Faut-il mettre de côté la théorie pour laisser place qu'à la pratique ? Selon Wenger, cela représenterait une grosse erreur. D'une part, la théorie et la pratique entretiennent un lien complexe et interactif, mais de plus, la théorie n'est pas inutile puisque « la pratique ne peut pas se soustraire à l'influence de la théorie » p54. Cependant, certains concepts clefs sont nécessaires au succès de l'apprentissage collectif. Par exemple, au sein d'une communauté de pratique, le participant et même le responsable doivent toujours présumer qu'il y a un apprentissage d'effectué, sinon la communauté de pratique risque de rester sur son statu quo et d'évoluer aléatoirement jusqu'à disparaître. Cette conscience de l'apprentissage peut également amener de l'engagement et de la participation (E. Wenger, 1998). Il est également intéressant d'explorer le concept d'apprentissage des communautés de pratique dans le cycle de gestion et de courtage de connaissance de Ballay (Ballay, 2002). La théorie sociale de l'apprentissage peut donc s'inscrire dans les fonctions « partager » et « utiliser » du cycle de courtage (Ballay, 2002).

Pour résumer, la théorie sociale de l'apprentissage introduit de nouveaux processus éducatifs reposant sur la participation et le partage du savoir. Ces processus sont plus adaptés pédagogiquement à l'évolution d'une pratique, car il existe un lien fondamental entre savoir et apprendre, entre les compétences et leur acquisition et par extension entre approfondissement de ces compétences et leurs partages (E. Wenger, 1998).

2.2.4. La construction de l'identité par la pratique

2.2.4.1. **L'identité dans la pratique**

Nous pouvons percevoir une communauté de pratique comme un lieu de développement de l'identité de l'employé au sein de son entreprise. Ainsi, à travers la communauté il peut développer son identité dans la pratique et donc dans son travail. Pensée illustrée par Wenger « Son identité est ancrée dans celle des autres et dans ce qu'ils font ensemble » (E. Wenger, 1998, p. 100).

« Notre appartenance constitue notre identité » (E. Wenger, 1998, p. 170). Cette citation illustre l'idée générale de la création d'une identité à travers une communauté de pratique. C'est en effet ce sentiment d'appartenance à la communauté qui peut définir l'identité du membre au sein de l'organisation ou du moins une part de son identité. « L'adhésion » à une communauté permet également aux membres d'avoir le sentiment de faire partie d'un tout, représenté par l'engagement

mutuel de ses membres. Il y a une forme de mutualité de l'engagement, c'est à dire qu'au sein de la communauté, le participant apprend à s'engager dans des activités avec les autres membres, et cet apprentissage amène différentes attentes concernant les manières de travailler, d'interagir, de se comporter ensemble.

Le principe de construction d'une identité s'appuie encore sur les trois piliers des communautés de pratique. D'une part à travers l'entreprise commune, le sentiment de responsabilité devient une notion importante de l'identité et renforce l'engagement. D'autre part, l'engagement mutuel, l'entreprise commune ainsi que le répertoire font nécessairement converger les points de vue des participants. Cependant le but de la communauté n'est pas d'harmoniser les points de vue de chacun dans le but de créer une opinion unique (Chanal, 2000). L'identité du membre se construit sur l'échange de point de vue et sur les différents types d'interprétations et les expériences partagées. Le répertoire devient alors un moteur de la pratique puisqu'il représente une histoire construite par les participants et à laquelle ils peuvent s'identifier (Wenger et al., 2002).

Les rencontres générationnelles peuvent également être le fruit d'une communauté. D'une part, les pairs de la pratique ne représentent pas seulement une source d'information mais un mode de travail et un témoin de l'histoire de la pratique. De plus, nouveaux ou anciens peuvent découvrir l'expérience de chacun et confronter leurs points de vue de manière très constructive. Concernant les nouveaux arrivants dans une communauté, s'ils veulent maîtriser la pratique, il est nécessaire d'avoir accès à l'histoire de celle-ci et de l'intégrer afin de mieux s'y identifier.

De plus, comme Wenger l'explique dans son ouvrage : « la représentation de leur tâche a une influence sur leur identité de travailleurs » (E. Wenger, 1998, p. 193). L'influence d'une communauté de pratique peut se révéler très utile dans la constitution de l'identité du travailleur. Celui-ci se considère alors comme un participant à une structure sociale en marge de la structure institutionnelle. Ainsi, l'individu crée sa propre représentation de la compagnie à travers la construction de son identité. Bien qu'il n'ait pas connaissance de la plupart des pratiques de l'organisation, il prendra part à l'animation et à l'évolution d'une pratique spécifique, engendrant un sentiment d'appartenance.

Il est donc possible d'interpréter la construction d'une identité à travers l'appartenance à une communauté comme le caractère fondamentalement social de celle-ci tel qu'en témoigne la citation

« L'appartenance à une communauté de pratique se traduit en une identité come une forme de compétence » (E. Wenger, 1998, p. 171).

2.2.4.2. L'identification

La construction de l'identité dans la pratique passe également par le processus d'identification. Ce qui est communément appelé identification relève ici du processus intégrant les modes d'appartenance à l'identité. Cette intégration est due à la création de liens sociaux ou moraux engageant l'individu dans une action (Vigotsky, 1978).

L'intérêt de l'identification est double. D'une part, il s'agit d'un processus réificatif d'identification. En d'autres termes être reconnue comme quelqu'un, comme une personne appartenant à une catégorie et possédant certaines caractéristiques telles des compétences. Par exemple, un employé reconnu pour son excellente maîtrise d'un logiciel (Parsons, 1962). D'autre part, l'identification est bénéfique tant pour l'individu que pour les autres. En effet quelqu'un s'identifie à une communauté et en retour la communauté le reconnaît en tant que membre. L'identification apparaît alors comme un processus fondé sur les relations sociales, mais également sur l'expérience sociale. Elle est tant subjective que collective. D'un point de vue psychologique, le concept d'identification décrit les liens entre des personnes précises. Cependant, les formes d'appartenance peuvent être associées au processus d'identification, et donc par extension les communautés en sont une source (E. Wenger, 1998).

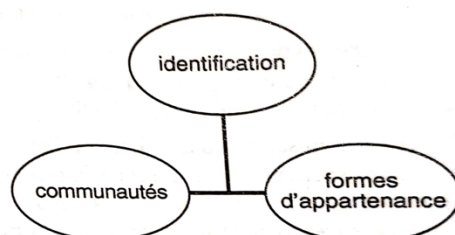


Figure 10 : L'identification, l'appartenance à la communauté (Source : Wenger, 1998, p213)

Il est maintenant nécessaire de faire le lien entre l'engagement dans la pratique et l'identification. Ce lien est double, puisque l'engagement représente une source d'identification dans les actions que nous réalisons, mais également une source d'identification dans nos relations aux autres. Ainsi, l'engagement dans une communauté permet une double identification, donc de construire ce que nous sommes et de le comprendre. Il est alors possible de saisir notre rôle et notre impact dans la

communauté et ainsi de s'engager avec les autres membres et de participer aux activités. Et si les projets définissaient également notre identité ? (E. Wenger, 1998)

2.2.4.3. Participation et non-participation

D'un point de vue philosophique, nous pouvons définir ce que nous sommes par ce que nous savons et ce que nous ne savons pas, par ce que nous expérimentons, ce qui nous est familier ou au contraire étranger. Ainsi, on peut définir notre identité à travers notre participation ou notre non-participation. De plus, la découverte de nouveaux concepts ou l'échange avec des individus peut nous faire prendre conscience ce que nous sommes, ou ne sommes pas, donc de notre identité. Dans ce mémoire, cette théorie philosophique permet d'expliquer l'intérêt du phénomène de non-participation, et plus précisément celui de non-participation institutionnelle (E. Wenger, 1998).

Ce phénomène désigné par « non-participation institutionnelle » correspond à une forme de non-participation d'un membre ou d'un employé, non pas par désintéressement ou non-motivation, mais en tant que protestation des structures institutionnelles. Cependant, il est nécessaire que cette non-participation soit absorbée par la structure institutionnelle et non pas par la communauté de pratique. En ce sens, la communauté de pratique ne doit pas être perçue comme une réification de l'organisation (E. Wenger, 1998).

2.3. Les raisons, les objectifs et les bénéfices des communautés de pratique

Comme nous venons de le voir, la théorie des communautés de pratique s'appuie essentiellement sur les travaux de Wenger. Les concepts fondateurs de ces communautés mettent en avant les objectifs visés par le développement de celles-ci. Cette section aura pour objectif de présenter les objectifs et bénéfices des communautés de pratique. Il est important de préciser que cette partie s'appuie sur un corpus de textes scientifiques et ne présente donc pas tous les avantages possibles d'une communauté de façon exhaustive, mais seulement les avantages liés à notre étude. De plus, les avantages seront plus spécifiquement développés dans la troisième partie de ce chapitre.

2.3.1. Les raisons de l'implantation d'une communauté de pratique

2.3.1.1. Les transferts de connaissances

La communauté de pratique est considérée par beaucoup comme la bonne méthode de transfert de connaissances puisqu'elle réunit plusieurs bonnes pratiques reconnues à ce jour telles que :

- Une facilité d'accès au savoir recherché
- Un accès simplifié à l'expertise des pairs de la discipline professionnelle
- Un partage efficace des compétences, des expériences, et des bonnes pratiques
- Un échange d'idées et de réflexions sur des problématiques communes
- Une mise en réseau simple entre professionnels partageant une même pratique
- Une construction de savoir unique émanant d'une intelligence collective (Hatchuel, 1994)

Outre les bonnes pratiques citées ci-dessus, une communauté de pratique peut apporter des bénéfices secondaires moins apparents, mais tout aussi importants. En effet, une communauté de pratique peut aider les participants à s'approprier de nouvelles idées, de nouvelles pratiques ou à s'harmoniser sur des méthodes de travail, mais également à clarifier des notions ou bien de s'accorder sur la compréhension d'un sujet (INSPQ 2017). Les communautés de pratique sont parfois perçues comme des méthodes d'amélioration des processus de retours d'expériences (Gonçalves, 2007).

La communauté de pratique devient alors un lieu de transfert de connaissances, souvent détenues par un nombre limité d'acteurs, par une approche moins collégiale puisque l'on passe d'un transfert de connaissances vertical à un échange de connaissances horizontal. Cela a pour effet de créer une synergie afin de créer une intelligence collective améliorant les connaissances (INSPQ 2017). Il est très intéressant de regarder les travaux de Brown et Duguid, qui mettent en avant la différence entre le travail effectué par les gens, et la perception de ce travail par les organisations. En effet, leurs travaux s'appuient sur différentes études révélant que les organisations décrivent, bien souvent, les travaux de leurs employés de façon incorrecte. Cela pose de nombreux problèmes puisque c'est sur ces perceptions incorrectes que les organisations tentent d'améliorer les pratiques de travail. Ainsi, les communautés de pratique peuvent réévaluer le travail de chacun et donc favoriser un apprentissage des pratiques réelles (Brown & Duguid, 1991).

2.3.1.2. Développement d'une sous-culture organisationnelle

Nous avons vu précédemment que chaque communauté de pratique a une identité propre, par extension nous pouvons parler d'une culture organisationnelle propre à chaque communauté au sein d'une entreprise. Cette identité est un mélange entre la culture organisationnelle initiale de l'entreprise et une culture propre à la communauté, liée à ces activités, son mode de fonctionnement et les objectifs de la communauté. Que la communauté soit en autogestion ou bien orientée par l'organisation, elle créera une identité propre, plus ou moins forte, à laquelle s'identifieront les membres de la communauté. Cette identité propre est plus facile à développer au sein de la communauté qu'au sein de l'entreprise pour plusieurs raisons. D'une part, il est plus facile de développer une culture spécifique lors de la création d'une communauté, de plus cette communauté regroupe un nombre moins important d'acteurs que l'entreprise dans sa globalité. Mais l'élément réellement décisif est l'objectif commun que partage les membres, appelé entreprise commune par Wenger. Cet objectif est le premier élément constituant l'identité de la communauté, c'est le pilier sur lequel va se construire le reste de la culture organisationnelle spécifique de la communauté (Chanal, 2000).

2.3.1.3. Renforcement de l'engagement

Cet objectif commun dont nous venons de parler est également l'une des sources d'un des facteurs d'implantation d'une communauté : le renforcement de l'engagement.

En effet, une communauté suscite de l'engagement de la part des membres. Cet engagement est généralement orienté vers la communauté de pratique en elle-même. Cependant, dans le contexte particulier des entreprises, l'engagement envers la communauté peut se répercuter sur un engagement plus important dans l'organisation. À travers les différents concepts de la théorie des communautés de pratique, nous avons pu constater que cet engagement est le résultat de plusieurs processus psychologiques tels que la réification et la participation (E. Wenger, 1998). Cet engagement peut alors se traduire par une participation accrue aux activités de la communauté, mais également aux activités liées à la communauté, c'est-à-dire aux pratiques. Cet ensemble

d'éléments fait d'une communauté de pratique un outil de choix pour les entreprises voulant créer de l'engagement chez leurs collaborateurs (Riel & Polin, 2004).

2.3.1.4. Un outil pertinent de désilotage

Nous l'avons souvent évoqué dans cette revue de littérature, la dynamique moderne des entreprises est au désilotage. Une volonté d'abroger les frontières existantes entre les différents départements d'une même organisation peut se traduire par le développement du management transversal ou bien d'autres méthodes propices au développement de la transversalité.

Une communauté de pratique au sein d'une entreprise est l'un des outils de développement de la transversalité. En effet, d'un point de vue macroscopique, une entreprise permet de développer la communication inter départements, de mettre en relations un panel de collaborateurs de niveaux hiérarchiques différents et de métiers différents. S'il l'on se réfère aux trois piliers d'une communauté, celle-ci permet de créer un engagement mutuel, autour d'une entreprise commune à travers notamment un répertoire partagé de connaissances. Certes ces trois piliers peuvent se retrouver au sein d'un département ou d'un service dans une organisation, mais la communauté de pratique développe ces concepts au-delà des frontières de chaque département, favorisant ainsi le décroisement de l'organisation.

La communauté de pratique fait alors partie d'un processus de développement de la transversalité au sein de l'organisation. Ce principe sera plus spécifiquement développé tout au long de la troisième partie de ce chapitre.

2.3.2. Les objectifs et bénéfices

Les communautés de pratique reposant principalement sur la notion de partage, il est évident que les bénéfices de ces dernières soient également partagés, entre les membres et les organisations.

2.3.2.1. Un apport aux membres, mais également aux organisations

En effet, les membres d'une communauté de pratique accroissent leurs compétences liées à la pratique et peuvent ainsi répondre plus facilement aux défis professionnels qu'ils rencontrent tout en mettant à jour leurs connaissances. Mais la participation d'une personne à une communauté de pratique lui apporte bien d'autres bénéfices tels que le renforcement de son identité professionnelle du fait d'appartenir à un groupe partageant l'une de ses pratiques professionnelles, et un gain de temps de par l'optimisation du temps de recherche de savoir (Riel & Polin, 2004). La communauté de pratique peut avoir un impact sur le bien-être de ces membres, notamment par le sentiment d'utilité lié au partage de leurs avis, de l'augmentation de l'altruisme avec l'échange des différentes visions, de l'augmentation de la satisfaction personnelle d'appartenir à un groupe de personnes qualifiées, mais aussi par l'augmentation de sa maîtrise de la pratique et donc de la confiance en sa propre expertise (Riel & Polin, 2004).

Les membres des communautés de pratique profitent de ces bénéfices, mais ils ne sont pas les seuls, car ces communautés peuvent également représenter de réels atouts pour les entreprises. Tout d'abord leurs employés possèdent plus de compétences et sont mieux outillés pour effectuer leurs tâches. Il résulte du partage une rapidité de transmission des bonnes pratiques et un gain de productivité puisque les membres peuvent s'appuyer sur des expériences similaires et notamment utiliser des outils existants mis en commun (Chanal, 2000). Il en résulte donc une résolution plus efficiente des problèmes reposant sur l'expérience des différents membres. De plus il en résulte une formation interne participative décuplant les effets positifs de celle-ci. Cependant, ce qui distingue les communautés de pratique des autres modèles d'apprentissage est la production de connaissances rares. En effet, comme le développe Parot (Parot et al., 2004), la mutualisation des ressources au sein d'une communauté de pratique permet de produire un savoir unique lié à une pratique et des problématiques précises (INSPQ 2017).

De plus, à travers l'entreprise commune et la construction d'un répertoire partagé, nous avons vu qu'un langage commun peut être mis en place au sein d'une communauté de pratique. Ces échanges peuvent également permettre de réconcilier les divergences d'interprétation liées à la pratique dans le cas de communautés pluridisciplinaires, comme nous pourrions le voir par la suite.

2.3.2.2. Impacts et mesures d'efficacité

Les communautés de pratique peuvent bénéficier tant aux individus qu'aux organisations à travers son environnement facilitant l'apprentissage collectif. Cependant, bien que la littérature sur les communautés de pratique soit abondante, il reste difficile d'évaluer l'impact d'une communauté et la littérature restreinte sur la capacité d'attribuer des changements individuels ou collectifs à une communauté de pratique (Ranmuthugala et al., 2011). Cependant il est important de suivre l'évolution d'une communauté afin de répondre aux objectifs primaires. Il est donc préférable d'utiliser des indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs et d'évaluer l'impact d'une communauté de pratique sur des résultats opérationnels (Richard et al., 2014).

Afin de mesurer la « santé » d'une communauté de pratique, il est nécessaire d'évaluer la vitalité de la communauté, c'est-à-dire son niveau d'activité et le niveau d'interactions, ainsi que la satisfaction des membres de la communauté. Pour cela, une analyse quantitative du taux de fréquentation par activité permet d'obtenir de premiers résultats, puis il faut mesurer la satisfaction des membres et cela peut se faire à travers des entrevues, des sondages ou autres. Il faut alors identifier les irritants rencontrés, les activités attractives et pertinentes, la réponse aux attentes et besoins des membres (Richard et al., 2014).

Outre la mesure de la santé de la communauté de pratique, il faut en mesurer l'efficacité. D'après Jacob et Paquet (2013), l'efficacité d'une communauté de pratique correspond à son impact sur les membres et sur l'organisation. Pour cela, il faut alors évaluer l'atteinte des objectifs préalablement fixés, mais également l'apprentissage collectif réalisé (à travers l'augmentation des connaissances de chaque membre) ainsi que la valeur ajoutée créée pour l'entreprise. Il peut également être intéressant d'analyser ce que les membres ont pu apprendre et appliquer dans leur pratique, de savoir quelles problématiques ils ont pu résoudre grâce à la communauté, et cela à travers une étude qualitative (Jacob & Paquet, 2013).

Comme il a été dit précédemment, l'examen d'une communauté de pratique passe dans un premier temps par le niveau d'appartenance de ses membres. Ce dernier peut être évalué suite à la mesure de caractéristiques relatives aux trois dimensions de la communauté : l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé (Wenger et al., 2002). La théorie des communautés de pratique regroupe ces caractéristiques en trois catégories :

- La mutualité de l'engagement. Cela correspond à la capacité d'un membre de s'engager avec les autres et d'interagir avec eux dans la pratique. Il s'agit donc de faciliter cette mutualité de l'engagement et de susciter l'envie de développer des relations avec l'autre afin de créer une identité mutuelle.
- L'obligation de rendre compte à l'entreprise. Cela peut paraître négatif, cependant il s'agit ici de la capacité d'aborder, de comprendre et de s'approprier ainsi que de s'intégrer à l'entreprise commune afin de prendre des responsabilités et de participer à son avancement.
- La négociation du répertoire. Il s'agit de la capacité du membre à se servir du répertoire de la pratique dans le but de s'y engager ; ce qui permet de traduire la compréhension de la relation entre la pratique et la communauté.

2.4. Conclusion des communautés de pratique

La théorie des communautés de pratique fut développée par Wenger en 1998. Cependant les communautés de pratique ont toujours existé au sein de la société moderne bien que nous ne les nommions pas ainsi. Ces communautés, introduites au domaine des organisations, prennent une toute autre dimension. Leurs périmètres se définissent plus facilement et leurs portées se centralisent au sein de l'entreprise. La théorie de Wenger s'appuie sur trois piliers à savoir l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé, et de cela découlent plusieurs concepts propres aux communautés de pratique et apportant de nombreux bénéfices aux entreprises.

En effet, la participation, la réification, la quête de sens et la construction de l'identité des membres peuvent être des outils de compréhension, d'engagement, et de développement des collaborateurs de l'entreprise. La communauté de pratique est également un lieu d'apprentissage moderne et participatif au sein d'une entreprise, un lieu de transfert de connaissances spécifiques à la pratique entre collaborateurs, amenant une capitalisation des connaissances et des compétences présentes dans l'entreprise. Les informations de ce second chapitre sont synthétisées ci-dessous.

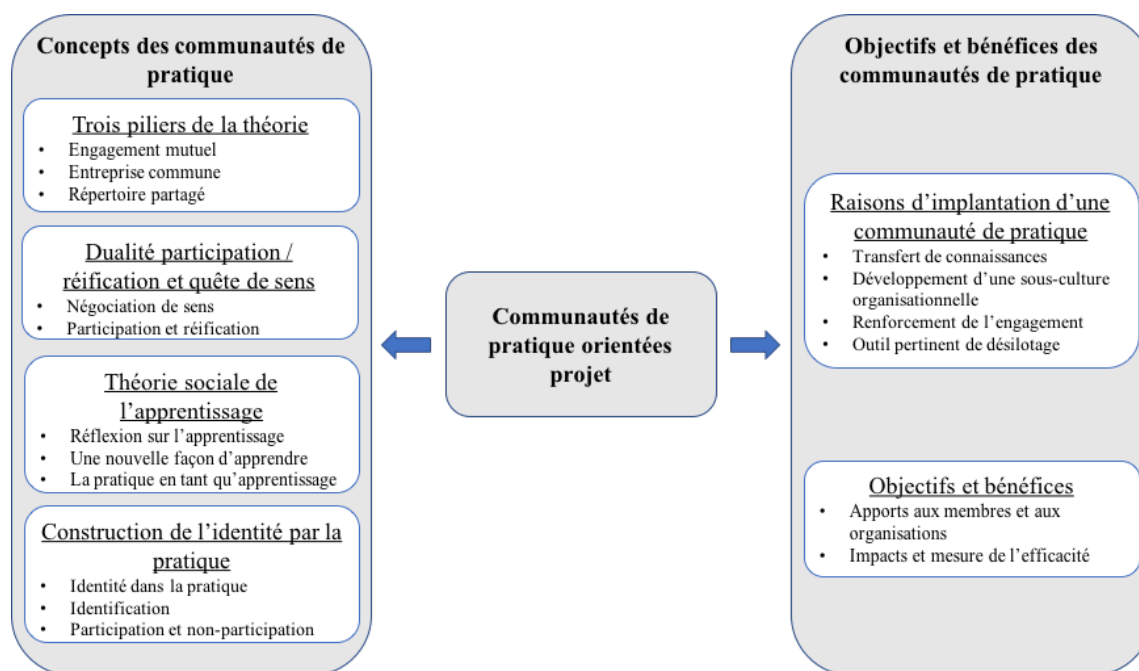


Figure 11 : Synthèse chapitre n°2 : les communautés de pratique

Par son mode de fonctionnement participatif, par ses frontières liées à la pratique et par la diversité des interactions au sein de la communauté, celle-ci devient un véritable outil du développement de la transversalité au sein d'une organisation. Cet outil de développement de la transversalité sera donc mis en parallèle avec le management transversal dans le troisième chapitre de cette revue de littérature.

CHAPITRE N°3 :

LE MODELE THEORIQUE

Le premier chapitre a présenté le management transversal, notamment ses inconvénients et difficultés d'implantation et de développement, ainsi que ses conditions facilitatrices. Le second chapitre s'est concentré sur la théorie des communautés de pratique, en présentant les différents concepts sous-jacents à la théorie et les conséquences sur les membres de la communauté, notamment à travers les avantages et bénéfices qu'ils pouvaient retirer d'une communauté de pratique au sein d'une organisation.

La revue de littérature démontre l'existence de plusieurs liens entre le management transversal et la communauté de pratique. Tout d'abord, ils sont tous deux des outils de la dynamique moderne de désilotage des organisations et répondent ainsi à des objectifs communs, tels que la communication intermétiers, le développement des relations sociales, la montée en compétences des collaborateurs ou bien l'accroissement de leur engagement. Le second lien pouvant être établi entre les deux parties est la corrélation entre les problèmes liés au management transversal et les avantages des communautés de pratique.

En effet, nous pouvons constater que certains concepts développés au sein d'une communauté de pratique, orienté projet peuvent pallier à certaines difficultés du management transversal et être des conditions facilitatrices de son implantation. Ce troisième chapitre aura pour objectif d'établir un modèle théorique, s'appuyant sur cette revue de littérature, organisé autour de concepts, et visant à démontrer l'apport qu'une communauté de pratique peut avoir sur le développement du management transversal.

3.1. Liens entre management transversal et communauté de pratique

L'un des éléments communs entre les communautés de pratique et le management transversal est leur lien au développement de la transversalité en entreprise. Cependant, il existe de nombreux outils favorisant la transversalité, il est donc important de comprendre pourquoi cette étude porte sur les deux éléments spécifiques que sont le management transversal et la communauté de pratique.

Avec la complexité croissante des projets et la tendance des entreprises à transformer leurs modes de gestion, le management transversal est en plein essor depuis de nombreuses années et les problèmes qui lui sont rattachés sont connus et traités. Il existe beaucoup de recherches (Genolhac, 2017; Hobbs & Ménard, 1991; Larson & Gray, 2014; Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007; Mintzberg, 1990; Taylor, 1911; Testa & Déroulède, 2019; Tournier & Sébillaud, 2011) sur les différents problèmes engendrés par le management transversal et sur les moyens d'y remédier. Nous pouvons notamment penser aux différents ouvrages explicitant les clefs de succès à mettre en œuvre afin de réussir à être un bon manager transversal (Devop, 2014; Testa & Déroulède, 2019; Tournier & Sébillaud, 2011). Cependant, la littérature aborde le sujet des difficultés du management transversal comme un ensemble de problèmes à résoudre souvent indépendants les uns des autres tels que par exemple la recherche d'outils pour accroître la légitimité du manager transversal, ou d'un outil afin de résoudre les problèmes de communication, ou afin de susciter l'innovation. De plus, les guides pour devenir un bon manager transversal sont aussi très répandus, mais énoncent parfois un ensemble de compétences à posséder et des softskills sans donner d'éléments concrets. Bien que la plupart de ces outils ont fait leurs preuves et se montrent efficaces, les difficultés du management transversal ne sont généralement pas analysées d'un point de vue macroscopique et dans leur globalité.

Au travers de la littérature, il apparaît que la première et principale difficulté du management transversal repose sur la coordination intermétier, donc en somme à l'animation d'un réseau de professionnels pluridisciplinaires (E. Wenger, 1998). De plus, le management transversal est un mode de gestion assez opposé aux structures traditionnelles reposant sur un schéma vertical. La résolution des difficultés liées à cette nouvelle structure à travers des outils reposant sur les anciens schémas verticaux ne paraît pas adaptée. Les outils et méthodes, en somme les outils d'apprentissage devant aider à la mise en place d'une structure transversale doivent eux aussi reposer sur une vision moderne que l'on pourrait dénommer comme une approche sociale. Ces deux constats, d'une part l'animation d'un réseau de professionnels pluridisciplinaires et d'autre part une approche sociale des instruments d'apprentissage ont mené à la piste des communautés de pratique (E. Wenger, 1998).

Le choix de la théorie sociale de l'apprentissage développée par Wenger afin de traiter le sujet du management transversal repose également sur l'un des points communs des deux modèles : l'importance des interactions sociales.

3.1.1. Les défis communs

Les communautés de pratique et le management transversal partagent des points communs, notamment au niveau des défis auxquels ils doivent répondre, il vient en premier lieu le regroupement de personnes issues de milieux différents et l'interaction entre elles, et en second lieu les défis d'engagement auxquels les deux structures doivent répondre.

3.1.1.1. Hétérogénéité des collaborateurs

Le management transversal correspond à la gestion de personnes venant de milieux différents, de professions différentes et donc formant une entité pluridisciplinaire. Comme nous avons pu le voir précédemment, cela engendre un certain nombre de difficultés se matérialisant sous forme de défis auxquelles doivent répondre les managers et les directions d'entreprise afin de rendre fonctionnelle la structure de gestion. Cependant, l'animation de personnes pluridisciplinaires est un défi que l'on retrouve également dans une communauté de pratique, dont les membres sont souvent issus de milieux professionnels différents et qui de plus, doivent interagir les uns avec les autres sans obligations ni contraintes. Il est alors légitime de se poser la question « pourquoi choisir deux entités ayant le même enjeu de gestion afin que l'une aide l'autre ? ». Cette réflexion a été faite au début de la recherche et la réponse réside dans la structure d'apprentissage d'une communauté de pratique. Introduire un nouveau mode de gestion, ou plus généralement de nouvelles idées au sein d'une structure déjà établie et fonctionnelle est un exercice difficile qui rencontrera nécessairement des résistances, surtout quand il s'agit de réduction de liens hiérarchiques et d'interactions transversales. Mais l'introduction de nouvelles idées et de nouveaux modes de fonctionnement dans une entité nouvelle, propice aux échanges et dépourvue d'idées reçues n'en est que plus facile. Ainsi, à travers cette structure moins formelle et hors d'une structure fonctionnelle, les participants seraient plus réceptifs et moins réfractaires. La communauté de pratique permet donc une meilleure gestion des collaborateurs du point de vue de l'animation d'un réseau pluridisciplinaire, et ses effets positifs se ressentent sur le management transversal.

3.1.1.2. L'engagement par l'interaction

L'effet de la structure moins formelle et moins fonctionnelle de la communauté de pratique peut se faire ressentir sur l'engagement des collaborateurs également. En leur offrant un lieu d'interactions sociales, un lieu où ils ont la parole et peuvent exprimer leurs points de vue et opinions dénués de contraintes hiérarchiques, dans une structure où ils sont libres d'apprendre et de construire leur savoir, les participants d'une communauté de pratique sont plus enclins à s'engager que lorsque leur participation est forcée et que le savoir leur est imposé et bien souvent descendant. Les activités non formelles sous des formats plus attractifs et innovants permettent de sortir les collaborateurs de leurs tâches quotidiennes et représentent donc un vecteur d'engagement. Cet engagement peut être répercuté sur le management transversal de manière positive comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre. De plus, il est à noter qu'un autre défi commun des deux entités est l'absence d'autorité hiérarchique, tant au sein d'une communauté de pratique que dans une structure transversale. Le pouvoir et l'influence hiérarchique ne doivent pas être utilisés.

Encore une fois, la structure informelle hors des activités fonctionnelles permet une introduction plus facile aux nouvelles notions et une meilleure expérience des relations dénuées d'hierarchie.

3.1.1.3. Une adaptation culturelle

L'implantation d'une communauté de pratique représente un changement culturel au sein d'une entreprise, mais également organisationnel. Les nouveaux membres d'une communauté doivent abandonner la logique individualiste au profit d'une logique de partage et d'échange. Du point de vue de l'entreprise, cela implique de relâcher une partie de la pression hiérarchique et de mettre à disposition des ressources pour l'apprentissage collectif (INSPQ 2017).

Ces défis communs entre le management transversal et les communautés de pratique ne représentent donc pas des obstacles, mais bien les premiers éléments positifs de l'influence qu'une communauté de pratique peut avoir sur le management transversal. Ces différentes notions seront développées dans la suite de ce chapitre notamment à travers la construction du modèle.

3.1.2. Littérature scientifique existante

La littérature concernant le management transversal est abondante, de nombreuses recherches sont effectuées sur les clefs de succès pour être un bon manager transversal, d'autres sur les bénéfices de cette structure de gestion, et bon nombre sur les compétences que doivent posséder les managers transversaux (Devop, 2014; Testa & Déroutède, 2019; Tournier & Sébillaud, 2011).

La littérature composant les communautés de pratique est elle aussi abondante, bien entendu toutes les recherches ont pour base les écrits de Wenger mais les domaines d'applications sont divers et variés. Il peut tout autant s'agir du domaine médical que celui de l'administration publique. De plus, de nombreux scientifiques ont accompagné Wenger dans ces travaux tels que (Chanal, 2000; INSPQ 2017; Québec, 2010; Richard et al., 2014; Riel & Polin, 2004; Wenger et al., 2002). Cependant, il existe peu d'études d'évaluation des impacts d'une communauté de pratique à travers le temps.

Bien qu'il soit facile de se renseigner sur le management transversal d'une part et les communautés de pratique de l'autre, la corrélation entre les deux est, au meilleur de notre connaissance, inexistante dans la littérature. Cependant, quelques auteurs se sont attachés à établir un lien entre la théorie de Wenger et la gestion de projet. C'est notamment le cas de Chanal. V. dans son ouvrage « Communautés de pratique et management par projet : À propos de l'ouvrage de Wenger », qui a orienté ces recherches sur la vision d'une équipe projet en tant que communauté de pratique afin d'y appliquer la théorie de Wenger. Bien que notre problématique ne soit pas directement traitée dans ses travaux, il est néanmoins très intéressant d'analyser la corrélation construite par l'auteur entre la gestion de projet et la théorie de Wenger, cela amène les premières pistes de réflexion pour notre modèle.

3.1.2.1. Travaux de Chanal

Dans l'ouvrage de Wenger sur les communautés pratiques, ce dernier exprime sa volonté de ne pas assimiler une communauté pratique à un groupe ou une task-force (E. Wenger, 1998). Cependant, certains chercheurs établissent des liens entre les concepts développés par Wenger (participation, réification, répertoires partagés, frontières) et le fonctionnement de certaines équipes projet. Valérie Chanal, chercheuse en management de l'innovation à l'université de Savoie effectua une recherche sur la transposition de la théorie des communautés de pratique de Wenger aux situations de projet d'innovation notamment par le prisme du design organisationnel (Chanal, 2000).

Tout d'abord, les participants à un projet peuvent se regrouper sous l'appellation « équipe projet » partageant plusieurs valeurs communes avec les communautés pratiques telles que : un engagement mutuel, un projet commun et un répertoire de connaissances partagé (Chanal, 2000). En effet, au sein d'une équipe de projet il existe, ou du moins il devrait exister une forme d'engagement mutuel que l'on peut retrouver dans une communauté pratique et cela par des échanges entre les participants, un engagement collectif dans le projet ou dans la prise de décision, notamment à travers des négociations sur la définition du cadre d'usage et du cadre de fonctionnement (Flichy, 1995). De plus, le projet commun est le projet en lui-même, apportant à chaque participant / spécialiste un sentiment de responsabilité vis-à-vis de sa mission, du projet et des autres membres. Pour finir, une équipe projet, tout comme une communauté de pratique, produit un répertoire partagé de connaissances à travers la construction de savoir et l'élaboration de documents, mais aussi en faisant évoluer la culture organisationnelle de son entreprise.

Afin de rattacher cela à notre étude, les projets transverses et stratégiques impliquent nécessairement des équipes de projet multidisciplinaires. Ceci est d'autant plus vrai dans une structure matricielle, amenant des problèmes de coordination inter métier qu'on lie souvent dans les recherches à un problème de communication (Moisdon & Weil, 1992). Cependant, le problème de la coordination inter métier sous le prisme de la théorie des communautés pratiques de Wenger peut s'apparenter à celle de l'engagement commun et du projet mutuel. Il est alors nécessaire de s'intéresser aux interfaces entre les différents métiers et ainsi créer des portes reliant les différents métiers afin d'encourager l'engagement mutuel autour d'un projet commun : le projet. Ces interfaces peuvent être des participants au projet tel que le gestionnaire de projet. Valérie Chanal va plus loin dans la corrélation des communautés pratiques et des projets en explorant la théorie des projets comme des constellations de communautés de pratique. Elle soulève ainsi plusieurs questions relatives au management de projet tel que « comment assurer la connexion des projets entre eux ? Comment les projets peuvent-ils s'appuyer sur les compétences organisationnelles et en même temps venir enrichir le répertoire des compétences ? » (Chanal, 2000, p. 25).

Il faut cependant se poser certaines questions en faisant le parallèle entre la notion de pratique et celle de projet, et ces réflexions sont d'ordre théorique. Dans la théorie des communautés, la pratique est un acte récurrent et non borné dans le temps contrairement à un projet qui est d'essence éphémère. Il en va de même pour les contraintes d'espace et d'objectifs, étant défini pour un projet et non pour une pratique. Ces difficultés conceptuelles doivent être prises en compte dans un parallélisme entre gestion de projet et communautés de pratique afin de ne pas perdre le sens même de la pratique (Chanal, 2000).

3.2. Mise en place et construction du modèle

Le choix de la communauté de pratique et du management transversal comme sujet d'étude fut justifié et l'analyse de la littérature scientifique a démontré qu'il n'existait pas, au meilleur de notre connaissance, de modèle corrélationnel faisant le lien entre le management transversal et les communautés de pratique. Afin de répondre à la problématique de ce mémoire à savoir « Comment une communauté de pratique peut être un élément facilitateur du management transversal de projets stratégiques ? », nous avons développé le modèle qui sera exposé ci-dessous. Ce modèle fut construit en s'appuyant sur la revue de littérature du management transversal et des communautés de pratique, en établissant les liens entre ces deux entités et donc en sélectionnant les éléments d'une communauté de pratique pouvant, théoriquement, faciliter le management de projets stratégiques.

Le modèle est constitué de cinq grandes parties, que nous pouvons appeler thèmes, regroupant un ensemble d'éléments facilitateurs que peut développer une communauté de pratique pour le management transversal. Chacun de ces éléments facilitateurs sera nommé « concept ». Il faut donc garder en tête, tout au long de la présentation de ce modèle, que chaque partie correspond à un concept qui, développé au sein d'une communauté de pratique, peut améliorer le développement de la structure de management transversal. Par exemple, le concept « développement de l'identité personnelle » vise à expliquer que si un membre de la communauté développe son identité personnelle au sein de la communauté, cela peut avoir un impact positif sur ses actions au sein d'une structure de management transversal.

Les cinq grandes sections ci-dessous correspondent aux cinq grands axes du modèle, puis chaque sous-partie correspond à un concept du modèle.

3.2.1. Accroître les compétences et créer du savoir

Comme nous avons pu l'évoquer précédemment, la complexité des projets augmente et engendre un besoin croissant de compétences complémentaires et différentes. La diversité des compétences et des expériences de chacun devrait permettre le bon déroulement d'un projet à condition que ces dernières soient partagées entre les participants au projet. Cependant, cette étape est souvent négligée faute de temps. Si le temps est une ressource précieuse dans un projet, il faut alors imaginer un temps de partage hors contexte du projet, et cela peut se dérouler au sein d'une communauté de pratique. Ainsi, la communauté permettra d'accroître les compétences des participants, mais également à créer du savoir dans la pratique.

3.2.1.1. Partage d'expériences et montée en compétences

Partage des bonnes pratiques

Une communauté de pratique repose sur un principe fondamental : l'échange. C'est en effet à travers les échanges dans un groupe pluridisciplinaire que chaque individu va pouvoir monter en compétences. Ces échanges peuvent prendre la forme de partage d'expériences passées liées à la

pratique. Ces expériences sont composées d'un ensemble d'éléments positifs et négatifs, de méthodes qui ont été mises en place, et de bonnes pratiques. Le partage de ces bonnes pratiques est un élément majeur dans l'apport d'une communauté de pratique au management transversal, car par l'échange de personnes diverses et variées, les bonnes pratiques n'appartiennent plus uniquement aux managers, mais à l'ensemble des participants aux projets. Cela implique que d'une part, les managers ont accès à une source de savoir plus grande, mais surtout plus variée, composée d'experts de chaque domaine et de visions différentes. D'autre part, les différents participants aux projets peuvent bénéficier d'expériences de managers ayant géré plus de projets ou possédant des qualités en gestion de projets plus importants. Ils peuvent également avoir accès aux expériences d'autres spécialistes et donc d'autres opinions. Ainsi, la communauté de pratique représente un lieu d'accès aux expertises des pairs autour des projets et donc un lieu d'apprentissage. La communauté représente également le lieu de partage des expériences de projet et donc l'occasion d'échanger sur les bonnes choses à faire et les mauvaises, donc de capitaliser sur les projets passés. Cependant, cet échange est fructueux à condition que le principe de réciprocité soit respecté. Les membres doivent recevoir du savoir, mais également en donner. Si cette condition est respectée, alors la communauté de pratique devient un lieu d'intelligence collective pour le management transversal. De plus, une communauté de pratique est un lieu d'apprentissage, mais également d'interactions permettant d'acquérir du savoir dans la pratique concernée et dans d'autres pratiques dont les membres font partie. L'apprentissage va donc au-delà des frontières de la pratique et permet l'acquisition de compétences transverses (Mesquita et al., 2009).

Diffusion des méthodes

La montée en compétence ne se limite pas seulement aux partages de bonnes pratiques sur les projets. Il peut y avoir un réel objectif pédagogique autour de la gestion de projet. Par exemple, toujours à travers l'échange et le partage entre membres de la communauté, les méthodes de gestion de projet peuvent être introduites ainsi que d'autres éléments des sciences de gestion de projet. Cet aspect peut se rapprocher d'un apprentissage traditionnel, mais en réalité il se distingue toujours par le même élément propre aux communautés de pratique : l'échange. En effet, une méthode peut être introduite (par exemple la construction d'un planning projet) et soumise à la discussion entre les membres ou une partie des membres, donc à la confrontation d'idées qui viendront enrichir la méthode dans la pratique. Tout cela est renforcé par les expériences de chacun par rapport à la méthode en question.

Construction d'un langage commun

Au-delà des méthodes, il y a le langage spécifique. En effet, comme nous avons pu le voir, certains problèmes du management transversal sont liés au manque de savoir en gestion de projet, à la non-connaissance des méthodes, mais également à la difficulté de communication quand chaque personne possède son langage propre. En effet, due à la multidisciplinarité au sein d'une équipe transversale, la communication est difficile, chacun maîtrise le langage professionnel lié à sa propre pratique, mais pas celui des autres. La communauté de pratique peut donc être le lieu propice à la construction d'un langage commun et spécifique à la pratique. La construction de ce langage commun et spécifique à la gestion de projet permettra à l'ensemble des collaborateurs d'avoir une compréhension commune des termes spécifiques et donc de mieux communiquer. La communication en sera améliorée, les compétences de chacun augmenteront ainsi que leur engagement (en se sentant concernés par cette pratique qu'ils maîtrisent de mieux en mieux). Cela représente également l'occasion de s'accorder sur la signification de certains termes et des actions qui en découlent, par exemple « Qu'est-ce qu'une étude de faisabilité ? Quels éléments cela comprend ? ». Cette compréhension commune ne s'effectue pas seulement sur les éléments de langage, mais également sur les méthodes telles que nous avons pu le voir précédemment. Ainsi, chacun comprend la méthode utilisée et la maîtrise, ce qui accroît son efficacité dans le projet. Les communautés de pratique favorisent également l'occasion d'échanger sur les différentes méthodes et confronter les points de vue de chacun afin de s'accorder sur le choix des démarches et leurs moyens de réalisation.

Si l'on se penche sur la théorie de Wenger, on peut aborder la démarche d'un langage commun sous l'angle des « gatekeepers » ou acteur d'interface. Ces acteurs d'interface n'ont pas un simple rôle de collecte de l'information et de diffusion comme pourraient le laisser penser les travaux de Macdonald et Williams (Macdonald & Williams, 1993), mais un rôle de courtiers en connaissance et de facilitateur de débat, comme le développent Moisdon et Weil (Moisdon & Weil, 1992). En ce sens, ils apparaissent comme des traducteurs entre les différents langages des métiers et donc des vecteurs du langage commun, très important dans le management transversal comme en témoignent les propos de Lorino : « pour décloisonner les métiers, il faut leur permettre de se parler : développer des langages intermétiers (langages universels) ou des moyens de traduction d'un métier à l'autre » (Lorino, 1996, p. 103).

Ces étapes de compréhension commune des méthodes ou de construction d'un langage commun sont des étapes clés des structures fonctionnelles, mais sont très souvent négligées dans les structures transversales, dues à la nature éphémère du projet et au manque de temps, cette erreur

peut donc être corrigée en amont des projets grâce aux communautés de pratiques afin de faciliter la gestion transversale.

3.2.1.2. Les échanges : base de l'innovation

Création de savoir

Le partage des expériences, des bonnes pratiques, la diffusion des méthodes, le développement d'un langage commun, les temps de réflexions, les débats, les échanges d'opinions, la confrontation des points de vue ; cet ensemble d'activités faisant l'essence même d'une communauté de pratique est à l'origine de la création de savoir. Ce nouveau savoir, émanant d'échanges entre personnes pluridisciplinaires autour d'un sujet commun, est unique et vient enrichir la pratique. En effet, c'est l'un des points les plus bénéfiques d'une communauté de pratique : produire un savoir unique, lié à la pratique et coconstruit par ses membres. Dans le management transversal, ce savoir est très important, car les sciences de gestion de projet sont certes très développées, mais les connaissances liées au management transversal dans chaque métier ou contexte le sont moins. Ainsi, chaque organisation, à travers une communauté de pratique, peut créer un savoir unique et surtout adapté à son contexte, à son métier, et donc prenant entièrement en compte la complexité de l'environnement dans laquelle la pratique se développe au sein de l'organisation. Donc, ce savoir unique et adapté repose d'une part sur les connaissances théoriques existantes liées au sujet traité et d'autre part sur les expériences et les compétences de l'ensemble des collaborateurs participant à la réflexion sur le sujet.

Pour bien comprendre le processus d'élaboration de savoir au sein d'une communauté de pratique, il est important de l'illustrer par un exemple. Bien qu'il existe beaucoup de littérature sur les différents moyens de communiquer au sein d'une équipe, les connaissances sur les canaux de communication au sein d'une équipe transversale sont théoriques et ne peuvent pas parfaitement répondre aux attentes et aux contraintes de chaque entreprise. Un temps d'échange avec l'ensemble des collaborateurs, provenant de différents métiers, permettra d'une part d'explorer l'ensemble des moyens à disposition, et de confronter les points de vue de chacun ainsi que les attentes de chacun. À l'issue de ce temps d'échange, une solution peut être coconstruite par l'ensemble des intervenants. Elle sera d'une part adaptée à la pratique dans son contexte spécifique et d'autre part mieux acceptée par les membres de la communauté, car ils auront contribué à sa construction.

Un lieu d'innovation

Une communauté de pratique peut donc être un lieu de création de savoir utile au management transversal, mais sa structure participative révèle un autre avantage pour la structure transversale : l'innovation. En effet, la communauté de pratique représente un lieu d'échanges, de plus cet échange est orchestré par des personnes de différents métiers et donc ayant des points de vue différents, la confrontation de ces différentes opinions est un réel vecteur d'innovation en entreprises. Le fait qu'une communauté de pratique apparaisse comme une structure d'expression moins formelle, hors des activités fonctionnelles et où les pouvoirs hiérarchiques ne s'appliquent pas, permet une plus grande liberté d'expression aux différents intervenants. Les participants se sentent alors plus libres d'exprimer leurs idées et d'innover et la communauté devient un lieu propice à la prise d'initiative, à l'expression personnelle, et par extension à la créativité. L'échange est à la base de l'innovation et cet esprit d'innovation est un élément-clef dans de nombreux projets transverses devant répondre à de nouveaux défis.

3.2.1.3. Répertoire partagé : un accès facile au savoir

Capitalisation du savoir

La création de savoir est vaine si celle-ci n'est pas enregistrée. En effet, la communauté de pratique permet de créer du savoir, mais ce savoir a besoin d'être stocké afin d'être réutilisé, et c'est le rôle du répertoire commun. Il n'y a pas que le savoir qui peut être capitalisé dans le répertoire commun, ce dernier peut également être composé des bonnes pratiques identifiées lors des échanges, des méthodes coconstruites par les membres et même des expériences de chacun, ainsi il y a une trace du produit émanant des interactions entre les membres. De plus, lors des projets transversaux, beaucoup de savoir est construit, que cela soit une méthode de travail, un outil de travail ou bien une expérience positive ou négative. Ce savoir a besoin d'être capitalisé à un endroit si l'on ne veut pas l'oublier et le gâcher. Le répertoire commun va aussi servir d'outil de diffusion du savoir produit par la communauté, si certains membres n'ont pas participé à la construction d'un élément, ils y ont quand même accès.

Langage commun et amélioration de la communication

Le répertoire partagé est également détenteur du langage commun évoqué plus tôt, ce langage pourra être mobilisé rapidement et ainsi faciliter la communication au sein de l'équipe transversale, ce qui représente un véritable enjeu du management transversal. De plus, le répertoire partagé impose une réification du langage spécifique au management transversal, appuyant l'idée de faciliter la communication entre des collaborateurs de métiers différents. De manière plus concrète, le répertoire ne doit pas renfermer qu'un ensemble de termes, mais également le sens qui les accompagne et la compréhension commune de ce sens. Chanal (2000, p.9) définit le répertoire comme : « un document de référence qui propose des repères méthodologiques, tout en précisant les significations de concepts comme valeur, marketing, chef de projet, contribue en quelque sorte à mettre à niveau les représentations des membres de l'équipe sur des concepts de base, et lui permet de négocier des significations plus riches en focalisant les échanges sur les questions importantes du projet. » (Chanal, 2000, p. 9)

Au-delà de capitaliser les outils ou les méthodes, le répertoire partagé peut renfermer le sens commun de la pratique. Le répertoire peut aider tant à la communication transversale en renfermant le langage commun comme nous le verrons, qu'à la négociation de sens et de significations, comme l'exprime Midler (1995) : « Les problèmes de communication entre professionnels ne viennent pas de ce que chacun ne connaît pas le métier de l'autre, mais très généralement des limites rencontrées dans la rationalisation de son propre point de vue. Par exemple, le fabricant regarde le plan et ne peut pas dire s'il peut faire la pièce : le problème réside donc bien dans la mise en forme de sa compétence technique dans ce type de situation. Cela suppose une capacité de rationalisation, d'abstraction, de simulation qui fait souvent défaut aujourd'hui » (Midler, 1995, p. 77).

La nécessité du répertoire pour le management transversal

Le fait que le management transversal intervient souvent pour des projets éphémères et amène une difficulté d'engagement collectif renforce l'intérêt du répertoire partagé, car il peut être rapidement mobilisé. En effet, le répertoire partagé représente un accès rapide aux connaissances, et cela est crucial dans des projets où bien souvent le manque de temps ne permet pas la construction d'un répertoire de référence. Les ressources théoriques et méthodologiques sont donc rapidement mobilisables, car faciles d'accès et surtout déjà adaptées à l'environnement de travail. Le répertoire partagé apparaît donc comme un accélérateur d'apprentissage au sein d'une structure transversale. Le caractère réutilisable des éléments composant le management transversal est d'autant plus

important dans une structure où les acteurs changent de projet en projet, là où le répertoire permet la réutilisation d'outils d'un projet à l'autre et assure la pérennité des expériences passées.

Une réification dangereuse

Le répertoire partagé devient donc le centre de réification de la participation, et cela peut engendrer quelques conséquences sur le management transversal. Nous avons vu précédemment que la communauté de pratique pouvait représenter le lieu d'innovation du management transversal. Or à travers le répertoire commun et la capitalisation des outils et méthodes, on peut tendre à une standardisation des procédures, représentant alors un frein à l'innovation. Il est donc important de se poser la question de la balance entre l'autonomie et la capacité d'innovation dans les projets et la standardisation des procédures de gestion. Cette réflexion est exprimée par Jolivet en ces termes : « Si les projets sont singuliers, la standardisation des processus de conduite de projet ou des processus métiers et fonction est un frein à la performance. Il y a donc un danger à s'engager, en particulier à travers l'application des normes ISO 9000 ou les démarches de reengineering, vers une standardisation des processus dans l'entreprise » (Jolivet, 1995, p. 66).

3.2.1.4. Développement de la culture projet

Premièrement, une communauté de pratique a un objectif bien précis : faire évoluer la pratique visée. Ici la pratique visée est la gestion de projet, et par extension le management transversal, ainsi l'ensemble des éléments produits par la communauté, qu'ils soient matériels ou immatériels, contribuent à l'évolution et au développement de la pratique.

Comme nous avons pu le constater dans la partie sur le management transversal, le manque de connaissances en gestion de projet représente l'une des difficultés que l'on rencontre dans ce type de structure. D'une part les différents collaborateurs ont plus de mal à comprendre les différentes actions entreprises et le mode de gestion et d'autre part, la maîtrise des compétences requises n'est pas toujours présente. Cependant, comme nous avons pu le voir, la communauté de pratique représente un lieu de développement de ces compétences en amont des projets, notamment par l'introduction des méthodes ou de certains outils. De plus, le membre de la communauté participe à la négociation de sens de ses méthodes et outils et se les approprie plus facilement. Mais le développement de la culture projet ne se fait pas qu'à travers les méthodes et outils introduits ou

bien par les softs skills ou les hard skills, mais également avec l'introduction à un nouveau mode de gestion plus transversal.

En effet, la communauté de pratique représente un lieu d'échanges, un lieu de transversalité entre les membres, un lieu où la coopération est présente et nécessaire et où la participation, l'échange et l'engagement sont des éléments inéluctables de la communauté. Or cet ensemble de valeurs et d'actions est également nécessaire dans le management transversal. Il est plus facile d'introduire ces nouvelles notions dans une structure non fonctionnelle et moins formelle, mais surtout plus ouverte. Ainsi, ces valeurs peuvent être accueillies de manière positive et ensuite utilisées dans le management transversal, consciemment ou inconsciemment. Le développement de ces valeurs, tel que la coopération et la transversalité, peut être l'une des conditions facilitatrices du management transversal.

3.2.2. Développer la coopération et la transversalité

3.2.2.1. Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité

Au sein d'une communauté de pratique, les membres développent leur propre système de gestion, ils développent des coutumes, un langage spécifique, ils s'organisent autour d'activités, en d'autres termes ils construisent l'identité de la communauté. Cette identité n'est pas nécessairement la même que celle de l'organisation, ainsi on peut dire que la communauté de pratique est le lieu du développement d'une sous-culture organisationnelle. Cette sous-culture organisationnelle est un élément-clef pour faciliter le développement du management transversal. En effet, l'introduction d'une structure transversale dans une entreprise reposant sur un modèle fonctionnel et peu enclin au changement sera compliquée, car la culture organisationnelle de l'entreprise n'est pas propice à la nouveauté et à l'innovation. Or il est très compliqué de changer la culture organisationnelle de l'entreprise. C'est un processus très long qui rencontre de nombreux obstacles et qui n'est pas sûr d'aboutir. Il est plus simple de développer une sous-culture organisationnelle avec un groupe réduit de personnes et dans un but bien précis, et la communauté de pratique offre la structure permettant ce changement.

De plus, au sein d'une communauté de pratique, comme nous avons pu le voir tout au long de ce mémoire, certaines valeurs sont indispensables telles que le partage et l'échange entre des personnes provenant de métiers différents, de cultures différentes et de niveaux hiérarchiques différents, donc en somme des échanges transversaux. L'introduction et le développement de ces échanges transversaux au sein de la communauté permettront nécessairement de faciliter les échanges au sein d'une structure de management transversal. Cette notion appartiendra à la sous-culture organisationnelle des collaborateurs concernés. Les échanges horizontaux seront alors facilités et l'esprit d'équipe renforcé ; l'autonomie des participants et le fonctionnement de la structure non hiérarchique également puisque ces éléments peuvent être développés au sein de la communauté.

L'implantation d'une communauté de pratique représente donc un changement culturel au sein d'une entreprise, mais également organisationnel. Les nouveaux membres d'une communauté doivent abandonner la logique individualiste au profit d'une logique de partage et d'échange (INSPQ 2017). Du point de vue de l'entreprise, cela implique de relâcher une partie de la pression hiérarchique et de mettre à disposition des ressources pour l'apprentissage collectif. Cet effort de la part de l'organisation sera facilité par l'aspect peu conventionnel de la communauté, facilitant l'acceptation collective. Il pourra ainsi par la suite se répandre à la structure transversale (INSPQ 2017).

3.2.2.2. Croissance de la coopération

Lorsqu'une organisation entreprend une action de désilotage, l'un des principaux enjeux est le développement de la coopération inter métier. Mais cette coopération inter métier est très compliquée à mettre en place. Les collaborateurs sont souvent habitués à collaborer avec des collègues du même service ou du même métier, mais ont beaucoup plus de mal à collaborer avec des personnes de métiers différents. Cela provient d'une part des problèmes de communication et d'autre part des valeurs qui ont été inculquées dans les différents métiers, par exemple que la réussite personnelle repose sur une logique individualiste (Devop, 2014).

Cette logique individualiste présente dans de nombreuses organisations n'est pas compatible avec le management transversal. Il faut donc y mettre fin et cela peut passer par une communauté de pratique. En effet, la communauté doit être présentée comme un lieu d'expression et d'échange entre les membres, comme un lieu de liberté d'expression. Ce pouvoir de s'exprimer librement doit amener de la participation, et cette participation entraîne l'échange. Cet échange va permettre le

partage de points de vue entre les membres, mais également la recherche commune de solutions, donc en somme la coopération des membres de la communauté. Si cette coopération apparaît comme positive aux yeux des collaborateurs, il leur sera possible de percevoir et d'accepter les liens d'interdépendance au détriment des profits individuels. En effet, la coopération implique une concession de chacun sur ses intérêts personnels, et le fruit de cette concession peut être révélé lors des échanges de la communauté. La communauté de pratique, en tant que source de coopération, permettra ainsi de développer la confiance collective, c'est-à-dire faire confiance au groupe. Cette confiance au groupe représente un levier d'engagement, profitable au management transversal.

Par ailleurs, cette coopération est nécessaire, car il n'est pas possible de tirer parti de la multitude de compétences présentes dans une équipe transversale sans échanges. En effet, c'est en confrontant les idées de chacun à travers des débats, des différences de point de vue et d'opinions que l'on peut construire une solution systémique et pérenne. Pour cela, chaque membre doit se sentir libre d'exprimer son point de vue, sa vision du projet ou ses objectifs, ses contraintes métier et autres. Et comme nous avons pu le voir, la communauté de pratique repose justement sur ce principe d'échange. Lorsqu'un consensus n'est pas trouvé après les échanges, il faut s'interroger sur la nature du désaccord, car celui-ci peut découler d'une divergence sur les objectifs ou sur les attitudes, et ces divergences peuvent être résolues à travers des échanges d'opinions (Devop, 2014).

3.2.2.3. Amélioration de la communication

La coopération passe nécessairement par la communication (Kahler, 1990). En effet, il ne peut pas y avoir de bonne coopération si la communication est mauvaise. Cette communication est donc un enjeu majeur comme nous avons pu le voir précédemment. Or le langage commun et spécifique développé au sein de la communauté permet d'améliorer la communication, et cela est renforcé par la liberté d'expression qui règne au sein de la communauté. L'amélioration de la communication, par le biais de la communauté de pratique, aura nécessairement des impacts positifs sur le management transversal.

Un autre élément majeur de la communauté de pratique est la fin de la communication descendante et l'introduction à la communication transversale. Comme nous avons pu le voir, une communauté de pratique n'est pas fonctionnelle si la communication est purement descendante, car cela n'engendre pas d'échanges. Cette introduction à la communication transversale pourra par la suite se répandre par viralité dans l'entreprise.

De plus, la communauté de pratique peut être un moyen d'établir des règles communes en amont des projets. Ainsi des règles de fonctionnement concernant les réunions, les échéances, mais également les règles relationnelles comme la communication peuvent être établies de façon commune et donc acceptées par l'ensemble des membres. Cela permettra notamment aux gestionnaires de mettre en avant le respect des règles auprès d'un membre et éviter que cela soit pris à titre personnel.

3.2.2.4. Développement des liens interpersonnels

L'un des leviers de la collaboration est la qualité des liens interpersonnels, en effet, qui a envie de collaborer avec quelqu'un qu'il ne connaît pas ou n'apprécie pas ? Le problème dans le management transversal est qu'il met en interaction des personnes de métiers différents, qui bien souvent ne se connaissent pas, et leur demande de travailler ensemble. Cependant, les contraintes de temps ne permettent pas d'établir des relations interpersonnelles en début de projet afin de faciliter la coopération. Encore une fois, la communauté de pratique peut faire ce travail en amont des projets et sa structure informelle est plus adaptée au développement de ces liens interpersonnels. En effet, la communauté de pratique est aussi un lieu de rencontre entre personnes de différents métiers, un lieu où l'on peut connaître de nouveaux collaborateurs et où l'on peut se faire connaître. De par les différentes activités au sein de la communauté et au temps de partage, les liens relationnels entre les membres tendent à se développer et par la suite à faciliter la coopération dans le management transversal (Testa & Déroutède, 2019). En ce sens, la communauté de pratique représente une entité importante des relations interpersonnelles et des relations mutuelles.

De plus, il ne faut pas oublier le caractère souvent éphémère des structures transversales et donc la difficulté à pérenniser les relations interpersonnelles. Or la longévité de la coopération est entretenue par les rencontres et les échanges que l'on peut retrouver dans une communauté de pratique (Testa & Déroutède, 2019).

3.2.2.5. Construire le réseau du manager

L'une des conditions facilitatrices du management transversal est le développement du réseau du manager, et cela est rendu possible à travers la communauté de pratique. La communauté peut alors faire office de réseau pour le manager, qui peut rencontrer des collaborateurs, interagir avec eux, et même créer des liens relationnels. Ce réseau de professionnels lié à sa pratique facilitera grandement la gestion des relations du manager transversal, qui connaîtra en amont ses collaborateurs et qui pourra se servir d'une bonne relation comme un levier de motivation, à défaut de pouvoir utiliser son pouvoir hiérarchique. Mais la communauté ne lui permet pas seulement de créer des liens relationnels. Elle lui permet également de faire un travail en amont sur son positionnement au sein de l'entreprise et sur l'intérêt de son rôle. En effet, comme nous avons pu le voir, le rôle du manager transversal est souvent incompris de la part des collaborateurs. Certains des intervenants restent alors hostiles à cette nouvelle autorité et cela est néfaste à la gestion. De plus, nous avons également évoqué les possibles tensions qui pouvaient exister entre les managers fonctionnels et les managers transversaux et la nécessité de créer des alliances. Ces alliances peuvent alors être construites au sein de la communauté, à travers le développement du réseau du manager transversal. Mais la communauté peut également permettre au manager de mieux exposer son rôle au sein de l'entreprise, sa vision de la gestion de projets, les valeurs qu'il soutient et les idées qui l'animent, mais aussi ses convictions sur la coopération et la confiance. Cet ensemble d'éléments permettra aux collaborateurs de ne plus percevoir le manager transversal de manière hostile et d'accepter une part de son autorité. Cependant cette autorité ne suffit pas et le principal levier d'engagement que possède le manager est son leadership. Son leadership repose sur ses actions passées et sur ses qualités oratoires. L'une comme l'autre peut être développée au sein de la communauté de pratique.

La communauté représente donc pour le manager transversal l'occasion de développer son réseau et d'exercer son leadership en amont des tâches qu'il aura à gérer afin de susciter plus facilement l'engagement lors des projets transverses.

3.2.3. Donner du sens et construire une identité commune

3.2.3.1. Compréhension stratégique

Exposer le management transversal

Le management transversal rencontre bien souvent un problème de compréhension de la part des acteurs concernés, cela provient de la nouveauté de ce mode de fonctionnement, mais également de la complexité et des enjeux de la structure de double autorité. Comme nous avons pu le voir, ces difficultés peuvent être surmontées par le développement du réseau du manager et la présentation de son rôle (Devop, 2014). Cependant, ces difficultés peuvent être encore plus atténuées par la présentation de la théorie du management transversal et surtout de ses avantages. En effet, mieux comprendre la structure transversale, son fonctionnement, son rôle et ses avantages permet à chacun de mieux l'accepter. Cela est d'autant plus vrai concernant la chaîne de double autorité, souvent perçue négativement et donc souvent rejetée même si elle permet d'accroître la légitimité du manager transversal. La présentation du management transversal ne peut souvent pas être faite en début de projet, et quand bien même que cela serait fait, l'exposition de la structure par le manager serait une communication descendante et donc moins efficace. Au sein d'une communauté de pratique, les idées concernant le management transversal pourraient amener le débat et ainsi construire un sens commun autour de cette nouvelle structure.

De plus, afin de faciliter la prise de conscience des spécificités des métiers, la communauté de pratique et l'échange de vision de chacun peuvent se révéler très efficaces (Devop, 2014). Outre aider le gestionnaire de projets à comprendre les actions de son équipe, cela peut aider les membres de l'équipe à prendre conscience des besoins de chacun et donc de souligner l'importance de l'interdépendance des acteurs et par ce biais, faire accepter la structure transversale.

Présentation des objectifs et des enjeux stratégiques

Dans les entreprises reposant sur une structure traditionnelle avec un mode de fonctionnement vertical et hiérarchique, la vision stratégique de l'entreprise et donc des projets est détenue par un petit nombre de personnes haut placé. Si cela fonctionnait très bien pendant de nombreuses années, la société actuelle amène une volonté de comprendre, une quête de sens de la part des acteurs de

l'entreprise. Les différents collaborateurs ne veulent plus exécuter des tâches de façon automatique sans en comprendre le contexte et l'objectif. Cette quête de sens est d'autant plus grande dans le management transversal. Si l'acteur doit s'engager dans un projet dont il ne perçoit pas l'intérêt, ne comprend ni les enjeux ni les objectifs en plus d'avoir un manager n'appartenant pas à sa chaîne hiérarchique, l'engouement pour le projet risque d'être très limité voire inexistant. Les tâches seront alors perçues comme un surplus de travail négatif et seront nécessairement moins bien réalisées ou plus lentement. Il devient alors évident que la communauté de pratique peut jouer le rôle de cadre d'interprétation stratégique.

En effet, les enjeux stratégiques de l'entreprise, mais également des programmes et des projets peuvent être exposés au sein de la communauté, ce qui permettra de partager tant les objectifs que les causes des décisions prises. Ainsi les collaborateurs auront une meilleure vision stratégique de leurs tâches et donc de leur rôle, amenant nécessairement un plus grand intérêt pour les activités, mais également une vision macroscopique. Cette vision macroscopique de son propre métier est très importante pour un acteur du management transversal. Elle lui permet de placer son travail dans l'environnement qui l'entoure et de comprendre le rôle des autres métiers et l'intérêt d'une collaboration. Ainsi, en plaçant ses activités dans un contexte plus global et en y comprenant les objectifs et intérêts, le collaborateur intègre les notions de la transversalité. De plus, la communauté de pratique accroît le développement de la vision macroscopique chez ses membres en leur donnant la parole, en les faisant échanger, ce qui leur demande nécessairement une prise de recul sur leurs activités.

Un autre exemple de l'apport de la communauté de pratique pour une vision plus transversale des acteurs est la présentation des différents départements de l'organisation et des équipes. Cet exercice permet de désiloter l'entreprise et développer la transversalité, mais aussi de donner du sens aux différents collaborateurs. Les acteurs de l'entreprise pourront comprendre les rôles et actions de chacun. Ce qui leur apportera du sens et une vision macroscopique, tout en les aidant dans leur travail, notamment dans les projets transversaux, car ils sauront où se situent les compétences spécifiques.

De plus, les avancés du management moderne ont montré que l'imposition d'objectifs à des équipes de projet était très peu efficace. Il est préférable de définir collectivement les objectifs en fonction des compétences de chacun. Il faut donc donner envie à chacun de s'investir dans le projet notamment en présentant les bénéfices potentiels pour lui et son service ou pour l'entreprise dans son ensemble.

3.2.3.2. Développement de l'identité personnelle

La communauté de pratique permet, comme nous venons de le voir, de donner du sens aux activités des collaborateurs dans une structure transversale, mais cette recherche de sens ne s'arrête pas là. Etienne Wenger insiste beaucoup sur la négociation de sens dans son ouvrage sur les communautés de pratique et développe sa théorie de l'identité. En effet, il consacre toute une partie de son livre à l'identité dans la pratique, et cette identité est dans un premier temps personnelle (E. Wenger, 1998). Par la négociation de sens au sein de la communauté et la compréhension des enjeux de ses activités, le collaborateur peut percevoir l'apport du management transversal à la construction de son projet personnel, mais également au développement de son identité au sein de l'entreprise. Cette construction de l'identité à travers la communauté engendra plus d'engagements dans la structure transversale.

Cette construction de l'identité passe notamment par la vision du projet par les collaborateurs. Comme nous l'avons souvent évoqué dans ce mémoire, les activités transversales sont perçues négativement, car elles apportent une surcharge de travail et apparaissent comme peu contributives au projet professionnel. Il est donc nécessaire de changer la vision des collaborateurs sur les tâches et cela au sein de la communauté de pratique. Les projets peuvent être introduits comme des lieux de créativité et d'expression, au même titre que la communauté de pratique, c'est l'occasion pour chacun de sortir de ses tâches habituelles et possiblement montrer sa valeur. Ainsi le projet peut apparaître comme l'occasion de faire évoluer son projet professionnel et par extension son identité au sein de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance est également un élément de l'identité pour des projets transversaux importants. Pour ces projets, les différents acteurs peuvent ressentir un sentiment d'identification au projet par la reconnaissance de leur travail.

« La reconnaissance de son travail », cette notion est l'une des clefs de la communauté de pratique pour la construction de l'identité individuelle (Testa & Déroulède, 2019). En effet, le développement de l'identité du collaborateur au sein de son entreprise passe nécessairement par un sentiment d'utilité, souvent associé à la reconnaissance de son travail. Faire partie de la communauté de pratique c'est déjà être reconnu pour la qualité de sa connaissance, de ses compétences spécifiques. De plus, la participation aux projets transversaux, qui sont souvent importants, car stratégiques, permet une reconnaissance en tant que ressource pour l'entreprise, et ce sentiment doit être introduit et développé au sein de la communauté de pratique à travers les différents échanges et moments d'expression. La communauté de pratique doit donc contribuer à la prise de conscience des rôles des collaborateurs, et cela passe notamment par un système de co-animation, où le collaborateur n'est pas seulement membre, mais également acteur de la communauté. Cet ensemble d'éléments réfère à la négociation de sens évoqué par Wenger comme

suit : « La distribution de ces savoir-faire dans la communauté de pratique permet aux participants de négocier la pertinence de leur activité » (E. Wenger, 1998, p. 90). Cela permet donc à un membre de donner du sens à ses actions et d'amener un sentiment d'utilité, donc d'épanouissement, entraînant de l'engagement dans la pratique et dans la structure transversale.

Cette reconnaissance pour le travail est l'un des besoins psychologiques faisant partie des conditions facilitatrices du management transversal (Devop, 2014). Au sein d'une communauté de pratique, et à travers la participation des membres et la reconnaissance de ces derniers, plusieurs besoins peuvent être développés comme la reconnaissance en tant que personne, pour la qualité de son travail, pour son rôle au sein de l'entreprise ou bien pour ses opinions. De plus, la communauté représente l'environnement agréable dans lequel l'individu peut s'identifier. La communauté de pratique permet d'activer ces leviers de motivation et de créer de l'engagement dans la structure transversale.

3.2.3.3. Construction d'une identité de groupe

Une communauté de pratique est donc un contexte privilégié pour la construction d'une identité individuelle, mais cela ne s'arrête pas là et concerne également le développement de l'identité de groupe. En effet, la construction d'une communauté entraîne nécessairement le développement d'une identité de groupe, mais aussi d'une culture organisationnelle spécifique comme nous l'avons vu.

Le développement d'une identité de groupe passe par la construction d'un sens commun (Hatchuel, 1994). Cette construction de sens concerne l'action collective, le projet commun et nécessite un cadre d'interprétation stratégique pouvant être la communauté de pratique. Donc à travers la communauté, les membres peuvent développer une compréhension commune des enjeux, des objectifs ou des moyens de réaliser les projets (Chanal, 2000; Purser, Ronald, Pasmore, & Tenkasi, 1992). Comme l'exprime Wenger : « Les communautés de pratique sont un contexte privilégié pour permettre l'expression du sens commun dans un engagement mutuel » (E. Wenger, 1998, p. 53). Cet élément peut beaucoup apporter aux projets en management transversal, où la recherche de sens commun, donc la construction d'une identité commune peut devenir l'un des facteurs déterminants du succès du projet.

Le développement des relations interpersonnelles et les moments d'échanges de la communauté de pratique amènent des sentiments d'appartenance qui permettent d'une part de réduire les différences culturelles et d'autre part de construire l'identité de groupe. Cette identité de groupe entraîne un sentiment de responsabilité mutuelle permettant de faciliter le travail du manager transversal.

3.2.4. Comprendre les besoins

3.2.4.1. **Comprendre les acteurs**

L'une des difficultés d'un gestionnaire de projets transversaux est de prendre en compte les besoins individuels et collectifs des participants au projet. Pour cela, un effort doit être fait par le manager transversal afin de mettre de côté les contraintes de projet (les tâches à exécuter, les échéances, les livrables, les méthodes à utiliser, etc.) pour s'ouvrir aux besoins de son équipe. Il est donc nécessaire de comprendre les acteurs du projet et cela passe nécessairement par l'échange, que l'on peut encore une fois catalyser au sein de la communauté. Comprendre les besoins consistent dans un premier temps à donner la parole aux différents collaborateurs, leur donner l'occasion de s'exprimer librement sur leurs opinions ou leurs craintes et hors pression hiérarchique si possible. Dans un second temps, il faut être à l'écoute de ces prises de paroles, il faut donc considérer l'opinion de chaque acteur, ne pas le juger négativement et en comprendre la raison. Par exemple, un échange peut permettre d'identifier les sources de résistance et les moyens d'y répondre, mais également d'obtenir du feed-back et de mettre en place des mesures d'amélioration des points négatifs. Comprendre les besoins des acteurs c'est également comprendre les manières de fonctionner de chacun et de chaque métier, les différents codes, et les différentes sous-cultures organisationnelles propres à chaque métier. Cela permet d'identifier les meilleures façons de travailler avec chaque acteur, mais aussi d'identifier les leviers de motivation pour les activer par la suite.

Bien que la compréhension des besoins puisse paraître comme naturel et courant dans les organisations, celle-ci prend une forme plus intéressante au sein d'une communauté de pratique. En effet, n'étant pas soumis à la pression des projets, les managers peuvent être plus à l'écoute et être plus réceptifs aux besoins des acteurs. De plus par l'échange, les besoins peuvent être plus facilement exprimés et des solutions peuvent être coconstruites ou des compromis peuvent être trouvés. Le taux de participation et non-participation peut être une bonne évaluation de

l'engagement des collaborateurs, de leur état d'esprit général, de leur implication et donc représente la possibilité d'adapter son discours.

3.2.4.2. Maîtriser l'environnement

Avant de commencer un projet, le gestionnaire de projet devrait consacrer du temps à apprendre à connaître chaque membre de son équipe, cela est d'autant plus vrai dans le management transversal avec des équipes éphémères, mais surtout multidisciplinaires. Ainsi, le gestionnaire doit saisir et comprendre les logiques de chacun en rapport avec sa fonction, sa personnalité, son métier. Outre faciliter les rapports entre les participants, ce travail peut aider à identifier les leviers de motivation de chacun, les outils ou les éléments dont chacun a besoin afin d'accomplir sa tâche, les spécificités du travail et les modalités adaptées aux différents métiers. Afin de faciliter la prise de conscience des spécificités des métiers, la communauté de pratique et l'échange de vision de chacun peuvent se révéler très efficaces. Cela peut donc aider le gestionnaire de projet à comprendre les actions de son équipe, mais également aider les membres de l'équipe à prendre conscience des besoins de chacun et ainsi possiblement réduire les effets néfastes des différences culturelles entre services ou entre personne. Donc la compréhension des besoins ne sert pas qu'aux managers, mais aussi aux différents collaborateurs et entraîne une maîtrise de l'environnement.

Cette maîtrise de l'environnement et de ces spécificités aide à cartographier les acteurs, donc identifier les leviers de motivation et ainsi adapter sa stratégie d'approche. Il est donc plus facile de faire exprimer les besoins au sein d'une communauté de pratique pour effectuer un diagnostic. La maîtrise de l'environnement permet également au manager transversal d'exercer son leadership plus facilement, car en comprenant les besoins, il peut plus facilement activer les leviers de motivations adéquates et ainsi influencer ses collaborateurs de manière positive. De plus, comme nous avons pu le voir, maîtriser son environnement facilite grandement la communication entre les acteurs puisque les attentes de chacun sont connues et comprises.

3.2.5. Susciter l'engagement

3.2.5.1. **L'engagement dans la communauté**

L'ensemble de ce mémoire traite de l'apport d'une communauté de pratique sur le management transversal, mais cet apport ne peut exister que si la communauté de pratique fonctionne bien. L'un des enjeux d'une communauté de pratique, et l'un de ses trois piliers est l'engagement mutuel de ses participants. Sans cet engagement, le fonctionnement de la communauté n'est pas assuré. De plus, cet engagement ne peut pas être forcé, sinon il perd tout son intérêt, il doit donc être suscité. Au sein d'une communauté, nous avons vu que l'engagement mutuel peut être suscité par un certain nombre d'éléments tel que le projet commun ou le sentiment de responsabilité mutuelle. Bien que la liste ne soit pas exhaustive, il est important de revenir sur certains leviers d'engagement dans la communauté ayant été évoqués au long de cette recherche.

Tout d'abord, le projet commun des membres étant souvent l'évolution de la pratique en question regroupe les individus autour d'un objectif commun. Cet objectif, donc ce projet, doit apparaître positif pour le groupe et pour l'individu, puisqu'en percevant l'apport de ce projet commun dans son travail, le membre n'aura d'autres choix que d'y adhérer et donc de s'engager. De plus, le sentiment de cohésion et l'esprit de groupe entraînent un engagement accru. Contrairement à une chaîne fonctionnelle où l'esprit de groupe peut paraître imposé et répondant à un schéma hiérarchique, l'engagement dans une communauté est volontaire et dénué de contraintes hiérarchiques. Cette cohésion du groupe entraîne un désir d'engagement dans la communauté et développe des relations de responsabilité mutuelles, relations très bénéfiques à un groupe et par extension au management transversal. Cette identité de groupe développe également le sentiment d'appartenance à un groupe, contribuant à la construction de l'identité du membre, donc à sa quête de sens et à son engagement. L'engagement dans la communauté peut également être renforcé par la co-construction des objectifs, amenant une coopération qui paraît positive aux yeux des différents membres.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la communauté de pratique représente un cadre d'échange exempté des contraintes hiérarchiques, et cet élément est primordial pour l'engagement des membres. En effet, cela permet à la communauté de devenir le lieu d'expression des participants, tant une expression de leurs opinions sur un sujet d'étude que de leurs craintes ou pensées aux managers. C'est donc aussi un moyen de faire passer ses idées et de s'exprimer

librement. Cette liberté d'expression est appuyée par une liberté d'action et de prise d'initiatives. La communauté doit permettre aux membres de réaliser des actions qu'ils ne peuvent pas faire dans une structure fonctionnelle. Cette prise d'initiative entraîne la notion de créativité au sein de la communauté et en fait un lieu d'innovation, pouvant également attirer certains individus à s'investir dans cette structure innovante.

La communauté de pratique est tout d'abord une structure d'apprentissage, et cela peut également attirer les membres, par exemple avec la compréhension de la stratégie de l'entreprise, l'apprentissage de nouveaux concepts, ou l'introduction aux sciences de gestion de projet. Cet apprentissage par l'échange peut entraîner de la curiosité qui se traduit par de l'engagement par la suite. De plus, la communauté de pratique est un lieu d'interactions sociales, un environnement propice aux rencontres et au développement de liens interpersonnels. Ce lieu de rencontre permet de connaître des personnes de son entreprise qu'on ne croiserait pas forcément au quotidien, ou bien avec qui on n'aurait pas l'occasion de parler avec. Or à travers la liberté des échanges d'une communauté de pratique, ces rencontres sont facilitées. La communauté représente donc l'environnement agréable dans lequel l'individu peut s'identifier et s'investir.

Le dernier levier d'engagement dans la communauté est la reconnaissance des compétences de l'individu. Le simple fait d'appartenir à la communauté est une reconnaissance des compétences par l'entreprise puisque l'individu est invité à prendre part à la construction de savoir utile à l'organisation. Cette reconnaissance des compétences peut motiver le membre à s'engager dans la communauté, mais ce besoin psychologique n'est pas le seul à pouvoir être activé.

3.2.5.2. Les leviers de motivation

« La motivation est l'art d'amener les gens à faire ce que vous voulez qu'ils fassent parce qu'ils veulent le faire. » Dwight D. Eisenhower

L'engagement dans la communauté de pratique ou dans la structure transversale dépend des leviers de motivation des participants, il est donc primordial de les identifier et de les activer par la suite. La cartographie des acteurs est simplifiée à travers la communauté de pratique comme nous avons pu le voir avec la compréhension des besoins. Il peut donc s'avérer judicieux de construire sa compréhension des besoins et des leviers de motivation à travers la communauté pour ensuite les activer dans la structure transversale.

Du côté du manager transversal, il existe trois leviers d'influence que le manager peut mettre en place pour obtenir l'engagement de ses collaborateurs. Il s'agit de son leadership, de ses compétences et de la mission. Ces trois éléments peuvent représenter une source de motivation pour les collaborateurs, si et seulement si, ils en ont conscience. Il est donc important d'agir sur ces trois leviers à travers la communauté de pratique pour ensuite les activer pour le management transversal. Outre les nombreux leviers de motivation qui existe et qui ont été cités tout au long du mémoire, il existe un ensemble de leviers existants dans toutes les relations entre des interlocuteurs dans le management transversal : les besoins psychologiques (Deci & Ryan, 2002). Satisfaire les besoins psychologiques d'un collaborateur, c'est lui donner envie de s'impliquer dans la mission transversale. Il existe sept besoins psychologiques majeurs :

- Le besoin d'être reconnu en tant que personne
- Le besoin d'être reconnu pour la qualité de son travail
- Le besoin de structuration de temps
- Le besoin d'être reconnu pour ses opinions
- Le besoin de contacts ludiques
- Le besoin de solitude
- Le besoin d'excitation

Ces besoins psychologiques peuvent être facilement développés au sein d'une communauté de pratique, leur activation permettra d'agir sur la motivation des collaborateurs de manière individualisée et personnalisée (Deci & Ryan, 2002).

3.2.5.3. L'engagement dans le projet transversal

L'une des plus grosses difficultés, mais également l'un des principaux objectifs du management transversal est l'engagement des collaborateurs dans la mission. Susciter de l'investissement dans une structure transversale est un exercice compliqué pour le manager transversal, qui se voit souvent confronté à un manque de motivation, un manque d'intérêt ou un manque de reconnaissance de son autorité. Cependant, il est important de mobiliser les acteurs des projets si l'on veut que ces derniers aboutissent. Obtenir l'engagement des membres c'est faire avancer le projet plus rapidement. Dans un contexte où chaque personne est surchargée, il est important que les membres du projet le considèrent comme une priorité.

Bien que la liste des moyens de mobilisation des acteurs d'une structure transversale ne soit pas exhaustive, il est intéressant de citer certains éléments qui ont été mis en avant dans cette recherche. En effet, une communauté de pratique peut être le moyen de créer de l'engagement dans une structure transversale et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, les échanges entre les membres créent un apprentissage commun, et cette montée en compétences permet de créer de l'investissement de la part des acteurs qui maîtrisent mieux des éléments des missions. De plus, cette structure d'apprentissage permet aux différents acteurs de mieux comprendre le fonctionnement du management transversal, d'en percevoir les bénéfices tels que l'intérêt de la coopération et donc de mieux accepter la structure de double autorité. Ceci crée nécessairement plus d'investissement et d'intérêt dans la mission concernée. Cet investissement peut également être développé avec la présentation des bénéfices potentiels du projet ou du programme pour le membre et son service ou pour l'entreprise dans son ensemble. Cela permettra de changer la vision du projet par les acteurs, de ne plus le percevoir comme une surcharge de travail contraignante, mais de percevoir sa valeur, et donc d'engendrer l'envie de s'investir. La communauté de pratique est également un lieu de développement des liens interpersonnels, qui sont des facteurs importants d'investissement. À travers le développement de liens interpersonnels, l'esprit d'équipe est renforcé ainsi que la responsabilité mutuelle. De plus, les relations avec le manager transversal peuvent s'améliorer et amener de l'engagement de la part des collaborateurs. Cet engagement est compliqué à obtenir en management transversal, mais il est surtout éphémère dû à la nature des projets. La communauté de pratique représente donc le lieu de pérennisation de cet engagement prêt à être mobilisé à tout moment. Cette notion d'engagement mutuel est résumée par Middler (1995, p. 75) : « un projet est un système social créé à partir de rien, avec des gens pris ici et là et mis dans une bulle : ils savent bien que leur avenir ne sera pas là, et très vite, il faut que le management organise de la solidarité et de la confiance » (Middler, 1995, p. 75).

3.2.5.4. Engagement dans l'entreprise organisationnel

L'apport d'une communauté sur l'engagement dans une structure transversale ne se limite pas aux frontières de la communauté ou de la pratique, il est intéressant de se pencher sur la viralité. En effet, l'apport de la communauté ne se limite pas à ses membres et peut se propager au sein de l'organisation. Par exemple, la culture de la coopération peut s'étendre au-delà des frontières de la communauté et peut faciliter l'introduction de la structure transversale à de nouveaux collaborateurs. Ainsi, la culture de la transversalité peut se développer par viralité, mais la communauté de pratique peut également développer la curiosité des collaborateurs, leur envie d'apprendre et de s'investir dans des projets.

De plus, lorsqu'on évoque l'engagement, cela renvoie nécessairement à l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise. En effet, lorsque le membre de la communauté s'engage au sein de celle-ci, que la communauté permet de répondre à certains de ces besoins psychologiques, son engagement dans l'entreprise organisationnelle peut être également renforcé. Dans le contexte de l'étude, la communauté de pratique fait partie intégrante de l'entreprise. Ainsi, les divers éléments que nous avons cités dans les parties précédentes, telles que la compréhension stratégique ou la reconnaissance de son travail, auront une influence sur sa perception de l'entreprise et donc de son engagement au sein de cette dernière.

À l'inverse, si la communauté de pratique peut influencer l'engagement de ses membres dans l'entreprise, ce même engagement dans l'entreprise peut influencer l'engagement du collaborateur dans la communauté. En effet, si le collaborateur n'est que peu engagé dans l'entreprise, il est probable que son engagement au sein de la communauté soit diminué. Ce point de vigilance devra donc être évalué lors de l'étude de cas.

3.3. Bilan de la recension des écrits

Au meilleur de notre connaissance, peu d'études ont été réalisées sur les possibles liens dans la littérature scientifique entre les communautés de pratique et le management transversal. Cependant, la littérature sur les communautés de pratique d'une part et sur le management transversal d'autre part est très abondante. La revue de littérature sur ces deux thèmes a révélé que certaines conditions facilitatrices nécessaires au management transversal sont des éléments facilement développables dans une communauté de pratique.

La revue de littérature a permis, dans un premier temps, de mettre en avant les difficultés rencontrées lors de la mise en place et du développement du management transversal en entreprise. Puis nous avons pu constater qu'une communauté de pratique, développée au sein d'une organisation, et orientée autour de projets pouvaient développer des éléments répondant aux difficultés rencontrées dans une structure transversale. La mise en parallèle de ces deux entités, le management transversal d'une part et la communauté de pratique de l'autre, a permis de mettre en avant les convergences de ces entités et ainsi établir des liens. Cet ensemble de liens fut alors organisé au sein d'un modèle conceptuel. Ce modèle a pour objectif de présenter les éléments faisant d'une communauté de pratique, un facilitateur du management transversal. Il est articulé autour de cinq axes majeurs afin de regrouper les différents éléments autour de thèmes. Ces thèmes sont composés de différents concepts qui sont des éléments favorables au management transversal dans une organisation et pouvant être développé au sein d'une communauté de pratique.

Afin de comprendre la logique suivie par le modèle, il est nécessaire d'expliquer le cheminement derrière sa construction. Ce modèle conceptuel fut construit sur le postulat suivant : si l'on trouve dans une communauté de pratique les éléments développant les conditions facilitatrices du management transversal, alors on pourra conclure qu'une communauté de pratique est un élément facilitateur du management transversal. L'objectif était alors de trouver l'ensemble des actions et conséquences d'une communauté de pratique pouvant répondre aux enjeux du management transversal. L'objectif de l'étude est alors de vérifier si les concepts, mis de l'avant dans le modèle théorique, sont développés au sein d'une communauté de pratique et facilitent par ce fait le management transversal. Le schéma ci-dessous synthétise les informations présentées dans la recension des écrits de ce mémoire.

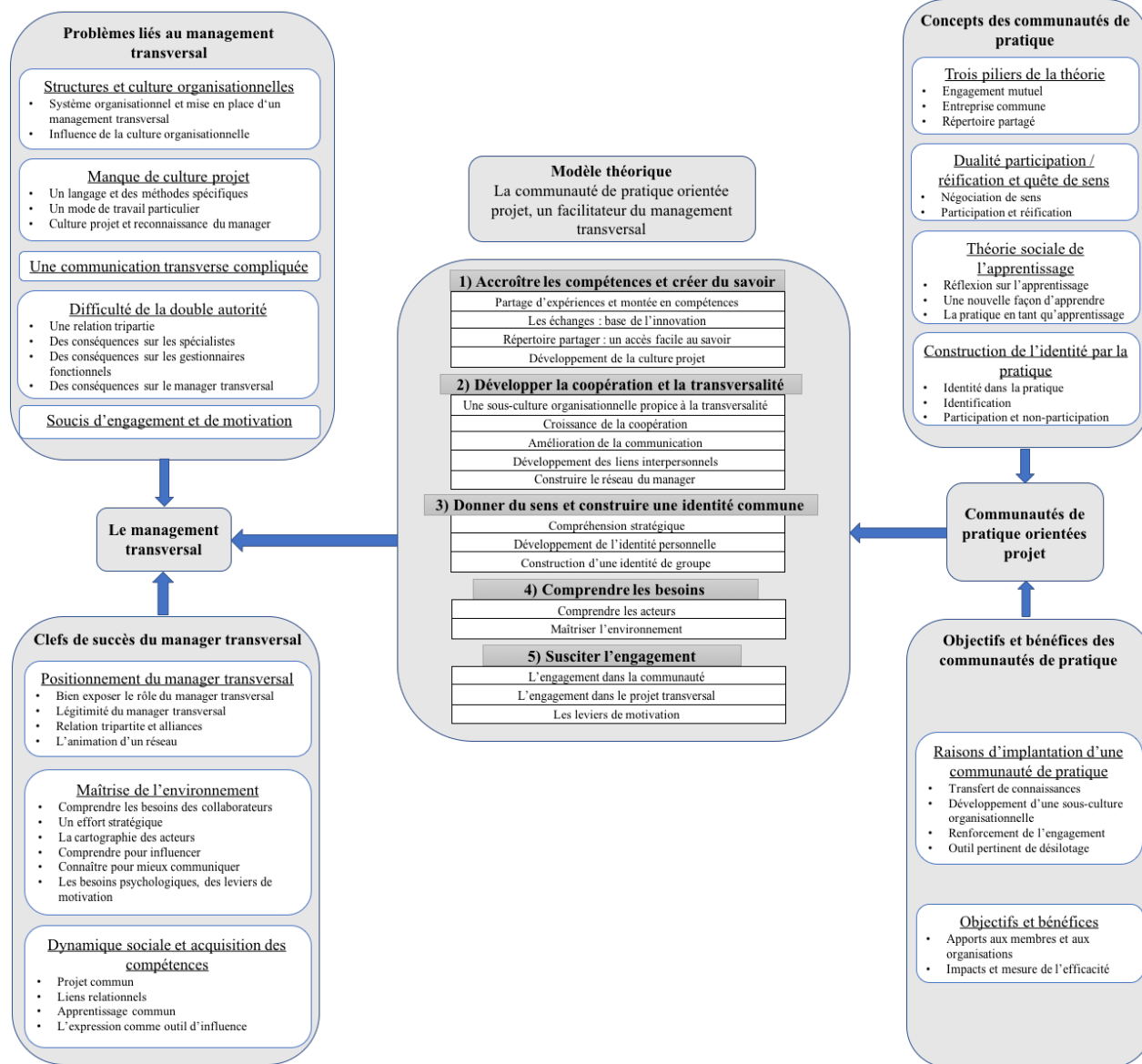


Figure 12 : Synthèse de la recension des écrits - construction du modèle

Afin de vérifier que les concepts explicités au sein du modèle sont réellement développés au sein d'une communauté de pratique orientée projet, une étude de cas sera effectuée chez Swiss Life France. Une phase de collecte de données sera donc effectuée au sein de l'organisation. L'objectif est alors de bâtir un questionnaire afin de savoir quels sont les concepts (qui sont des conditions facilitatrices du management transversal) qui auraient pu être développés par la communauté de pratique.

CHAPITRE N°4 :

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE

RECHERCHE

Ce quatrième chapitre présente le cadre théorique et la méthodologie privilégiée dans cette étude. Dans un premier temps, le positionnement ontologique et épistémologique dans lequel s'inscrit l'étude sera présenté. Puis s'en suivra la présentation du contexte de l'étude, notamment avec la présentation de l'entreprise sur laquelle se portera l'étude de cas, et plus précisément la communauté de pratique concernée. La présentation du cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche seront par la suite exposées. Ce chapitre a donc pour objectif de présenter le cadre et la démarche scientifique de l'étude.

4.1. Positionnement ontologique et épistémologique

Le domaine de la recherche est vaste, il existe tout type de recherche dans tous les domaines. Cependant, il est possible de caractériser les recherches en plusieurs courants de pensée, appelés également écoles de pensées. Tout d'abord, une recherche s'appuie sur un ensemble de croyances quant à l'organisation du monde (c'est ce que l'on désigne comme étant l'ontologie), mais également la façon dont ce monde doit être compris (c'est l'épistémologie) et enfin la façon dont il doit être étudié (appelé la méthodologie). Ainsi, chaque chercheur positionne sa recherche dans un courant ontologique et épistémologique donné, définis la démarche méthodologique lui permettant de répondre à sa problématique de recherche et interpréter finalement les résultats de la recherche.

« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses ». (Descartes, 1618-1637)

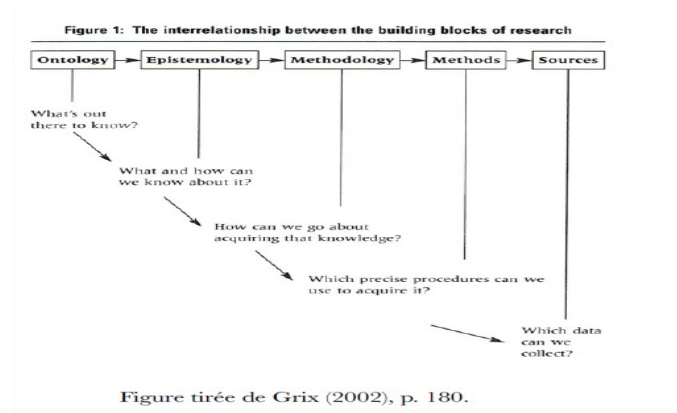


Figure 13 : Les relations entre les différents blocs de recherche (Grix 2002 p180)

4.1.1. Gestion de projet et valeurs dans la société

Les projets remontent à des milliers d'années, et la Tour de Pise, les Grandes pyramides d'Égypte ou encore la muraille de Chine en sont des exemples de projets anciens. La gestion de projet existe donc en fait depuis l'époque de la Prémodernité, mais c'est durant la Modernité qu'elle est reconnue en tant que discipline. De par l'émergence et le développement des sciences, la gestion de projet a eu pour but de construire du savoir utile et fiable, sur lequel s'appuyer afin de produire des projets en constante progression. La gestion de projet s'est traditionnellement construite autour de la recherche de la performance selon trois éléments que sont le coût, la durée, et la qualité.

La vision moderne de la gestion de projet (entre les Lumières et la Seconde Guerre mondiale) reflétait les valeurs de la société du même temps, avec une constante recherche de la performance, une certaine relativité, une universalité avec les prémices de la mondialisation et la création d'outils permettant d'accroître le progrès. Cependant, dès la fin du XXe siècle, la gestion de projet moderne fut critiquée, notamment pour son caractère prédictif ou son objectivité, il est alors apparu de nouveaux modes de pensées. Naît alors le Postmodernisme, basé sur le fait que la raison instrumentale et la connaissance objective ne sont plus vues comme des moyens d'augmenter la performance des projets, mais sont plutôt perçues comme des outils de domination. Ce courant fut également critiqué par la suite par l'hypermodernisme, courant dans lequel la gestion de projet devient alors une pratique réflexive et l'opérateur cognitif devient la réflexivité.

4.1.2. Positionnement ontologique

4.1.2.1. Les écoles de pensée

La gestion de projet a énormément évolué au cours du XX^e siècle, de nombreuses méthodes et techniques ont été développées, cependant, lorsque l'on observe les techniques utilisées en recherche ou en entreprise, il semble que l'optimisation domine largement et que les restes

des écoles se trouvent en retrait. De plus, il y a une suprématie du critère de succès qu'est la triple contrainte coût / durée / qualité, ainsi des outils que sont l'analyse de réseau et les diagrammes à barres. Cependant, il existe une multitude d'outils et de méthodes pour aider les chefs de projet dans leur démarche.

L'une de ces méthodes est la mise en place d'une structure de gestion de projet transversal, présenté dans ce mémoire comme le management transversal. De plus, la structure de gestion peut être perçue dans cette étude telle qu'un algorithme, un modèle à optimiser. Ainsi la communauté de pratique devient notre outil d'amélioration, les différents concepts deviennent les actions à mettre en place afin d'optimiser le produit final, ici le management transversal.

Concernant ce projet de recherche, il existe une diversité de perspectives qu'il est possible d'adopter. Ces différents points de vue s'appuient sur neuf domaines de recherche en gestion de projet également appelé écoles de pensée, représentant différents domaines de recherche actuelle. Ces neuf points de vue et les écoles qui en découlent, permettent d'offrir au chercheur un ensemble d'outils et de techniques pour la gestion du projet. Il en découlera alors une gamme de méthodes qui guideront la recherche. Les neuf écoles de pensées sont présentées dans le diagramme ci-dessous :

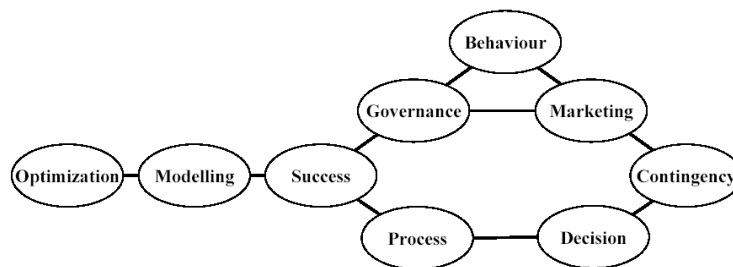


Figure n°3 : The nine schools of project management

Il est à noter que la recherche ne doit pas voir ces écoles de pensées comme des entités indépendantes dont il faut suivre rigoureusement les règles, mais comme neuf boîtes à outils

aidant le chercheur à trouver les techniques, outils et méthodes dont il a besoin. Dans cet optique, notre recherche s'appuiera majoritairement sur deux écoles de pensée :

- La modélisation
- La contingence

Ces écoles seront présentées ci-dessous et le choix de ces dernières sera également développé.

4.1.2.2. La modélisation

Suite à l'école d'optimisation est apparue l'école de la modélisation. Cette école de pensée divise la gestion de projet en différents éléments importants à étudier et à comprendre, puis ces éléments sont compilés ensemble afin d'obtenir une compréhension macroscopique, il est à noter une certaine ressemblance avec l'approche réductionniste de Descartes (diviser un problème complexe en partie, résoudre chaque partie, remonter à la solution du problème entier). Il est également important de noter que la triple contrainte de la gestion de projet a conduit à la quadruple contrainte : portée, temps, coût et qualité, cette notion de portée est très importante et suggère déjà un placement épistémologique comme il sera exposé par la suite (Anbari, 1985).

L'école de modélisation a pour objectif d'agir et de comprendre, tel un miroir pour refléter et modéliser la réalité pour en faciliter la compréhension. Une recherche s'appuyant sur la modélisation a donc pour but de créer un modèle de l'ensemble du système de gestion de projet afin d'en faciliter sa compréhension et son exécution. La situation est donc similaire à celle de notre étude dans laquelle un modèle fut créé afin de refléter la réalité à étudier. Ce modèle sera ensuite testé puis retranscrit à la réalité. Il est évident qu'à chaque simplification, le modèle s'éloigne de plus en plus de la réalité, cependant cette approche permet de trouver des solutions efficaces à des situations difficiles, ainsi qu'à identifier les étapes pratiques pour faire face à la situation réelle et ainsi mettre en œuvre les actions nécessaires (Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2012).

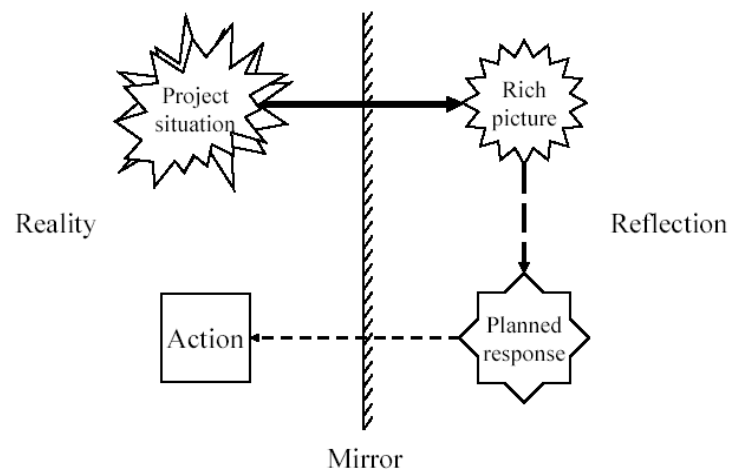


Figure n°4 : Schéma du modèle du miroir de l'école du « modeling »

L'objectif de la recherche sera de créer un miroir de l'apport d'une communauté de pratique sur le management transversal afin d'identifier les points spécifiques à développer afin d'améliorer le développement du management transversal.

4.1.2.3. La contingence

La définition même d'un projet se réfère à sa dimension unique. En effet, la communauté scientifique s'accorde à dire que chaque projet est unique. Pour chaque projet, le contexte est différent, l'organisation diffère, les parties prenantes diffèrent également, donc les projets sont nécessairement différents les uns des autres. Cependant, bien que la communauté scientifique s'accorde sur l'unicité des projets, certains gestionnaires de projet ou scientifiques du domaine considèrent qu'il est possible d'utiliser les mêmes outils, les mêmes méthodes et les mêmes techniques pour chaque projet. Ils considèrent qu'une fois l'outil ou la technique maîtrisés, il est possible de l'appliquer à chaque projet, peu importe le contexte, l'organisation ou la technologie concernée. Cette unicité peut également être appliquée aux communautés, chaque communauté de pratique est unique, avec un contexte propre, une identité propre, un environnement propre. Cette unicité n'empêche pas l'utilisation d'outils communs, pouvant s'appliquer à un certain nombre de communautés.

Il y a deux grandes écoles à ce sujet dont la principale question est : combien de connaissances de domaine avez-vous besoin pour gérer un projet donné ? Certains pensent qu'un gestionnaire, dans notre cas un manager transversal, ne peut pas gérer un projet dans un domaine donné à moins d'être un professionnel de ce domaine. D'autres soutiennent la thèse qu'il n'y a pas de besoin d'être un professionnel du domaine, mais qu'il suffit d'avoir la connaissance des outils et techniques de la gestion de projet afin de gérer n'importe quel type de projet. Premièrement, dans la carrière d'un gestionnaire de projet, celui-ci est amené à évoluer au sein de son organisation et à prendre de plus en plus de responsabilités, ses champs d'action devenant alors de plus en plus étendus. Il développe de nouvelles compétences, plus appropriées à son champ d'action, ses compétences ne sont plus seulement techniques, mais relationnelles et stratégiques. De plus, dans le cas des projets transverses, le périmètre de ces projets ne se limite généralement pas à un seul domaine de connaissances, mais fait appel à plusieurs champs de compétences très variés, c'est l'essence même de la transversalité du projet.

L'école de pensée de la contingence s'appuie sur l'idée que pour un ensemble de projets, la gestion du projet nécessite des approches différentes, mais également des compétences différentes. Cependant, il ne s'agit pas que des compétences techniques, mais également des compétences stratégiques, des comportements et des styles de leadership différents (Turner et al., 2012). Durant notre étude, il a donc été nécessaire de préciser le rayon d'action de notre modèle, de définir le périmètre de l'étude. Comme nous pouvons le constater dans le titre du mémoire, notre étude se porte sur le domaine du management transversal de projet.

En se plaçant ainsi dans l'école de contingence, il est nécessaire de pouvoir identifier les spécificités du management transversal. Il est donc important de maîtriser les différentes structures de gestion existantes afin de comprendre l'unicité du management transversal. Lors de notre étude de cas, il sera alors nécessaire de déterminer les éléments clés du contexte organisationnel et les attributs spécifiques de la communauté étudiée.

4.1.3. Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique consiste à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera. En sciences de gestion, le chercheur réfère généralement à l'un des trois grands paradigmes suivants : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Le positivisme a pour projet la connaissance de la réalité en lui donnant une essence propre, c'est à dire une réalité objective, indépendante des observateurs qui la décrivent. Autrement dit, la réalité existerait en dehors de celui qui l'observe et posséderait une ontologie absolue. Le constructivisme et l'interprétativisme sont des paradigmes apparentés en ce sens qu'ils partagent tous deux une vision contextuelle et subjective de la réalité. La réalité n'est pas objective comme dans le positivisme mais subjective et dépendante du système observant et ne peut donc exister en dehors de lui. Le constructivisme a pour projet de co-construire la réalité avec les acteurs. La connaissance est apprise par un processus de construction du chercheur. L'interprétativisme est une position paradigmatique qui repose sur les mêmes bases historiques que le constructivisme mais qui s'en distingue par le fait que la priorité est alors de comprendre le processus de la réalité subjective, de comprendre le sens et l'intention plutôt que la causalité. Ce projet interprétativiste de compréhension des représentations, des perceptions, des motivations et des raisons d'agir des acteurs repose sur l'empathie et la sympathie, c'est-à-dire sur la possibilité pour le chercheur de comprendre les vécus intérieurs des acteurs. Cette recherche a pour objectif de créer du savoir ayant pour but d'être utile aux organisations ou aux praticiens du secteur. De plus, bien que les chercheurs tendent généralement à être le plus neutres possible en tant qu'observateurs, il reste très compliqué de séparer totalement l'observateur du phénomène à observer. De fait, la connaissance du phénomène étudié résulte des actions du chercheur sur la réalité étudiée et donc cette connaissance de la réalité est le produit de l'interaction du sujet connaissant avec la réalité et non le reflet exact de cette réalité. Dans le cadre de notre recherche, il y a une co-construction du modèle théorique basé sur la littérature et les discussions et observations que le chercheur a eu lors de son stage chez Swiss life et le critère de validité de cette recherche est plus l'adéquation du modèle conceptuel proposé qu'une bonne révélation des expériences vécues par les acteurs projets.

Cette recherche sur le management transversal et les communautés de pratique s'inscrit donc dans le courant constructiviste. Dans un premier temps, ce paradigme épistémologique sera présenté puis le choix de ce dernier pour la recherche sera justifié.

4.1.3.1. Le courant constructiviste

Le courant de pensée constructiviste apparu au XX^e siècle est un courant qui vise à intégrer le pluralisme des modes de production scientifique. Il n'y a donc plus un mode unique de production de connaissances scientifiques. De plus, d'un point de vue philosophique, le constructivisme rejoint la pensée de Hume, certaines relations ne sont que les projections sur un monde « objectif », ce qui rappelle certains aspects de l'école de la modélisation. La pensée de Kant reflète également ce courant, ce dernier défend que les connaissances soient construites, mais que certains a priori innés fondent cette construction. Afin de présenter ce courant de pensée d'un point de vue psychologique, la citation de Piaget et Garcia est révélatrice : « un fait est (...) toujours le produit de la composition, entre une part fournie par les objets et une autre construite par le sujet » (Piaget & García, 1983, p. 30).

Dans le constructivisme, il n'y a plus d'oppositions classiques telles que rationalisme / empirisme ou sujet / objet, et il y a un dépassement de l'objectivisme (ou réalisme scientifique), tout en se distinguant du relativisme. L'objectif étant de construire des connaissances actionnables, utiles, applicables, ce courant de pensée est extrêmement approprié au domaine de l'ingénierie, mais également à celui de la gestion de projet. Pour le constructivisme, il n'y a pas une réalité objective, mais des réalités subjectives. Il s'agit alors de savoir comment percevoir un phénomène selon le point de vue des sujets observés (dans ce cas, l'échantillon de recherche) dans le but d'essayer de découvrir des formes communes de compréhension, ce qui pourrait également s'apparenter au mouvement interprétativiste.

Au niveau du rapport à la réalité, il y a une reconnaissance de l'interaction objet/sujet notamment à travers deux principes : le principe d'interdépendance et le principe d'intentionnalité. Ainsi, il faut accepter que la réalité soit dépendante de l'observateur et de son projet, mais il faut réduire au maximum cette dépendance afin que la recherche soit la plus riche possible. Du point de vue de la causalité, le constructivisme ne reconnaît pas les liens de causalités linéaires, cela implique également la théorie soutenant que le monde social

est un construit. Il y a donc une dynamique d'interactions entre les acteurs dans un contexte spécifique, ce qui fait échos à la théorie de l'interdépendance. Concernant le statut de l'expérience, celle-ci peut être conduite dans une recherche d'adéquation et de plausibilité, de plus il est possible d'effectuer une immersion dans un cas réel puisqu'il y a acceptation du lien objet/sujet. Il est également nécessaire de remarquer l'un des points communs essentiels entre cette recherche et ce courant de pensée : le statut de la connaissance produite. La connaissance produite par l'étude menée sur les communautés de pratique est construite et a pour but d'être utilisée dans un contexte spécifique, avec une communauté orientée projet dans le but de développer le management transversal.

Durant les deux dernières décennies, deux paradigmes épistémologiques constructivistes ont été développés, le paradigme épistémologique constructiviste radical » et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989). Dans un premier temps pour éviter les confusions autour du terme « radical », et bien que partageant l'hypothèse de la non-séparabilité, il est apparu intéressant de développer la philosophie pragmatiste plutôt qu'une extension des idées du post-modernisme. En se dirigeant vers ce paradigme, il faut considérer notre recherche comme un processus de production de connaissances basées sur des représentations éprouvées par l'expérience, ce qui a des conséquences lors de la conception du canevas de la recherche, de la collecte d'informations, du traitement des informations, mais également lors l'élaboration des résultats jusqu'à leur communication.

Au niveau de la déontologie du chercheur, il est important d'être transparent sur le projet de construction de connaissances ainsi que sur la méthodologie mise en place. De plus, il faut rendre la connaissance produite intelligible et enseignable (Le Moigne 1995). C'est sous cet axe de réflexion que ce mémoire fut construit, avec beaucoup de détails et d'explication, des termes techniques et de la vulgarisation, puisque le but est de rendre ce mémoire le plus accessible, tant aux experts qu'aux moins initiés.

4.1.3.2. Justification du choix épistémologique

Dans le courant constructiviste, la connaissance construite peut évoluer et ce paradigme épistémologique est cohérent avec notre objectif de recherche qui est la construction d'un

modèle dans le but de donner un outil supplémentaire aux praticiens du domaine, donc de construire une connaissance ayant le statut d'une hypothèse plausible.

Comme décrit dans la présentation du courant constructiviste, ce paradigme est en lien avec les écoles de pensée que sont celui de la modélisation et celui de la contingence. De plus, le principe des expériences communicables convient à la méthodologie de recherche qui s'appuiera sur des répondants pour appuyer un modèle. La connaissance construite dans cette recherche a le statut d'hypothèse plausible, la recherche n'a nulle intention d'être prédictive ou normative, mais a pour but de servir de guide aux praticiens voulant mettre en place une communauté de pratique afin de développer le management transversal.

Alors que le corpus de connaissances comme l'activité scientifique concernant la gestion de projet ne font qu'augmenter, l'ensemble des outils et techniques se concentre principalement sur les dépassements de coûts et de délais, sur le contrôle de la qualité, sur la satisfaction des clients ou sur le contentement des parties prenantes (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006) (Shenhar & Dvir, 2007). Cependant, la plupart des recherches se concentrent sur les problèmes liés à ces thèmes et de manière théorique, il existe un écart entre la recherche et la pratique, comme le souligne (Shenhar & Dvir, 2007, p. 93 p93) : «du point de vue de la recherche, il existe une excellente occasion de combler cet écart (entre la pratique et la recherche)». Cela explique pourquoi l'objectif de cette recherche est bien de construire des connaissances actionnables et cela dans un contexte particulier, celui du management transversal, comme cela est présenté dans la partie « contingence ».

4.2. Contexte de l'étude

En accord avec notre positionnement ontologique et épistémologique, cette recherche a pour objectif de construire une hypothèse plausible, étant ici notre modèle. Ce modèle doit être appuyé par une étude de cas et il est alors important de préciser la singularité de notre étude de cas. L'étude de cas est effectuée sur une communauté de pratique au sein de l'entreprise Swiss Life France. Cette communauté de pratique, comme nous l'avons déjà évoqué, est considérée comme unique, de par ses acteurs, son environnement, sa dynamique. Afin de bien comprendre le contexte de notre étude de cas, il est donc important de décrire tant l'entreprise, que la communauté. De plus, plusieurs paramètres de l'entreprise sont à prendre en compte, tel que la santé de celle-ci, les activités pratiquées par la communauté, etc. Cet ensemble de paramètres nous permettra de mettre en relation des résultats obtenus dans contexte de la communauté.

4.2.1. Swiss Life Assurance & Patrimoine



Figure 14 : *Implantation de Swiss Life en Europe (Source : Document interne à Swiss Life)*

Swiss Life France est une entité du groupe Swiss Life qui, fondée en 1857 en Suisse, est l'un des principaux fournisseurs européens de produits d'assurance vie, prévoyance et retraite,

dont le siège social est à Zurich. Le groupe Swiss Life est donc un acteur référant en assurance et gestion de patrimoine, avec un positionnement reconnu d'assureur gestion privée depuis près de 160 ans, il compte plus de 8 000 collaborateurs et 5 000 conseillers commerciaux implantés dans plusieurs pays.

Présente en France depuis 1898, Swiss Life France est dédiée aux marchés de l'assurance patrimoniale en vie-retraite et en santé-prévoyance. En plus de ses métiers stratégiques, Swiss Life France exerce trois métiers complémentaires qui sont : les services financiers, l'assurance dommages et l'assistance.

4.2.1.1. Swiss Life France

Filiale de l'assureur suisse, acteur reconnu en assurance et gestion de patrimoine, avec un positionnement original d'assureur gestion privé, le groupe offre une approche globale en assurance vie, banque privée, gestion financière, ainsi qu'en santé, prévoyance, dommages à ses clients particuliers et entrepreneurs, à titre privé, et professionnel. Swiss Life France est organisée en 7 directions régionales et comptabilise au total :

- 424 points de vente.
- 387 conseillers commerciaux Swiss Life
- Un ensemble de partenaires : courtiers, conseillers en gestion de patrimoine indépendant, banque privée

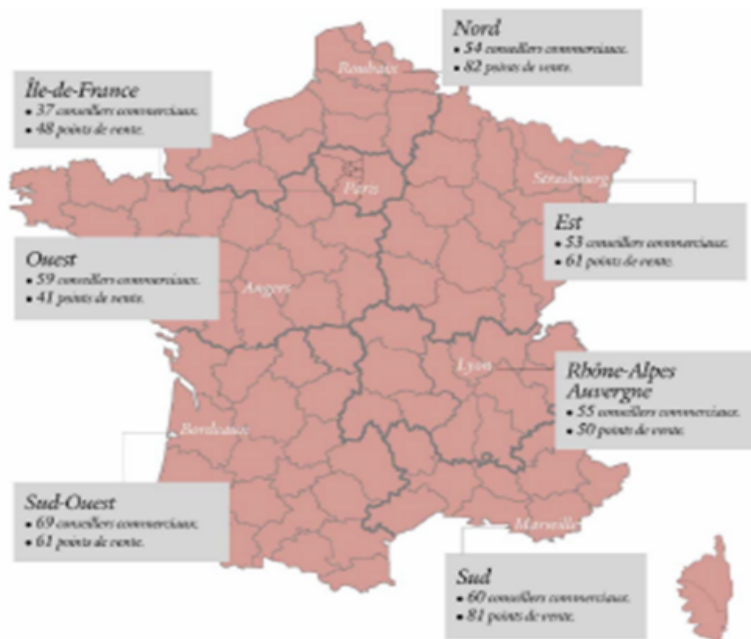


Figure 15 : Implantation des Directions Régionales (Source : Document interne à Swiss Life)

Avec près de 2200 collaborateurs en 2019, Swiss Life France se positionne comme le deuxième pilier du groupe Swiss Life après la Suisse, avec un chiffre d'affaires de 4,24 milliards €, soit 22% du chiffre d'affaires du groupe, plus de 1 300 000 clients, 25 milliards € d'actifs gérés et un résultat opérationnel de 219 millions €.

4.2.1.2. Les métiers de Swiss Life France

Swiss Life France s'organise en grandes catégories de métiers et de processus avec à leur tête un CEO (PDG). Les métiers sont les suivants : vie, santé/prévoyance, dommages, banque privée. Le groupe s'organise également autour d'une autre catégorisation de métiers au sens de processus : Marketing / conception, distribution, gestion et risques. L'organigramme ci-contre permet d'illustrer ce fonctionnement en métiers.

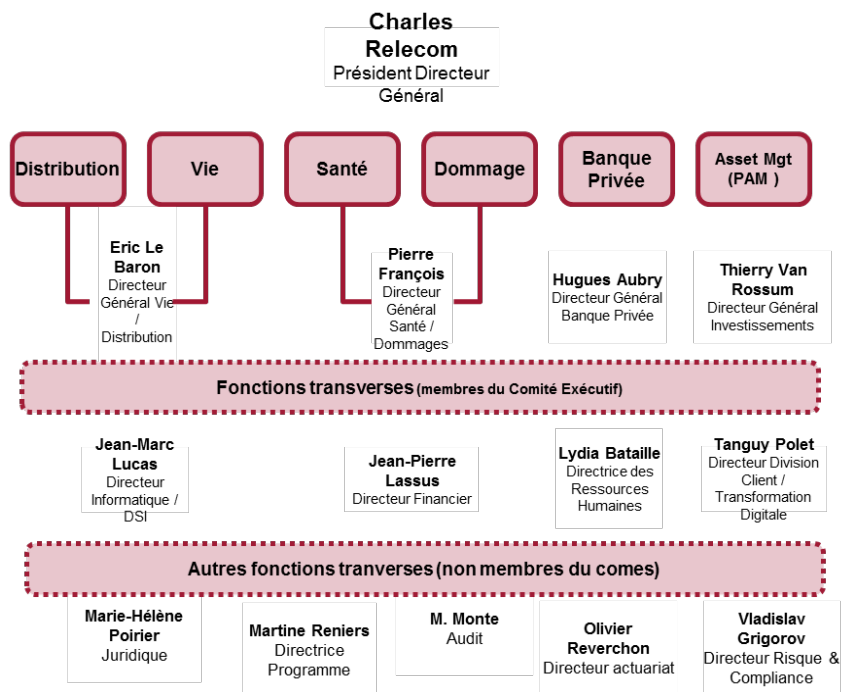


Figure 16 : Organigramme Swiss Life France (Source : Document interne à Swiss Life)

Comme présenté précédemment, et afin d'offrir un service de qualité à ses clients, Swiss Life France répartit ses métiers en quatre grands types :

- **La retraite et gestion de patrimoine intégrant une offre banque privée**, exercée par les filiales :
 - *Swiss Life Assurance et Patrimoine*, proposant des contrats d'assurance vie, épargne et retraite.
 - *SwissLife Banque privée*, proposant des offres complémentaires de produits et des services bancaires.
 - *Swiss Life Asset Managers*, qui est en charge de la gestion d'actifs des clients institutionnels.
- **La santé**, exercée par la filiale :
 - *Swiss Life Prévoyance et Santé*, proposant des offres complètes en assurance complémentaire santé et prévoyance.
- **L'assurance dommages**, exercée par la filiale :
 - *Swiss Life Assurance de Biens*. Il s'agit de l'assurance de l'automobile, de l'habitat et des biens matériels.

- **L'assistance et service à la personne**, exercé par la filiale :
 - o *Garantie Assistance*, qui propose des services étendus et personnalisés de prévention et d'assistance liés à la vie quotidienne.

4.2.1.3. Son positionnement stratégique

Le groupe possède un positionnement d'assureur de niche auprès d'une clientèle aisée et patrimoniale. Swiss Life est un acteur clé possédant une forte image de marque du domaine de la protection sociale (santé, prévoyance). Son cœur de métier est « la vie » suivie de la santé / prévoyance et du dommage. L'organisation porte un modèle intégré de multidistribution proposant ainsi une offre adaptée à chaque segment de clientèle. Le groupe fait donc appel à différents canaux de distribution fondés sur la complémentarité.

4.2.1.4. Les réseaux de distribution

Swiss Life a choisi une stratégie de multidistribution pour permettre à ses clients d'avoir la possibilité de choisir leurs interlocuteurs. L'objectif est ici d'être perçu comme un réseau dynamique, expert et de proximité. Swiss Life France dispose donc d'une variété de canaux de distribution afin de commercialiser ses produits. On distingue :

- **Le Réseau Propriétaire** (exclusif Swiss Life), composé de 450 Agents généraux et 400 Apporteurs salariés experts en assurance vie individuelle et collective.
- **Le Réseau ouvert** (indépendant à Swiss Life), constitué de 2 500 Courtiers et 800 Conseillers en Gestion de Patrimoine indépendant spécialistes des contrats d'assurance vie en unités de compte pour une clientèle avertie.
- **Les Partenaires bancaires** développés par Swiss Life auprès d'intervenants économiques de tout premier plan pour le compte de leur propre clientèle.
- **Internet** (www.SwissLife.fr)

4.2.2. La communauté de projets

Le cas d'application de cette étude est l'entreprise Swiss Life France et plus précisément sa communauté de projets. Cette communauté de pratique représente d'ailleurs notre échantillon de recherche comme nous pourrons le voir par la suite. Il est donc primordial pour l'étude de présenter le contexte dans lequel la recherche est effectuée. Dans un premier temps, une présentation de la culture transversale dans l'entreprise sera effectuée, une seconde partie portera sur la communauté de pratique orientée projets mis en place au sein de Swiss Life France, puis par la suite la « santé » de la communauté sera présentée afin de justifier le contexte d'étude et la pertinence des résultats que nous obtiendrons.

Les informations suivantes ont été fournies par la responsable de la communauté de pratique durant des entretiens effectués avec elle.

4.2.2.1. La culture transversale

Tout d'abord, afin d'introduire la culture transversale de l'entreprise il est important de présenter une personne clef de la transversalité chez Swiss Life, la directrice de la direction des programmes chez SwissLife France et responsable de la communauté de projets. Lors de son arrivée chez SwissLife France en 2008, un constat est effectué : l'entreprise était encore organisée autour de ses différents métiers : vie, santé, prévoyance et dommages – véritables silos d'expertise. De plus comme toutes les entreprises d'assurances ayant un long passé (la compagnie a plus de 110 ans d'existence en France), l'entreprise avait une organisation bureaucratique axée sur la performance dans l'accomplissement des tâches ; avec comme corollaire le fait que les gestionnaires n'avaient que peu la connaissance du processus global dans lequel leurs tâches s'inscrivaient. Une politique de dé-silotage de l'organisation fut alors mise en place ainsi que la volonté de développer une culture de transversalité dans l'entreprise.

C'est donc en 2012 que cette personne fut responsable du développement de la transversalité en parallèle de celle du pilotage de projets stratégiques. La problématique du développement de la transversalité via les projets est alors apparue. Plusieurs actions furent mises en place, tel que le rassemblement de l'ensemble des projets (toute direction confondue) en un portefeuille et la structuration de celui-ci en programmes répondant à des objectifs spécifiques. Un Comex (Comité exécutif) pour les projets fut également mis en place. L'effet combiné de la structuration des projets en programme et des choix communs du Comex projet a permis de montrer à tous la cohérence de la politique d'investissement de l'entreprise.

Une première communauté fut créée, la communauté programme fut par la suite créée et est devenue un lieu de partage des différentes expériences vécues dans les projets, mais aussi d'amélioration des pratiques managériales, d'exploration de pistes d'amélioration du système d'information et de son évolution et enfin d'idées d'innovation.

Cependant, la communauté programme ne mobilise pas l'ensemble des collaborateurs intervenants sur les projets, il y avait donc un réel enjeu pour rendre ces collaborateurs des acteurs actifs de cette cohérence et de cette transversalité. Les premières tentatives se sont soldées par un échec. Les acteurs projet (métiers, Moa^{xx} et Moe^{xxi}) étaient réunis pour partager la composition du portefeuille projet et les principales réalisations du semestre. Malgré les efforts, pour inclure le responsable programme, cela restait une communication purement descendante. Ces réunions connaissaient un succès assez limité, avec une audience passive.

4.2.2.2. Création de la communauté de pratique

Suite au succès de la communauté programme et pour faire face à la problématique de diffusion de la transversalité à travers les projets, une seconde communauté de pratique est née, il y a 5 ans : la communauté projets. L'objectif de la communauté projets était d'assurer la transversalité parmi les acteurs projet de l'entreprise, c'est-à-dire partager les expériences, les bonnes pratiques de manière très concrète et participative.

Comme mentionné précédemment, une communauté de pratiques est un groupe de personnes qui interagissent et mettent en commun leurs expériences, leurs difficultés, les bonnes pratiques dans le but d'apprendre les uns des autres, d'accroître leurs connaissances, mais également de créer des savoirs liés à leur pratique professionnelle. En créant ainsi une synergie d'apprentissage entre personnes d'entités différentes regroupées autour d'un sujet commun, il est possible de partager les compétences et les complémentarités de chacun. Une communauté de pratique permet également de créer un environnement d'apprentissage interne plus ouvert, propice à l'innovation, mais aussi de créer une sous-culture organisationnelle. Elle permet donc de répondre aux enjeux d'un management transversal.

4.2.2.3. Principes directeurs de la communauté

Il est important de comprendre les principes sur lesquels se fonde la communauté de projets de Swiss Life afin de comprendre l'impact sur les membres et donc la pertinence des données récoltées pour la recherche. Trois grands principes qui motivent la communauté ont été définis : la diversité, la confiance et la coopération.

Dans un premier temps, abordons le sujet de la diversité. La richesse d'une équipe projet provient du fait de réunir autour d'un objectif commun des personnes ayant des expériences différentes, des compétences complémentaires, des points de vue variés. Bien que cela soit vrai depuis toujours, c'est un phénomène qui s'accroît avec la complexité des problèmes à traiter. Prendre conscience de la richesse apportée par cette diversité d'expertise est un atout dans la conduite des projets, mais cela implique plus de temps pour construire des relations interpersonnelles nécessaires à la réussite du projet. Le management transversal implique des équipes pluridisciplinaires, amenant inévitablement des problèmes de coordination inter-métiers, de communication et d'apprentissage.

Après la diversité vient la coopération. Parvenir à travailler ensemble autour d'un objectif commun au-delà de son appartenance hiérarchique (sentiments très forts dans le secteur des assurances) est un facteur clef de succès. Coopérer n'est plus un choix, mais une nécessité.

Certes, ce n'est pas un nouveau concept nouveau, mais l'entreprise traditionnelle reste encore trop orientée vers les objectifs personnels et la performance individuelle. Apprendre aux membres d'une équipe à coopérer implique d'accepter les liens d'interdépendance et d'accepter que nous avons besoin des autres tout comme ils peuvent avoir besoin de nous. La coopération est sans doute plus simple à instaurer dans le monde des projets dans la mesure où le résultat à atteindre est décrit. La coopération est également un élément indispensable à plus d'agilité.

Le dernier grand principe sur lequel repose la communauté est la confiance. La confiance est l'élément essentiel qui permet l'épanouissement d'une coopération réelle. Je fais confiance au groupe, car je sais que chacun agira au mieux des intérêts du groupe auquel j'appartiens. Développer la confiance collective est donc de l'ordre de la relation plus que de l'organisation. Cela passe évidemment par le fait de pouvoir exprimer librement les problèmes rencontrés, les solutions envisagées, mais de façon non conflictuelle.

Le développement de ces trois principes a sous-tendu le travail de cette communauté tout au long de ces 5 ans d'existence.

4.2.2.4. Développement de la communauté

La communauté projets a été créée il y a 5 ans et a évolué au cours du temps. Plusieurs éléments ont été mis en place afin de répondre à des objectifs précis et de développer l'implication réelle de chaque membre dans la communauté. Ces différents éléments sont :

- Bannir les frontières physiques et symboliques
- Co-construire
- Co-animer
- Créer des moments échange
- Ritualiser
- Mesurer

Bannir les frontières physiques et symboliques

Le premier élément qui fut développé avait pour objectif de bannir les frontières physiques et symboliques. Les collaborateurs de Suisse Life France sont répartis sur deux sites : Levallois en région parisienne et Roubaix. À Levallois se retrouvent essentiellement les fonctions régaliennes, la finance, les RH, une partie des services clients et de la DSI. À Roubaix se retrouve la majorité des collaborateurs des services clients et de la DSI. Le souhait de la directrice était de bannir au maximum cette frontière entre le siège et Roubaix en tirant les leçons des expériences passées. Pour cela, l'ensemble des membres de la communauté de projets ont deux réunions par an, en dehors des bureaux de façon à créer un moment de prise de recul par rapport au quotidien.

Une autre activité centrale de la communauté est « 1 mois 1 projet. Chaque mois, ce moment de partage d'actualité appelé « 1 mois, un projet » qui se tient en visioconférence entre Levallois et Roubaix est animé depuis l'un ou l'autre site selon les sujets. Ce fut une première dans l'entreprise que d'avoir des sessions d'information partagées sur les deux sites.

Co-construire

Suite à l'abolition des frontières et au développement de la coopération, vient la co-construction. Par exemple, l'avis des participants est demandé à la fin de chaque séminaire sur ce qui les a intéressés et sur les sujets qu'ils aimeraient aborder lors d'une prochaine session. Collecter les commentaires est une première étape, mais il est surtout important de les prendre en considération, et cet effort est effectué au sein de la communauté.

Les premiers sujets traités concernaient essentiellement le partage de bonnes pratiques de la gestion de projet telles que les méthodes de recette par exemple. Ensuite se sont rapidement rajoutés des sujets liés à l'entreprise avec la présentation du plan stratégique par le président ou d'une division métier par le membre du Comex concerné. Ces moments de partage de la vision stratégique sont l'occasion d'éclairer les grands axes d'évolution à venir et de mettre

en évidence les projets qui doivent permettre d'atteindre ces objectifs. En plus de la reconnaissance apportée aux acteurs des projets, cela avait également pour but d'accroître la transversalité par rapport à une communication descendante traditionnelle qui se passe plutôt par silos.

Co-animer

Il est très important que les membres participent à la construction de la communauté, mais aussi à son animation. Au fil du temps également l'animation du séminaire a été prise en main par des volontaires, membres de la communauté. Par exemple, ils se chargent de l'introduction de la journée du séminaire, de la présentation des sujets liés au partage de bonnes pratiques. D'après la directrice : « C'est toujours un moment étonnant que de voir des personnalités s'épanouir, de voir des timides s'exprimer avec brio devant un public bienveillant, car composé de collègues qui savent qu'ils seront peut-être amenés à faire le même exercice. ». Cette bienveillance a permis d'inciter les participants à poser des questions, à être actifs avec leurs pairs d'abord, avec les membres du Comex ensuite.

De plus, à travers la session mensuelle de présentation de projet (1 Mois 1 Projet), la parole est donnée aux acteurs du projet. Cet exercice leur permet de prendre du recul par rapport à leurs actions quotidiennes et de s'entraîner à parler en public. Cela est également effectué dans le but de développer un acte de reconnaissance du travail fourni, reconnaissance qui passe par l'échange humain.

Créer des moments échange

Pour la responsable de la communauté projets, les moments informels lors des réunions mensuelles ou en séminaire sont des moments riches, car ils permettent aux participants d'échanger sur des problématiques qui leur sont spécifiques et aux timides de poser des questions en aparté. Pour la communauté projets, ces moments se déroulent lors des pauses des séminaires ou lors des réunions mensuelles, mais également durant d'autres événements

de la communauté, tels que la galette des Rois à Levallois et à Roubaix. À cette occasion, les feuilles de route des différents programmes sont présentées sous un format très interactif : les participants circulent entre des stands ou les responsables de programme leur présentent les projets de l'année et répondent à leurs questions. Il est à noter que lors des enquêtes annuelles, ces moments font partie des moments appréciés des séminaires et ce sont bien des moments de rencontres professionnelles.

Ritualiser

La directrice s'est également appuyée sur les travaux des anthropologues Margaret Mead qui mettent en évidence l'importance des rituels dans la construction de l'identité (on peut penser aux différents rituels de passage de l'enfance à l'âge adulte ou aux rituels funéraires) et qui sont également le ciment de groupes humains. De plus, les rituels en entreprise ont notamment comme fonction de forger une identité commune et de renforcer la cohésion du groupe, et la responsable de la communauté décida de ritualiser la communauté projets à travers le format « 1 mois, 1 projet ». Le rituel de cette activité est :

- Mardi ou jeudi midi de préférence en début de mois
- Réunion en vision entre Levallois et Roubaix
- Horaires de 12 heures à 14h
- Ordre du jour composé de deux sujets : sujet court concernant un nouveau projet de nouvelle réglementation ou procédure et un sujet long concernant un projet ayant abouti avec présentation pratique de l'application des impacts et des difficultés rencontrées
- Une pause sandwich qui est donc bien ce moment d'échanges informels

Il existe aussi une ritualisation autour du séminaire avec :

- Une fréquence semestrielle,
- Un lieu à l'extérieur de l'entreprise en alternance dans la région lilloise et parisienne
- Une animation portée par les participants
- Une présentation des nouveaux de la communauté

- Des moments d'échanges informels autour du déjeuner
- Un ordre du jour mêlant pratique de projet, connaissance de l'entreprise, ouverture Participation des membres du Comex.

Mesurer

Il est très important de mesurer ce que de nombreux chercheurs appellent la « santé » de la communauté. Chez Swiss Life, cela est effectué à travers un questionnaire annuel des membres de la communauté sur l'apport de la communauté sur leur quotidien. Cela permet également recueillir des idées de sujets à traiter, des volontaires pour les animations. Les résultats de ces questionnaires seront présentés par la suite et analysés afin de constater certains points du modèle et de comparer avec les questions de la recherche.

4.2.2.5. Constats et santé de la communauté

Bien qu'il soit trop compliqué d'affirmer que la transversalité a été atteinte au sein d'une entreprise, la directrice peut néanmoins prétendre que la transversalité a progressé au sein de Swiss Life.

Pour preuve, il suffit de voir un processus budgétaire plus global et macroscopique, des échanges transverses sur la transformation digitale ou l'innovation, et en plus une amélioration de la méthodologie projet qui se discute désormais de façon transverse et à tous les échelons depuis la communauté des projets jusqu'au Comex projets. Cependant, la responsable de la communauté considère que la transversalité reste une construction fragile qui est de temps en temps bousculée par un repli sur les silos préexistants ou par l'arrivée de manager peu habitué à la transversalité et à ses pratiques.

Non sans rappeler l'un des éléments du modèle de la recherche, la directrice évoque l'un des succès majeurs de la communauté : « au-delà du partage de bonnes pratiques elle donne du sens. ». Et cela est une demande de plus en plus forte chez Swiss Life, et la communauté y

répond en resituant les projets sur lesquels travaillent les collaborateurs dans le cadre de la stratégie de Swiss Life, en leur donnant des clés pratiques pour la comprendre et de s'y inscrire. Mais également par les interventions extérieures ayant pour but de donner des clés pour la comprendre l'évolution du monde de l'entreprise.

La communauté projets peut donc être considérée comme un succès pour l'entreprise. Tout d'abord, car elle existe depuis plus de 5 ans sans être essoufflée, ce n'est donc pas un effet de mode. À travers les différentes études menées sur la communauté, les indicateurs démontrent que la présence est en augmentation et le Rôti (Return On Time Invested) est en constante évolution passant de 85 à 96 %. De plus, depuis au sein de Swiss Life, d'autres communautés de pratiques ont vu le jour depuis - data champions, process owners, clients/collaborateurs.

La communauté projets peut également être considérée comme un succès pour les participants. Les différentes enquêtes, les propositions de sujets à traiter et les volontaires « spontanés » et non désignés forment l'ensemble des éléments affirmant que la communauté apporte aux participants. La directrice évoque notamment les personnes qui se sont révélées dans les séminaires par des prises de paroles justes, des personnes qui depuis ont osé prendre position pas selon dans le cadre de la communauté projets, mais aussi au quotidien dans le cadre de leur projet. Mais également à l'adoption de nouveaux comportements dans la conduite des projets. La conviction de donner la parole au client dès l'expression de besoins, dès le design de la solution. Mais de son point de vue, le plus manifeste est le changement de posture de la position d'expert à la pleine prise en compte du rôle de responsable de projet. Cela a été certainement possible par la prise de recul par rapport à leur fonctionnement au quotidien que ce soit lors de la présentation de leur projet à « 1 mois, 1 projet » ou aux échanges lors des séminaires.

4.3. Cadre théorique de recherche

Le contexte de l'étude étant désormais fixé, il est temps de passer à la présentation du cadre théorique. Le cadre théorique de l'étude permettra d'expliquer la démarche scientifique effectuée afin de construire la problématique et les paramètres de l'étude de cas. Dans un premier temps, l'objet d'étude sera présenté avec les questions de recherche et les objectifs. Puis les paramètres de l'étude seront amenés à travers les variables et les hypothèses de recherche. Pour conclure, la pertinence de cette recherche sera mise en avant.

4.3.1. Objet de recherche

La problématique à l'étude est celle de la relation entre une communauté de pratique orientée projets et les conditions facilitatrices du management transversal.

4.3.1.1. Questions de recherche

Le contexte de l'étude nous permet de comprendre la construction des questions de recherche, notamment celle de la problématique. Comme il a été dit précédemment, ce mémoire de recherche origine de la communauté de pratique orientée projets chez Swiss Life, mise en place afin de soutenir un effort de désilotage de l'organisation, notamment pour le développement du management transversal. La question qui a émergé des discussions avec la directrice a été la suivante : est-ce qu'une communauté de pratique peut faciliter la gestion de projets transversaux ? Des premières recherches ont alors été effectuées sur un possible lien de corrélation dans la littérature scientifique entre les communautés de pratique et le management transversal, mais peu d'études ont été réalisées sur ce domaine. Cependant, la littérature sur les communautés de pratique d'une part et sur le management transversal d'autre part est très abondante, et durant les recherches sur ces deux thèmes, un élément majeur est ressorti : certaines conditions facilitatrices nécessaires au management transversal sont des éléments facilement développables dans une communauté de pratique. Cet axe de réflexion a donc été approfondi jusqu'à la problématique générale suivante : **est-ce qu'une communauté de pratique peut faciliter la gestion de projets stratégiques transversaux?**

Il fut important de préciser le contexte particulier des projets stratégiques en entreprises puisque le management transversal peut se décliner sous une multitude de formes au sein d'une organisation telle que la gestion d'une équipe de niveaux hiérarchiques différents ou autres. Le fait que les projets soient considérés comme stratégiques par l'organisation amène un niveau de distinction supplémentaire. D'une part, les projets stratégiques sont très importants et imposent une très bonne gestion. D'autre part, les projets stratégiques ne sont généralement pas de petits projets, ils induisent une certaine durée et concernent généralement plus de deux départements, donc une pluridisciplinarité importante au sein des acteurs des projets. C'est donc la complexité sous-jacente des projets transverses et stratégiques qu'il est important de souligner afin de réduire le périmètre de la recherche.

Cette étude cherche donc à répondre à la question suivante : Est-ce qu'une communauté de pratique peut faciliter la gestion de projets stratégiques transversaux ? Cette interrogation se décline en plusieurs sous-questions qui permettent de mieux cerner les objectifs de recherche présentés par la suite :

- Une communauté de pratique peut-elle accroître les conditions facilitatrices du management transversal ?
- Quelles sont les dimensions du management transversal étant facilitées par la communauté de pratique ?
- Dans quelles mesures ces dimensions sont-elles développées ?

4.3.1.2. Objectifs de recherche

Comme évoqué précédemment, l'objectif principal de la recherche est d'examiner la relation entre une communauté de pratique orientée projets et le développement de dimensions facilitatrices du management transversal. Cet objectif principal se décompose en objectifs secondaires tels que :

- Approfondir les connaissances sur le management transversal dans un premier temps, et plus particulièrement sur les problèmes rencontrés et les conditions facilitatrices nécessaires au développement de ce mode de gestion.

- Développer les connaissances sur le thème des communautés de pratique, tel que les concepts pouvant se développer au sein d'une communauté ou les avantages de cette structure d'apprentissage.
- Établir l'existence de points de convergence entre les deux points précédents, donc les éléments d'une communauté de pratique développant les conditions facilitatrices du management transversal.
- Établir l'ensemble des actions et conséquences d'une communauté de pratique pouvant répondre aux enjeux du management transversal.
- Évaluer le niveau d'impact de chaque action sur le management transversal.

Cet ensemble de sous-objectifs a abouti à la réalisation du modèle conceptuel. En définitive, les questions de recherche se traduisent en objectifs de recherche.

4.3.2. Paramètres d'étude

4.3.2.1. **Variables à l'étude**

Le modèle conceptuel établi repose sur cinq grandes variables qui sont de fait des dimensions qui facilitent le management transversal :

- Accroître les compétences et créer du savoir
- Développer la coopération et la transversalité
- Donner du sens et construire une identité commune
- Comprendre les besoins
- Susciter l'engagement

Ces grandes variables sont composées de sous-variables, comme présentées dans l'annexe A. Afin de mieux visualiser les divers concepts au cœur de cette étude, une représentation schématique permet de mettre en avant les différents liens entre les différentes variables. En effet, certaines variables du modèle sont en relation les unes aux autres et il est important d'en prendre conscience dans l'étude, notamment pour la construction du questionnaire.

La figure 14 présente les variables facilitatrices et leurs relations issues de la revue de littérature et de la construction du modèle.

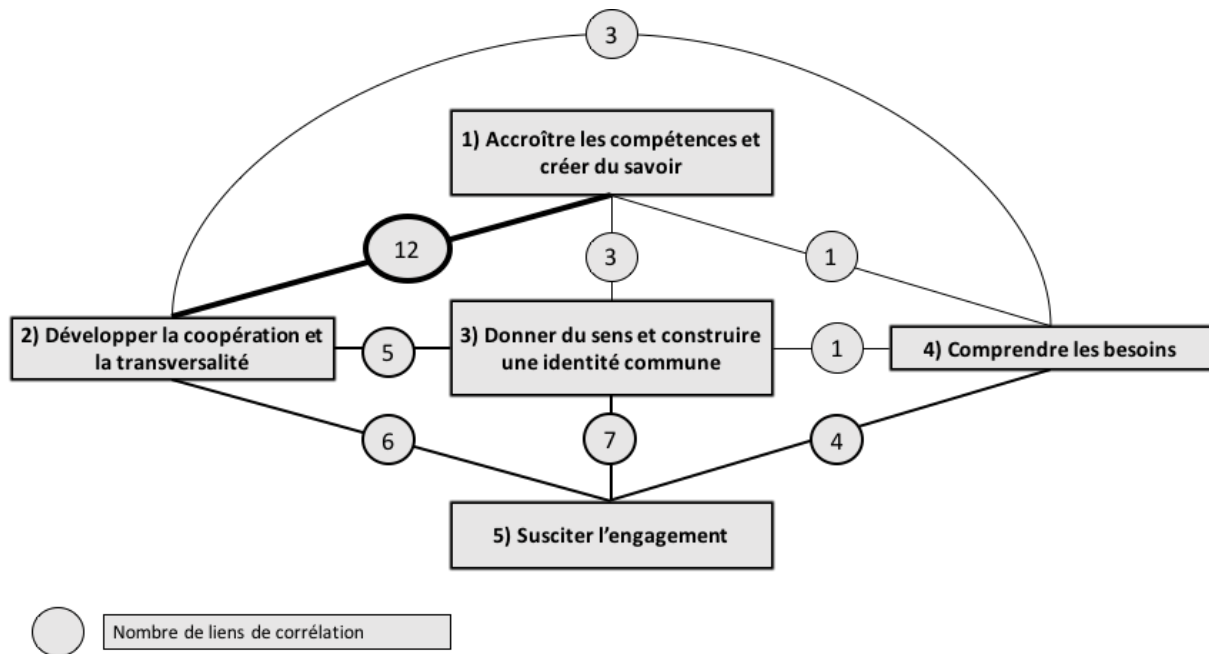


Figure 17 : Relations entre les variables théoriques au sein de la littérature

Dans ce mémoire, il est délicat de parler de variables dépendantes et de variables indépendantes puisqu'il s'agit d'une étude descriptive corrélationnelle et non expérimentale ou quasi expérimentale. Dans le cadre d'un devis de recherche expérimentale ou quasi expérimentale, une variable indépendante est une variable qui est manipulée pour en mesurer l'effet sur la variable dépendante (Angers, 1996). La variable indépendante peut également être dénommée variable explicative ou exogène, en réalité elle représente la cause (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007) et par ce fait, est manipulée afin d'en évaluer l'impact (Bouchard, 1998). La variable dépendante, ou endogène (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007), quant à elle, est la variable sur laquelle s'exerce l'action (Angers, 1996). Par analogie avec notre problématique, et même si notre devis de recherche n'est pas explicatif, la variable 'dépendante' de l'étude serait in fine le management transversal, lui-même conceptualisé par les 5 grandes variables facilitatrices évoquées dans la littérature.

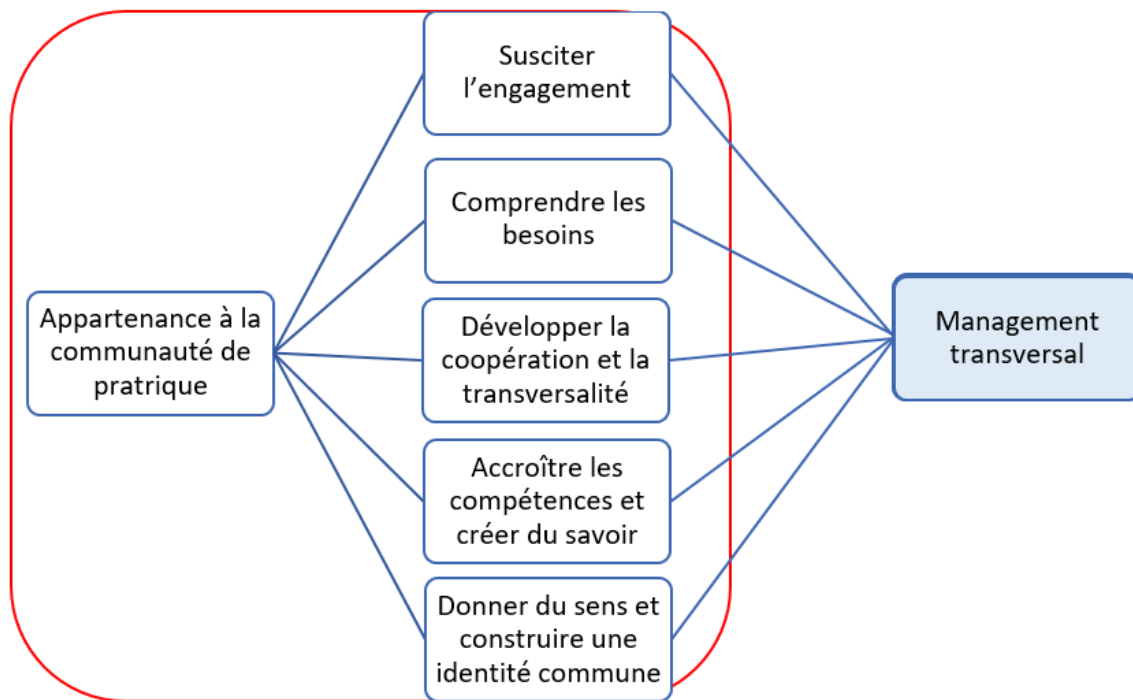


Figure 15 : Cadre conceptuel de la recherche

Cependant, notre devis est descriptif corrélational, et notre modèle conceptuel (figure 15) présente donc les variables et les relations qui seront analysées dans cette étude soient celles entre l'appartenance à la communauté de pratique et les différentes variables théoriques présentées comme facilitatrices du management transversal. De ce cadre conceptuel, les hypothèses suivantes ont été établies (figure 16) :

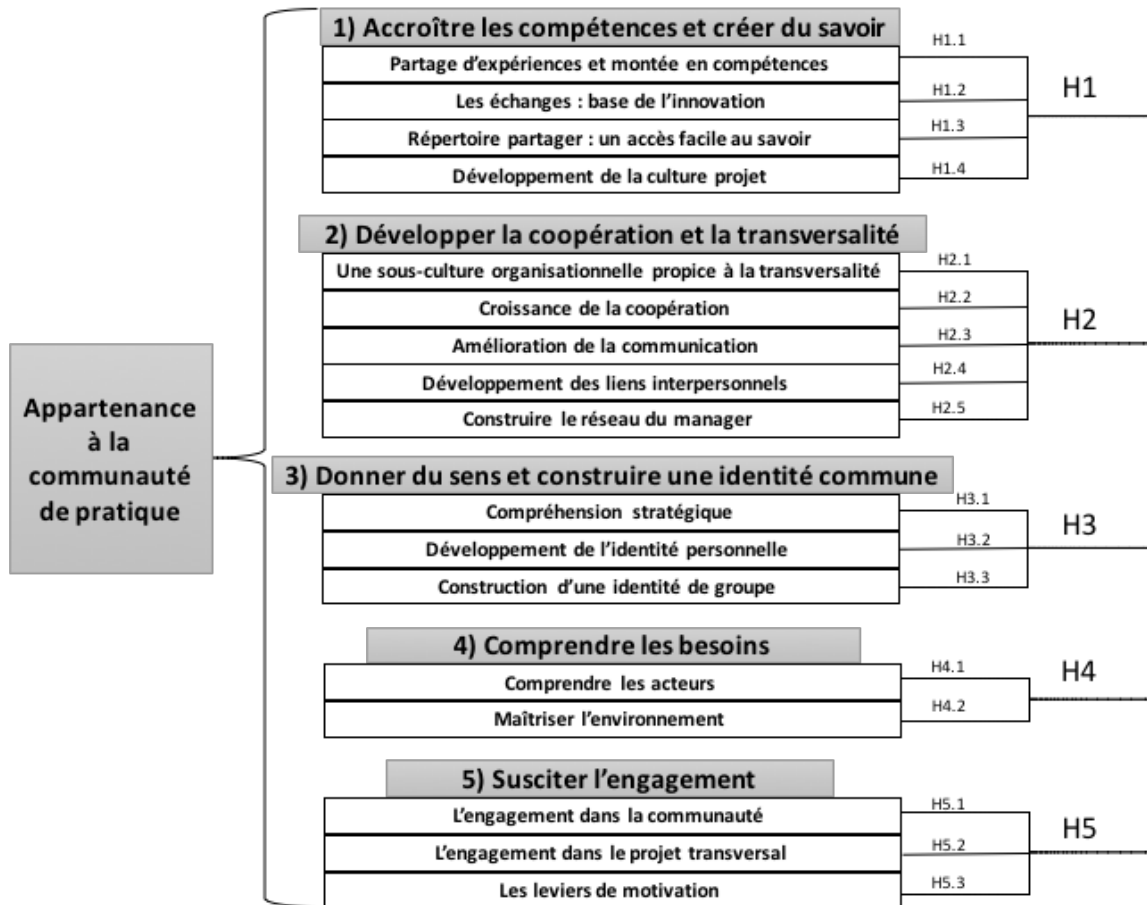


Figure 18: Les différentes hypothèses de recherche

4.3.3. Les hypothèses de recherche

4.3.3.1. **Choix du concept d'hypothèses**

Ce mémoire, s'inscrivant comme un devis descriptif corrélationnel, traite du concept d'hypothèses plutôt que du concept d'objectifs. Il est nécessaire de préciser ce choix avant d'exposer les différentes hypothèses de recherche. Bien que les deux concepts aient pour but

commun d'énoncer des suppositions visant à répondre à la question de recherche, le choix de l'un des concepts repose essentiellement sur l'information que l'on possède afin de construire la supposition. On parle d'hypothèse lorsque les relations entre les variables théoriques étudiées s'appuient sur des faits ou des théories vérifiées, donc de l'information valide. A contrario, lorsque l'on ne construit pas ses relations sur une information validée, on parle plutôt d'objectifs de recherche.

De plus, lorsqu'une hypothèse de recherche s'appuie sur des informations provenant de faits empiriques (tel que des études de cas), le but de la recherche sera d'éprouver le raisonnement par induction qui a été fait afin de définir l'hypothèse de recherche, et ce, au moyen de la vérification de l'hypothèse. Cependant, lorsqu'une théorie a été à l'origine de l'hypothèse par un raisonnement déductif, alors la recherche va consister à tester la théorie en vérifiant cette hypothèse. Dans le cas où l'hypothèse est issue à la fois de faits empiriques et d'une théorie, on parlera généralement d'hypothèse forte alors que si elle n'est issue que de faits empiriques ou d'une théorie seulement, on parlera d'hypothèse faible.

Dans le cas de ce mémoire, les suppositions construites dans le chapitre n°3, s'appuient essentiellement sur des relations relevées lors de la revue de littérature relative aux problèmes liés au management transversal comme aux caractéristiques des communautés de pratique et des discussions avec les responsables de la communauté de pratiques de chez Swiss Life et c'est pourquoi c'est le concept d'hypothèses faibles qui sera retenu.

4.3.3.2. Présentation des hypothèses

Les hypothèses de recherche peuvent être définies comme des réponses possibles aux questions de l'étude. Ces hypothèses de recherche prennent la forme d'affirmations provisoires relatives aux variables et sous variables du modèle conceptuel (Malhotra *et al.*, 2007). Cet ensemble de variables, ici composé de cinq variables dépendantes et d'une variable indépendante se décline en cinq grandes hypothèses :

- **H1** : La communauté de pratique de chez Swiss Life permet l'accroissement des compétences et la création de savoir
- **H2** : La communauté de pratique de chez Swiss Life permet le développement de la coopération et de la transversalité
- **H3** : La communauté de pratique de chez Swiss Life permet la construction de sens et de l'identité commune
- **H4** : La communauté de pratique de chez Swiss Life permet la compréhension des besoins
- **H5** : La communauté de pratique de chez Swiss Life permet le développement de l'engagement

Mais ces hypothèses concernant les variables peuvent également se décliner en sous-hypothèses avec les sous variables, par exemple :

- **H1.1** : La communauté de pratique de chez Swiss Life permet l'accroissement du partage de compétences et de la montée en compétences
- **H1.2** : la communauté de pratique de chez Swiss Life permet l'accroissement des échanges en tant que base de l'innovation
- **Etc.**

Cet ensemble d'hypothèses et de sous hypothèses sera ensuite décliné en points d'évaluation afin de construire notre collecte de données. Ces points d'évaluation sont présentés à l'annexe B

4.3.4. Pertinence scientifique et sociale de l'étude

4.3.4.1. **Un intérêt scientifique**

L'idée de ce mémoire est apparue lors d'un stage au sein de la communauté de pratique orientée projets chez Swiss Life, mise en place afin de soutenir un effort de désilotage de l'organisation. Il s'en est suivi une réflexion sur l'apport potentiel d'une communauté de pratique sur le management transversal. Or, en explorant la littérature scientifique, ce sujet n'avait pas été traité, il existait donc un phénomène novateur en entreprise, non renseigné dans la littérature scientifique. Cependant, les thèmes liés à ce phénomène étaient, quant à

eux, très bien renseignés. Une opportunité d'enrichir la littérature scientifique est donc apparue à travers ce mémoire.

4.3.4.2. Une demande sociale

Outre l'intérêt scientifique, cette problématique de recherche possède un véritable intérêt social. Les entreprises évoluent, les changements s'opèrent et le désilotage des organisations est en pleine expansion. Le management transversal, lui aussi, est en pleine émergence dans les entreprises, cependant il comporte autant d'avantages que de difficultés à mettre en place. Il y a donc un réel intérêt social autour de cette étude, puisque l'objectif est bien d'aider les organisations à mieux gérer le management transversal, notamment à travers une communauté de pratique. Cet intérêt social n'est que renforcé par le succès que rencontre la communauté de projets chez Swiss Life auprès des autres entreprises, notamment lors de l'intervention de la directrice de la direction des programmes chez SwissLife France et responsable de la communauté de projets au campus de l'innovation et du management afin de présenter la mise en place de la communauté.

4.4. Méthodologie de recherche

Le positionnement ontologique et épistémologique est désormais choisi, ainsi que le contexte et le cadre de l'étude. Il est désormais important de définir la méthodologie de recherche, dans un premier temps en faisant un choix de l'approche méthodologique, puis en déterminant la méthode d'échantillonnage, ainsi que les moyens de collecte de données. Notamment avec la présentation de la démarche de construction du questionnaire et sa validation. Suite à cela, le choix des méthodes d'analyses sera présenté. Pour conclure, les considérations éthiques de la recherche seront mises en avant.

4.4.1. Choix de l'approche méthodologique

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée aux objectifs poursuivis par cette étude est très important et ne doit pas être pris de façon arbitraire. Chaque méthode, de nature quantitative ou qualitative, possède des avantages et des inconvénients. Les différentes méthodes répondent en réalité à des objectifs différents, à des contextes et des contraintes

différentes et donc induisent des façons distinctes de collecter les données ou d'effectuer l'échantillonnage.

Dans un premier temps, il est utile de comprendre la différence entre la recherche qualitative et la recherche quantitative. Puis l'identification et le choix de la nature de la recherche permettront de choisir une méthode de recherche.

La recherche qualitative permet de comprendre une situation ou les raisons d'un phénomène ou encore des motivations sous-jacentes (Malhotra et al., 2007). Le principe de la recherche qualitative repose sur la qualité ou la nature des phénomènes que l'on étudie (D'Astous, 2010). Cette méthode permet notamment de qualifier ces phénomènes (Angers, 1996). Cependant l'étude qualitative de servir de prélude à une recherche quantitative, ayant pour but d'expliquer des phénomènes, ainsi il y a une qualification des phénomènes dans un premier temps et une explication dans un second temps (Fortin, 2010). Une étude qualitative fournit donc des données détaillées et riches de sens (D'Astous, 2010), mais dont l'analyse est compliquée. Cela implique donc un échantillon limité et non pas représentatif au sens statistique, mais pertinent et donc restreint la généralisation des résultats (Malhotra et al., 2007; D'Astous, 2010).

La recherche quantitative, quant à elle, a pour objectif de mesurer le phénomène plutôt que de l'identifier (Angers, 1996) et permet donc l'utilisation de moyens de collecte de données plus conséquents (D'Astous, 2010). D'après Fortin, les recherches quantitatives permettent : « d'établir des faits, de mettre en évidence des relations entre des variables au moyen de la vérification d'hypothèses, de prédire des relations de cause à effet ou encore de vérifier des propositions théoriques » (Fortin, 2010, p. 27). Bien que cette méthode permette de travailler sur un plus grand échantillon, et donc de mieux généraliser (Malhotra et al., 2007), les données collectées par individus sont moins riches de sens (Gavard-Perret et al., 2008).

Afin de comprendre le choix de la méthode de recherche, il est important de rappeler comment s'est construite l'étude. Suite à une revue de littérature sur les deux thèmes indépendamment, et à l'exploration des points de convergence entre les deux entités, un modèle conceptuel répondant à la problématique fut établi. Ce modèle fut construit sur le

postulat suivant : si l'on trouve dans une communauté de pratique les éléments développant les conditions facilitatrices du management transversal, alors on pourra dire qu'une communauté de pratique est un élément facilitateur du management transversal. L'objectif était alors de trouver l'ensemble des actions et conséquences d'une communauté de pratique pouvant répondre aux enjeux du management transversal. Un ensemble de points ont été référencés dans le modèle et la théorie est la suivante : si ces éléments sont développés au sein d'une communauté de pratique, alors le management transversal sera plus facile à gérer. De plus, le modèle peut être supposé valide, car il s'appuie sur des faits référencés dans un corpus d'écrits scientifiques, l'objectif ne sera donc pas de vérifier la validité des éléments du modèle, mais de la théorie évoquée précédemment : si certaines conditions facilitatrices du management transversal sont développées au sein d'une communauté de pratique, alors on peut affirmer qu'une communauté de pratique est un élément facilitateur du management transversal.

Il s'agit donc dans un premier temps de trouver les conditions facilitatrices du management transversal pouvant être développées dans une communauté de pratique, cette étape est menée à travers la revue de littérature. Puis dans un second temps, de vérifier que ces éléments sont bien développés par une communauté de pratique. Cette démarche a une forte influence sur le choix de la méthode de recherche.

Le deuxième élément influent sur le choix de la méthode de recherche est la population d'étude. Dans cette étude, le cas d'étude est la communauté de pratique orientée projets de Swiss Life, composée de 168 membres et donc d'autant de répondants possibles.

La démarche adoptée pour cette étude est de type descriptif corrélationnel. L'étude quantitative descriptive corrélationnelle a pour objectif d'explorer les relations entre des variables dans une situation actuelle ou antérieure et cela sans avoir à explorer la raison sous-jacente à la relation. Cette méthode de recherche se situe à mi-chemin d'une étude descriptive et d'une étude corrélationnelle proprement dite (Fortin, 2010). Ce choix se justifie tout d'abord par le fait que la littérature scientifique sur la relation communauté de pratique – management transversale n'est pas abondante et donc notre objet de recherche n'est pas

exploré dans les travaux scientifiques antérieurs. Dans ce contexte, une étude descriptive est une approche bien adaptée et permettra par la suite d'explorer plus précisément les phénomènes. L'étude descriptive permet la découverte (Debout, 2012). L'objectif pour le chercheur sera donc de décrire le phénomène étudié le plus fidèlement et précisément possible. C'est le cas dans cette recherche où l'objectif est bien de préciser les différentes caractéristiques qualifiées de variables des communautés pour le management transversal. Cette étude descriptive aboutit à un ensemble d'hypothèses qui seront explorées dans l'étude corrélationnelle (Williams & Wilkins, 1988). Cette étude corrélationnelle a pour objectif de valider ces hypothèses et explore les liens entre les différentes variables (Robert & al., 1988).

4.4.2. Échantillonnage

Cette étude repose sur le cas d'application de l'entreprise Swiss Life et de sa communauté de projets, il est donc naturel de choisir les membres de la communauté de projets comme échantillon de recherche. L'échantillonnage est non probabiliste et intentionnel, ce qui implique un choix des répondants ainsi que la sollicitation de ces personnes. Cependant, il ne s'agit pas seulement d'envoyer une étude quantitative à l'ensemble de cette communauté, un travail de réflexion préliminaire est nécessaire.

La communauté de projets de Swiss Life est composée de 139 membres, appartenant à des départements ou divisions différentes, de métiers différents, de niveau hiérarchique différent, mais partageant tous un sujet commun : ils sont acteurs des projets de l'entreprise.

Afin de répondre à l'objectif de recherche, donc de mesurer si les différentes caractéristiques mises en avant dans le modèle (caractéristiques mises sous forme de compétences nécessaires au bon fonctionnement du management transversal) sont plus développées chez les membres d'une communauté de pratique, une première démarche d'échantillonnage est apparue. Cela consistait à soumettre le questionnaire de recherche à deux populations : d'une part les membres de la communauté de projets, d'autre part des collaborateurs Swiss Life travaillant également sur des projets transverses, mais ne faisant pas partie de la communauté. Cela

aurait permis de mesurer l'effet de la communauté sur le développement des différentes compétences. Cependant, il s'avère que l'ensemble des collaborateurs Swiss Life travaillant sur des projets transverses font partie de la communauté de projets. Il n'était donc pas possible d'effectuer un échantillonnage de cette manière.

N'ayant à disposition que les membres de la communauté de pratique, une nouvelle démarche d'échantillonnage fut construite, reposant sur le niveau d'implication des membres dans la communauté. En effet, bien que la communauté soit composée de 139 collaborateurs Swiss Life, un certain nombre de membres ne sont pas actifs au sein de la communauté. Une hypothèse est donc faite : les membres non actifs de la communauté ne bénéficient pas des « bienfaits » de celle-ci. Bien sûr, cette hypothèse et ce biais d'échantillonnage seront vérifiés à travers l'étude quantitative. L'objectif fut alors de construire deux populations au sein de la communauté, une population active et une population passive, et la façon de construire ces deux populations était importante pour ne pas créer de biais trop important. La première étape d'échantillonnage fut une distinction des membres de la communauté basée sur : leur présence aux différentes activités de la communauté (tel que les « accélérateurs », « 1 mois 1 projet ») et leur implication (aide à l'organisation, prise de parole, échanges avec les autres membres, etc.). Cela fut déterminé avec l'aide de l'animatrice de la communauté de pratique. Bien sûr, ces résultats devaient être confirmés par l'étude pour ne pas créer un biais d'échantillonnage. Le questionnaire comportera donc, outre les questions démographiques évoquées après, des questions de cadrage du niveau d'implication du membre, tel que son taux de fréquentation du « 1 mois 1 projet », ou sa participation aux accélérateurs, mais également le ressenti du répondant sur son niveau d'activité. Ainsi, une analyse corrélationnelle permettra d'écarter le biais d'échantillonnage dû à la construction des deux populations.

L'échantillon final, composé des 139 membres de la communauté de projets de Swiss Life est divisé en deux populations : 79 membres préalablement désignés comme passifs / peu actifs et 60 membres actifs. Cet échantillon est donc adapté à l'emploi d'une méthode quantitative.

De plus, une étude sera portée sur la constitution de l'échantillon afin de mettre en relief les résultats face à la représentativité de l'échantillon, des informations seront donc demandées aux participants sur leur rôle au sein du projet, sur leur année d'expérience chez Swiss Life, sur leur âge et sur le département auquel ils réfèrent dans le but de mesurer la diversité et la crédibilité de l'échantillon. Cela permettra également de dégager certaines corrélations lors de l'analyse des résultats.

4.4.3. Méthode de collecte de donnée

4.4.3.1. **Choix de la méthode de collecte**

Les données peuvent être collectées de diverses façons, de manière quantitative ou qualitative, à travers des questionnaires, des entrevues dirigées ou semi-dirigées. Comme nous avons pu le voir précédemment, la méthode de recherche choisie est l'étude descriptive corrélationnelle. Cependant, la partie descriptive est effectuée par la revue de littérature, il s'agit donc d'effectuer une étude corrélationnelle sur l'échantillon précédemment évoqué.

Pour rappel, l'étude corrélationnelle a pour objectif d'établir les liens entre l'appartenance à la communauté de pratique et le développement des compétences utiles au management transversal. Au vu du type d'étude choisie et de la taille de l'échantillon (139 personnes), le questionnaire correspondait à la forme la plus adaptée pour la collecte de données.

4.4.3.2. **Construction du questionnaire**

Afin de construire ce questionnaire, il était nécessaire de passer des éléments du modèle à des variables mesurables. Chaque hypothèse et sous hypothèse a donc été traduite en 53 points d'évaluation. La liste est présente à l'Annexe B. Afin de répondre à ces points d'évaluation dans le questionnaire, il était nécessaire de construire un ensemble de questions. Cependant ces questions devaient être validées scientifiquement. Un travail de recherche a

alors été effectué afin de trouver des références scientifiques de questions répondant aux différents points d'évaluation précédemment établis.

Outre les questions relatives à l'évaluation des différents points, un ensemble de questions démographique furent mises en début de questionnaire afin d'établir le profil des répondants. Le lecteur peut trouver le questionnaire en Annexe C.

4.4.3.3. Validation du questionnaire

Un total de 53 points d'évaluations avait été déterminé afin de répondre au modèle, il fallait désormais construire le contenu du questionnaire, c'est-à-dire les questions. Afin d'effectuer une recherche scientifique rigoureuse et objective, il fut nécessaire de construire le questionnaire sur des références scientifiques déjà validées. De nombreuses recherches ont donc été effectuées afin de trouver des questionnaires scientifiques mesurant les différents points d'évaluation. Plusieurs éléments ont compliqué ces recherches :

- Les questionnaires n'étaient pas adaptés au contexte de l'étude et ne fournissaient donc pas des questions adéquates à la mesure des points d'évaluation.
- Les questionnaires fournissaient un ensemble de questions afin de mesurer un seul point d'évaluation. Cependant avec un ensemble de 53 points d'évaluations, et bien que certains concepts déteignent sur plusieurs points, il n'était pas concevable de mettre cinq questions par points d'évaluations tout en respectant la limite raisonnable d'une centaine de questions posées au répondant. Cette limite de cent questions a été choisie arbitrairement afin de limiter le temps de réponse à 10 minutes et pouvoir mettre en avant cet argument afin d'obtenir un taux de répondant conséquent.

Plusieurs questionnaires scientifiques étant considérés (voir Annexe D) comme des références ont été utilisées afin de construire le questionnaire cependant cela ne couvrait pas l'ensemble des points d'évaluation. De plus, en 2017, Swiss Life a missionné Ipsos, un institut de sondage indépendant, de réaliser une enquête sur l'engagement des collaborateurs appartenant à la communauté de projets. Cette enquête a mesuré plusieurs éléments tels que la compréhension de la stratégie et des orientations de l'entreprise par le collaborateur, le niveau de délégation des responsabilités, le bien-être des employés, l'efficacité collective, le

management des collaborateurs et la digitalisation, mais également l'alignement, l'implication et la loyauté du collaborateur. Cet ensemble d'éléments mesurés à travers une série de questions fut une grande source de questions pour notre étude puisqu'elle mesurait beaucoup de points présents dans notre modèle.

Les différents questionnaires présentés en Annexe D sont :

- La collaboration en équipe de projet (Johnson and Johnson, 1987a; Smith, 1996; Johnson et al., 1998)
- La satisfaction au travail (Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss et al., 1977 et traduit par Roussel, 1996)
- Le sens du travail (May et al., 2004)
- L'engagement dans l'entreprise organisationnel (Meyer et Allen, 1997, traduit en français et validé par Stinglhamber et al., 2002)

Une première version du questionnaire a donc été créée en se basant sur les références scientifiques évoquées précédemment. Cependant, une phase de prétest était néanmoins nécessaire avant la diffusion du questionnaire à l'ensemble de la population. Cette phase de prétest a pour objectif d'évaluer le niveau de compréhension et d'interprétation des questions par les répondants, et au besoin de modifier certaines questions.

La phase de prétest a consisté à la réalisation, en face à face, de cinq entretiens dirigés auprès de répondants ayant des profils différents (membre actif / non actif, directeur / responsable / membre d'équipe). Les différents répondants de la phase de prétest devaient répondre au questionnaire, avec le choix de me faire voir ou non les réponses, et de me faire tous les commentaires qu'ils trouvaient utiles et les questions qu'ils avaient. Bien entendu, la démarche a été expliquée au préalable aux répondants ainsi que les règles de confidentialités.

Ces interviews dirigées se sont révélées très riches. Dans un premier temps, un point majeur et primordial est remonté lors des deux premières interviews : le questionnaire sur l'engagement dans l'entreprise organisationnelle de Meyer et Allen était inadapté au contexte d'entreprise de Swiss Life. Les retours sur ces questions étaient hautement négatifs, qualifiant la partie de « choquante », « agressive », « pessimiste », etc. Ces remarques sont apparues aussi bien sur des interviews où le répondant m'autorisait à regarder ses réponses, que lorsque

je ne les regardais pas. Une décision fut alors prise concernant le questionnaire de Meyer et Allen :

- Les questions comportant des propos considérés comme « agressifs » et ayant profondément gêné le répondant sont enlevées du questionnaire. Par exemple : « J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation. » Ou « Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation. »
- Les questions tournées au négatif, mais ne comportant pas de mots « agressifs » seront transformées à la forme positive. Par exemple : « Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille dans mon organisation. » Sera traduit en « J'ai le sentiment de faire partie de la famille dans mon organisation ».

Le questionnaire ainsi modifié fut soumis à de nouveaux répondants et aucune remarque n'a été émise sur la partie modifiée. De plus, ces interviews ont permis de relever certains points d'incompréhension (tel que l'utilisation des mots : entreprise / entité / organisation) ayant donc été modifiés. En conclusion, ces interviews de prétest ont eu un réel impact sur la validation du questionnaire grâce à des remarques constructives. La version finale du questionnaire se retrouve en Annexe C.

4.4.4. Considération éthique

Comme dans toute recherche scientifique, il faut prendre en considération l'éthique de la recherche. Premièrement, il est important que le chercheur examine soigneusement la situation des personnes qu'il invite à devenir participantes. Il doit alors se poser des questions sur de possibles relations de pouvoir, sur des normes ou pratiques culturelles devant être prises en compte, ou sur les éventuelles répercussions sociales de l'étude, mais également sur les moyens de protéger la vie privée et la confidentialité des participants. En effet, il faut être conscient que la recherche, peu importe la pureté des intentions, peut causer des préjudices imprévus aux participants, il est alors primordial de respecter les normes d'éthique fixées.

Tout d'abord : « la décision de participer à la recherche doit être volontaire (à l'abri d'une influence indue ou coercition), éclairée et continue » (ETC2, 2010). En effet, c'est la personne qui doit décider si les avantages l'emportent sur les risques dans sa décision d'accepter ou de refuser de participer à la recherche. Cependant, cette décision se doit d'être éclairée. Pour cela, le chercheur doit fournir des documents de consentement présentant un bilan exact des risques prévisibles et des avantages potentiels. De plus, l'information doit être présentée dans un langage et sous une forme permettant aux participants de la comprendre le mieux possible. C'est pour cela qu'un formulaire expliquant la démarche scientifique, les risques et avantages, ainsi que les objectifs de recherche seront joints au formulaire de consentement des participants.

Dans un premier temps, il est donc important de cerner les risques pour les participants à une étude tels que l'inconfort physique, le stress, le statut social. Puis il faut évaluer la probabilité que le participant subisse le préjudice ainsi que l'ampleur du préjudice afin de prendre des mesures préventives. Puis il est important de ne pas discriminer les participants à l'étude, pour cela les répondants doivent être traité de façon équitable, peu importe leur statut social ou leur rang au sein de l'organisation. Il faudra également faire attention aux conflits d'intérêts, de la part des répondants, mais également du chercheur.

Dans second temps, il faut préserver la vie privée et la confidentialité des répondants. Dans le contexte de l'étude, il faut assurer la confidentialité des renseignements des participants puisque ces derniers peuvent révéler des informations positives ou négatives sur leur entreprise et organisation. Il faut alors veiller à la confidentialité des réponses, il faut ainsi conserver l'anonymat des répondants et des entreprises. Pour cela, avant l'interview, les données collectées et transcrites ne seront pas associées à l'identité du répondant, mais à un certain code, les informations sur l'identité du répondant seront conservées dans un fichier sécurisé et dissocié de l'endroit contenant les données de l'entrevue. Un unique document de décodage permettra d'associer l'identité du répondant à son code correspondant, et ce document sera préservé en lieu sûr.

4.5. Bilan des objectifs et des méthodes de recherche

Cette recherche s'inscrit dans l'école de pensée de la modélisation et de la contingence, d'un point de vue épistémologique, c'est le courant constructiviste qui fut choisi. De plus, la présentation de l'entreprise Swiss Life et de la communauté de pratique fut effectuée, permettant de mettre l'étude de cas dans son contexte. Plusieurs éléments doivent être spécifiés pour la suite de l'étude.

Dans un premier temps, la description de la communauté de projets de l'entreprise Swiss Life France permet de mettre en relation les actions entreprises au sein de la communauté avec la revue de littérature. Nous pouvons en effet constater que la construction de la communauté répond à plusieurs enjeux du management transversal, par exemple le développement des *softs skills*^{xxii}, le développement de la compréhension stratégique, la mise en réseaux des acteurs. De plus, cette communauté répond également aux codes de la théorie des communautés de pratique, on peut y retrouver la dualité participation / réification ainsi que le répertoire partagé. Il est donc tout à fait légitime de porter notre étude de cas sur la communauté de projets de Swiss Life dans le but de mettre en avant le développement des différentes compétences chez les membres de la communauté.

De plus, il est nécessaire de souligner que cette étude de cas porte sur une unique communauté. Ainsi, les résultats obtenus ne pourront ni affirmer ni infirmer le modèle établi à l'aide de la revue de littérature. Ce choix a été effectué pour plusieurs raisons, d'une part, car il existe peu de communautés de pratique ayant pour objectif spécifique le développement du management transversal au sein d'une entreprise. D'autre part, cela est en concordance avec le choix ontologique et épistémologique, une communauté de pratique est un élément unique, et de fait nous ne pouvons pas en tirer des résultats généraux, mais des hypothèses plausibles.

Pour conclure ce chapitre, les démarches de collectes de données répondent à une norme éthique et s'inscrivent dans une démarche scientifiquement approuvée.

CHAPITRE N°5 : ANALYSES ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS

Ce chapitre a pour objectif de mettre en avant les différentes analyses effectuées sur les données recueillies au sein de la communauté de projet Swiss Life ainsi que les résultats obtenus. Pour rappel, l'étude de cas de ce mémoire porte sur une communauté de pratique dans l'entreprise Swiss Life France, cette communauté a pour objectif l'ensemble des acteurs des projets transverses de l'entreprise afin d'améliorer le développement de la transversalité au sein de l'organisation. Les résultats obtenus sont donc à mettre en relief avec le contexte de la communauté.

Dans un premier temps, une analyse sera portée sur le niveau d'activité des répondants afin de valider les deux populations créées (les membres considérés comme passifs et les membres considérés comme actifs). Une fois les deux groupes définis, les résultats des questions socio-démographiques seront analysés afin d'analyser le profil des répondants. Puis une analyse de fiabilité sera effectuée afin d'approuver la validité du questionnaire. Par la suite, des analyses multivariées et bivariées seront effectuées afin de remplir les objectifs de l'étude. Pour rappel, un questionnaire fut élaboré afin de savoir quelles sont les dimensions de notre modèle qui auraient pu être développées par la communauté de pratique. Si l'on montre que la communauté a développé ces points spécifiques, et sachant que ces points sont des conditions facilitatrices du management transversal, on pourra en conclure que la communauté de pratique a facilité la transversalité en ce sens qu'elle a permis l'accroissement des facteurs de succès du management transversal. Pour répondre à cet objectif, la population d'étude sera composée de deux parties, d'une part des collaborateurs Swiss Life faisant partie de la communauté de pratique étant considérée comme actifs, d'autre part les membres de la communauté considérés comme passifs. Le questionnaire aura pour but d'évaluer le degré de chaque caractéristique du modèle (tel que l'engagement, la construction de l'identité, etc.) chez les répondants. Suite au traitement des données, si une

différence est constatée entre les deux groupes, cela nous permettra de prouver l'intérêt de la communauté de pratique dans le développement des différents éléments du modèle, et donc dans le développement du management transversal.

5.1. Analyse du profil des répondants

Tout d'abord, il est intéressant de regarder le nombre de répondants au questionnaire. Pour rappel, la communauté de projets est composée de 139 membres, ces membres ont été séparés en deux groupes. En effet, durant l'échantillonnage, le choix a été fait de distinguer les membres « considérés » comme actifs : au nombre de 60 ; des membres « considérés » comme passif : au nombre de 79 (nous reviendrons par la suite sur la constitution des deux groupes).

Le questionnaire a donc été soumis aux 60 membres considérés comme actifs et aux 79 membres considérés comme passif. Au sein de la population dite active, 37 personnes ont répondu au questionnaire, soit 62 % des membres de la population, ce qui est un très bon résultat. Cependant, dans la population « passive », seulement 19 personnes ont participé à l'enquête, soit 24 % de la population passive, un résultat plutôt faible, mais cohérent au profil de cette population n'étant pas très investie dans les activités de la communauté.

Au total, 56 personnes ont répondu au questionnaire, soit 40 % de la communauté de projets. Ce résultat est satisfaisant, car il permet possiblement de mener des analyses de données intéressantes telles que des analyses factorielles, des tests t ou des régressions logistiques.

Le tableau et le graphique ci-dessous offrent un résumé des répondants selon leurs niveaux d'activités.

Tableau 1 : Répondants au questionnaire

	Au sein de la communauté	Répondants au questionnaire	Proportion de répondants
Total des membres	139	56	40 %
Membres considérés actifs	60	37	62 %
Membres considérés passifs	79	19	24 %

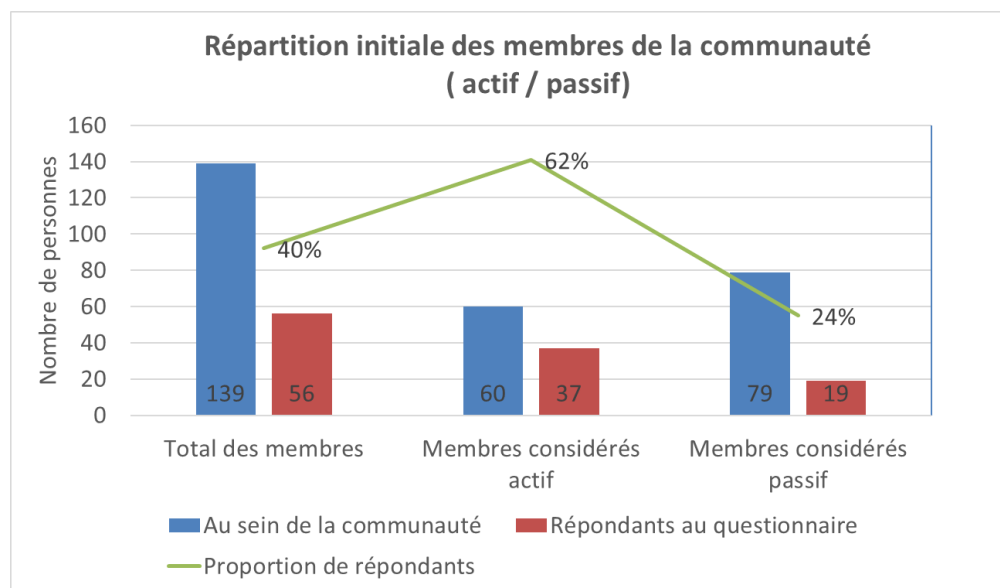


Figure 19 : Répartition initiale des membres de la communauté

5.1.1. Analyse du niveau d'activité et validation des populations

L'échantillonnage des deux groupes s'appuie sur l'opinion de la gestionnaire de la communauté et non sur des critères scientifiques. Il est donc important de vérifier la concordance de ce choix d'échantillonnage avec les résultats obtenus. Pour cela, quatre questions ont été posées aux membres de la communauté :

- Est-ce que vous vous considérez comme un membre actif de la communauté ?
- Quel a été votre niveau de fréquentation de l'activité « 1 mois, 1 projet » ?
- Avez-vous été acteur de « 1 mois 1 projet » ? (Prise de parole, présentation, organisation, etc.)
- À combien d'accélérateurs avez-vous participé ?

Cependant, il est important de mettre en relief ces questions avec la question :

- Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?

5.1.1.1. **Opinion personnelle du niveau d'activité**

Tout d'abord, il est intéressant de comparer l'opinion des répondants par rapport à leur niveau d'activité au regard de la population à laquelle ils appartiennent. Les réponses des membres sont présentées ci-dessous :

Tableau 1 : Réponses sur la considération d'activité personnelle

	Population considérée active	Pourcentage représentatif « actif »	Population considérée passive	Pourcentage représentatif « passif »
Oui, totalement	2	5 %	0	0 %

Plutôt oui	17	46 %	6	32 %
Neutre	14	38 %	4	21 %
Plutôt non	4	11 %	7	37 %
Non, pas du tout	0	0 %	2	11 %

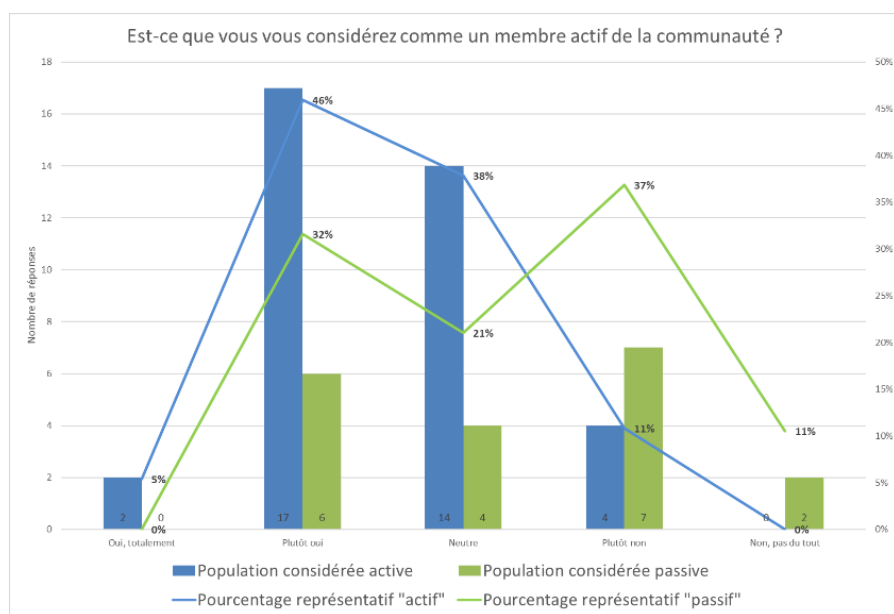


Figure 20 : Graphique de réponses sur la considération de l'activité personnelle

Un premier constat peut être fait : les résultats globaux sont cohérents avec la répartition des populations. En effet, comme les courbes de tendances le montrent, les membres appartenant à la population « active » se considèrent en moyenne plus actifs que les membres de la population « passive ».

Cela se traduit pour les personnes se considérant totalement actives dans la communauté : 5 % pour la population « active » contre 0 % pour la population active. Il en va de même pour les membres se considérant comme plutôt actifs, avec un écart de 14 % entre les deux populations. Concernant les personnes neutres, la population « active » se considère plus neutre que la population « passive ». Ce qui est particulièrement intéressant, c'est l'inversion des courbes lors des réponses négatives. En effet, 37 % de la population « passive » se considère comme plutôt inactifs, et 11 % comme pas du tout actifs, contrairement à la population qui se considère à 11 % comme plutôt inactive.

Donc dans l'ensemble, les résultats semblent cohérents. Cependant, deux résultats sont à analyser en détail :

- 11 % de la population « active » se considère comme plutôt inactifs au sein de la communauté.
- 32 % de la population « passive » se considère comme plutôt active au sein de la communauté

5.1.1.2. Analyse des résultats non concordants

Tout d'abord, nous allons analyser les réponses des 4 membres considérés actifs ayant répondu qu'ils se considéraient comme plutôt inactives.

Tableau 2 : Profil des répondants actifs se considérant passifs

	Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?	Quel a été votre niveau de fréquentation du « 1 mois, 1 projet » ?	Avez-vous été acteur de « 1 mois 1 projet » ? (prise de parole, présentation, organisation, etc.)	À combien d'accélérateurs avez-vous participé ?
Répondant 1	1 à 2 ans	J'ai assisté à toutes les réunions	Non, pas encore	0
Répondant 2	1 à 2 ans	J'ai assisté à toutes les réunions	Non, pas encore	0

Répondant 3	1 à 2 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Non, pas encore	1
Répondant 4	1 à 2 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Oui	0

Les quatre répondants partagent une caractéristique commune : ils sont membres de la communauté depuis peu de temps (1 à 2 ans), ce que peut notamment expliquer leur non-participation à des accélérateurs ou à la prise de parole dans l'activité « 1 mois 1 projet », leur donnant le sentiment de ne pas être actif au sein de la communauté. Cependant, pour de « jeunes membres », ils ont tous assisté à l'ensemble des réunions « 1 mois 1 projet », ce qui montre leur bon niveau d'activité au sein de la communauté. Compte tenu de ces différents éléments, nous pouvons conclure que le ressenti personnel de ces répondants est lié à leur récente arrivée dans la communauté et qu'ils seront considérés comme membre actif dans la suite de cette étude.

Nous pouvons désormais nous intéresser aux membres considérés comme passif et ayant répondu qu'ils sont plutôt actif. Voici les données des six répondants :

Tableau 3 : Profil des répondants passifs se considérant actifs

	Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?	Quel a été votre niveau de fréquentation du « 1 mois, 1 projet » ?	Avez-vous été acteur de « 1 mois 1 projet » ? (prise de parole, présentation, organisation, etc.)	À combien d'accélérateurs avez-vous participé ?
Répondant 5	5 à 6 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Oui	0
Répondant 6	5 à 6 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Non, pas encore	2

Répondant 7	5 à 6 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Oui	0
Répondant 8	3 à 4 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Oui	0
Répondant 9	3 à 4 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Oui	0
Répondant 10	1 à 2 ans	J'ai assisté à quelques les réunions	Non, pas encore	1

Dans un premier temps, nous constatons que le profil de ces répondants est très différent des quatre membres précédemment cités. Outre le répondant 10, ces membres font partie de la communauté depuis au moins 3 ans. De plus, l'ensemble de ces répondants n'assistent qu'à quelques réunions de la communauté. Mais ce sentiment d'activité provient sûrement du fait que chacun de ces membres a participé une fois activement dans la communauté, en effet nous pouvons constater que, soit le répondant a été un acteur de 1 mois 1 projet, soit il a participé à un accélérateur. Certes, ces répondants ont été des acteurs de la communauté à un moment donné, cependant, si l'on se réfère à la définition d'un membre actif construit avec la responsable de la communauté, un engagement temporaire n'est pas un signe d'activité suffisant pour être considéré comme un membre actif. L'ensemble de ces répondants seront considérés comme membre passif pour la suite de la recherche.

5.1.1.3. Analyse du reste de la population

Outre l'analyse de l'auto-évaluation du niveau d'activité des répondants, il était important d'analyser leurs réponses aux différentes questions liées à l'activité afin de confirmer ou d'infirmer les deux populations. Les résultats globaux sont concordants avec la typologie des deux populations comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Présentation du niveau d'activité selon le profil de la population

		Population considérée active	Pourcentage représentatif « actif »	Population considérée passive	Pourcentage représentatif « passif »
Participation 1 Mois 1 Projet	Toutes	23	62 %	3	16 %
	Quelques	13	35 %	16	84 %
	Aucune	1	3 %	0	0 %
Acteur de 1 Mois 1 Projets	Oui	23	62 %	10	53 %
	Non, pas encore	14	38 %	9	47 %
Nombre de participation aux accélérateurs	0	13	35 %	12	63 %
	1	11	30 %	5	26 %
	2	9	24 %	1	5 %
	plus de 2	4	11 %	1	5 %

En effet, nous pouvons constater qu'en moyenne, la population active participe plus à « 1 mois 1 projet » que la population considérée passive, que les membres « actifs » ont plus souvent été des acteurs de cette activité, mais aussi qu'ils ont plus participé aux accélérateurs. Ces résultats confirment donc la bonne constitution des deux populations. Cependant, il s'agit de résultats globaux, il était donc nécessaire d'analyser les réponses de chaque membre afin de voir si certains membres appartiennent à la mauvaise catégorie.

5.1.1.4. Analyse du niveau d'activité de chaque participant

Les réponses des répondants ont été traduites en valeurs numériques afin de faciliter l'analyse des données. Ci-dessous le tableau des correspondances :

Tableau 5 : Valeurs numériques associées aux réponses

	Réponse des participants	Valeur numérique associée
Catégorie initiale	Actif	1
	Passif	2
Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?	Moins d'un an	1
	1 à 2 ans	2
	3 à 4 ans	3
	5 à 6 ans	4
Est-ce que vous vous considérez comme un membre actif de la communauté ?	Oui, totalement	1
	Plutôt oui	2
	Neutre	3
	Plutôt non	4
	Non, pas du tout	5
Quel a été votre niveau de fréquentation des "1 mois, 1 projet" ?	Toutes	1
	Quelques	2
	Aucune	3
Avez-vous été acteur de "1 mois 1 projet" ? (Prise de parole, présentation, organisation, etc.)	Oui	1
	Non, pas encore	2
A combien d'accélérateurs avez-vous participé ?	0	1
	1	2
	2	3
	plus de 2	4

Un système de calcul du niveau d'activité fut établi avec la formule :

$$Niveau_{activité} = Nb_{accélérateurs} - (Acteur_{1mois1projet} + 2 * Fréquentation_{1mois1projet})$$

Le choix a été fait de prioriser la fréquentation à l'activité « 1 mois 1 projet », étant un élément majeur de la communauté. Les participants « actifs » obtenant le score le plus bas seront considérés comme possiblement passif, et leur résultat sera mis en parallèle avec leur considération personnelle du niveau d'activité et leur temps d'appartenance à la communauté, il en va de même avec les répondants considérés passifs qui seront considérés potentiellement actif s'ils obtiennent le score le plus haut. La grille de calcul du niveau d'activité des répondants est présentée à l'annexe E :

Les répondants dont le positionnement dans une population doit être reconsidéré sont surlignés. Dans un premier temps, nous pouvons enlever les répondants ayant eu une considération de leur niveau d'activité erronée, puisque nous les avons déjà analysés précédemment. Les répondants restants sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Id répondant	Categorie	Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?	Est-ce que vous vous considérez comme un membre actif de la communauté ?	Quel a été votre niveau de fréquentation des "1 mois, 1 projet" ?	Avez-vous été acteur de "1 mois 1 projet" ? (Prise de parole, présentation, organisation, etc.)	A combien d'accélérateurs avez-vous participé?	Niveau d'activité
a	1	2	3	3	2	2	-6
b	1	2	3	2	1	1	-4
c	1	2	2	2	1	1	-4
d	1	3	3	2	2	2	-4
e	1	4	3	2	1	1	-4
f	1	4	3	2	1	1	-4
g	1	2	2	2	2	2	-4
h	2	3	3	1	1	2	-1
i	2	2	3	1	1	1	-2
j	2	4	4	2	2	4	-2

Figure 21 : Répondants ayant un score non concordant

Nous allons désormais procéder à une analyse de chacun de ces répondants :

- Le répondant « a » appartient depuis peu de temps à la communauté, mais n'a jamais participé à 1 mois 1 projet, n'a jamais pris la parole, mais a participé à un accélérateur. Cela ne permet pas de le considérer comme actif.
- Le répondant « b » est également un jeune membre, participant quelques fois aux réunions et ayant pris la parole, mais sans avoir participé à un atelier. Compte tenu de sa récente arrivée dans la communauté, le répondant sera considéré comme actif. Le cas du répondant « b » s'applique également au répondant « c », qui sera considéré actif.
- Le répondant « d » quant à lui, appartient depuis plus longtemps à la communauté, mais n'assiste qu'à certaines réunions et n'a jamais pris la parole, bien qu'il ait participé à un accélérateur, il ne peut pas être considéré comme actif au sein de la communauté.

- Les répondants « e » et « f » appartiennent depuis longtemps à la communauté, ne participe qu'à quelques réunions et n'ont pas fait d'accélérateurs, bien qu'ils aient pris la parole, ils ne seront pas considérés comme actif dans la suite de l'étude.
- Le répondant « g » est jeune dans la communauté et a déjà participé à un accélérateur et a assisté quelques fois aux réunions, bien qu'il ne soit pas encore très actif, il sera considéré comme actif par la suite.
- Le répondant « h », considéré comme passif, assiste à l'ensemble des réunions et a participé à un accélérateur et a pris la parole, nous pouvons donc le placer dans la catégorie active. Il en va de même pour le répondant « i », n'ayant pas encore participé à un accélérateur, mais étant un jeune membre de la communauté.
- Le répondant « j » quant à lui, a participé à plus de 2 accélérateurs, mais ne participe pas à toutes les réunions et n'a jamais pris la parole, il n'est donc pas très impliqué et sera considéré comme passif.

Finalement, les répondants a-d-e-f qui étant initialement considéré actifs seront par la suite considérés passifs. Les répondants « h » et « i », quant à eux, passeront de la population passive à la population active.

5.1.1.5. Validation des populations

Afin de conclure l'analyse des deux populations active/passive et ainsi valider la position de chaque répondant dans la population correspondante, il faut prendre en compte les six changements précédemment évoqués. Quatre membres considérés initialement comme actif passeront dans la catégorie passive, et deux membres considérés passifs appartiendront à la population active pour la suite de l'étude. Désormais, les répondants ne sont plus « considérés comme... » passif ou actifs, mais seront dénommés comme membre actif et membre passif.

Ainsi, la population active est désormais constituée de 35 répondants et la population passive de 21 répondants, comme le montre le schéma ci-dessous :

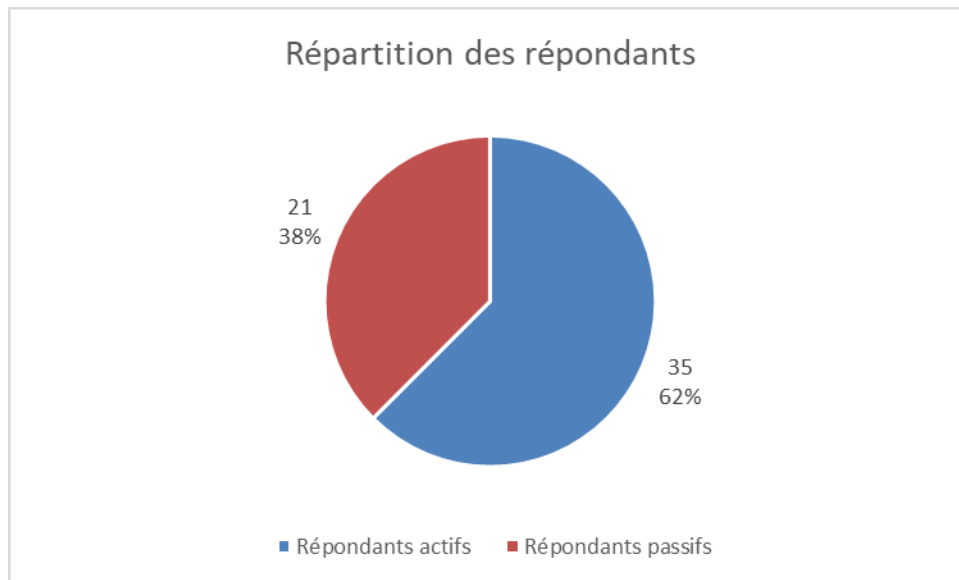


Figure 22 : Répartition des répondants actifs et passifs

5.1.1.6. Les leviers d'implication selon les répondants

Outre l'analyse du niveau d'activité des répondants au sein de la communauté, il était également intéressant de leur demander les raisons qui les pousseraient à plus s'impliquer dans la communauté. Pour cela, une question leur a été posée : « Quels éléments pourraient vous rendre plus actif au sein de la communauté ? » Comme le montre le tableau ci-dessous, environ la moitié des répondants actifs ont répondu à cette question et la moitié des répondants passifs également, on peut considérer que le reste des répondants n'avaient pas de raisons. En théorie, si on répond à ces différents leviers de motivation, on pourrait donc rendre actifs 50 % de la population passive.

Tableau 6 : Chiffre de la population devenant active si les leviers sont activés

	Nombre de réponses dans la population	Pourcentage représentatif dans la population
POPULATION ACTIVE	19	54 %
POPULATION PASSIVE	11	52%
TOTAL	30	

Les différentes réponses ont été classées dans six catégories :

- Le manque de temps
- Les réponses relatives aux outils, méthodes et sujets évoqués dans la communauté
- Une volonté d'implication dans l'animation et la gestion de la communauté
- Une envie de participation aux activités de la communauté
- Les raisons concernant les accélérateurs
- Les autres n'ayant pas d'autres réponses équivalentes

Comme nous le montre le schéma ci-dessous, la moitié des répondants (50 %) évoque une question de manque de temps pour justifier leur niveau d'activité. Il est également intéressant de remarquer que plusieurs membres de la communauté (10 % des répondants) souhaiteraient participer plus souvent aux activités de la communauté, de plus plusieurs répondants (3 sur 30) souhaiteraient prendre part à la gestion de la communauté, son animation, mais également à la construction des orientations de la communauté.

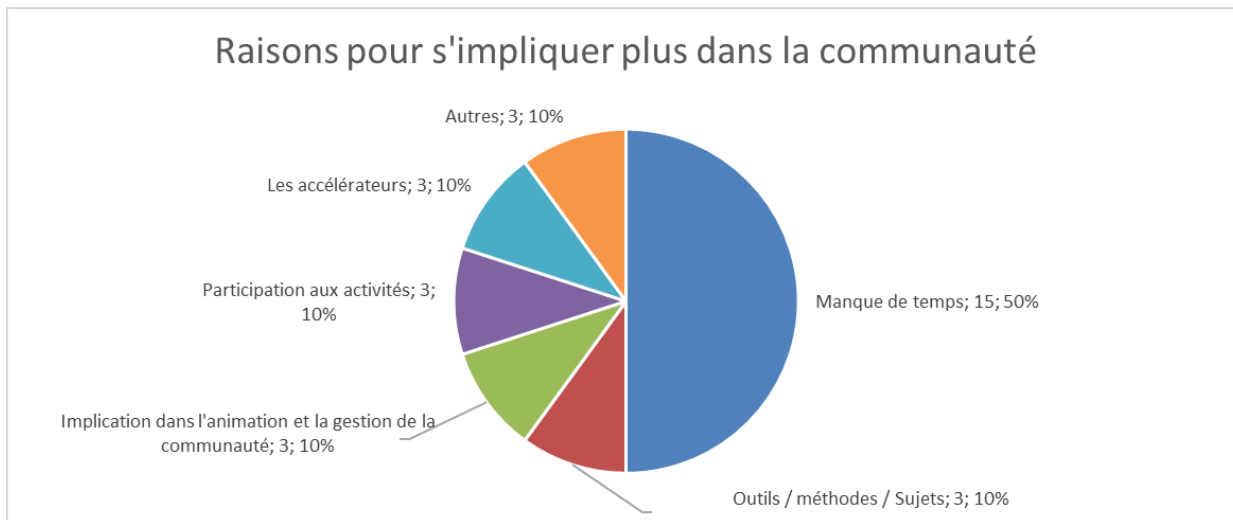


Figure 23 : Raisons de s'impliquer dans la communauté

Le détail des réponses est présent à l'Annexe F.

5.1.2. Analyse des caractéristiques des répondants

Les populations étant désormais établies, nous pouvons analyser les profils des différents répondants. Ces informations contiennent plusieurs informations intéressantes comme de possibles différences de profil entre les deux populations qui pourraient expliquer le niveau d'activité de chacun. Mais ces informations peuvent également donner des explications aux futurs résultats mis en avant par cette étude.

5.1.2.1. Répartition des genres

Dans un premier temps, le choix a été fait de demander le genre du répondant (masculin ou féminin). Cette information permettra de mettre en avant de possibles tendances chez les participants. Voici la répartition des genres parmi les répondants des deux populations :

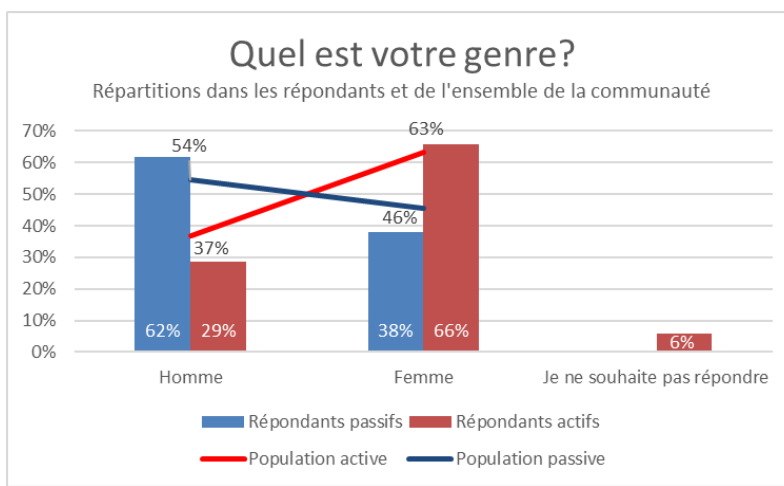


Figure 24 : Répartition des genres

Premier résultat intéressant, les répondants actifs sont composés en majorité de femmes (62 %) tandis que les répondants passifs sont composés principalement d'hommes (66 %). Cette opposition entre les deux populations peut donc révéler un niveau d'activité moins fort des hommes par rapport aux femmes au sein de la communauté. Cependant, il est important de mettre en lumière ce résultat avec le profil des genres présents au sein de la communauté dans sa globalité (et pas seulement les répondants). La population active est composée à 63 % de femmes et à 37 % d'hommes, donc la répartition des genres des répondants en concordant avec la répartition des genres au sein de la population active. Il en va de même avec la population passive composée à 54 % d'hommes.

Le panel de répondants reflète donc bien la diversité de chaque population selon le critère des genres. Il serait néanmoins intéressant de comprendre les raisons pour lesquelles la population féminine est plus impliquée dans la communauté.

Au niveau de la répartition globale des genres chez les répondants, le schéma ci-dessous nous révèle une répartition équilibrée entre les femmes et les hommes :

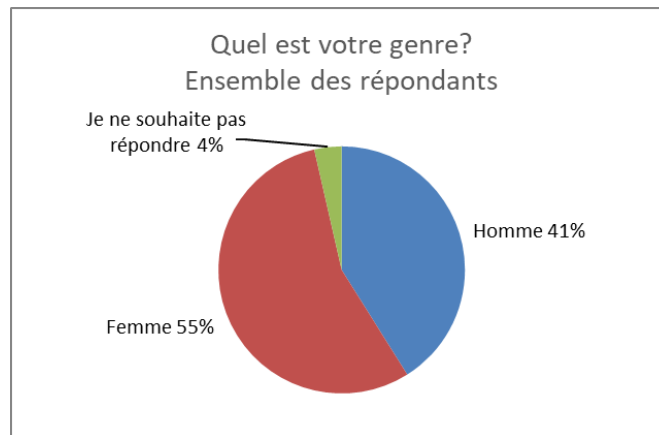


Figure 25 : Répartition globale des genres

5.1.2.2. Âge des répondants

L'âge des participants à l'étude peut également être une donnée révélatrice de certaines tendances. Notamment puisque les générations les plus récentes ont des besoins de collaborations plus poussés de par leur formation, mais également de la diffusion de la transversalité et des modes de fonctionnements modernes.

En effet, comme le montre le schéma ci-dessous concernant la répartition des âges au sein des deux populations. La population active est plus « jeune », avec un quart de la population ayant moins de 35 ans (contre 14 % pour les répondants passifs), et cela est compensé par les 33 % de la population passive ayant plus de 50 ans.

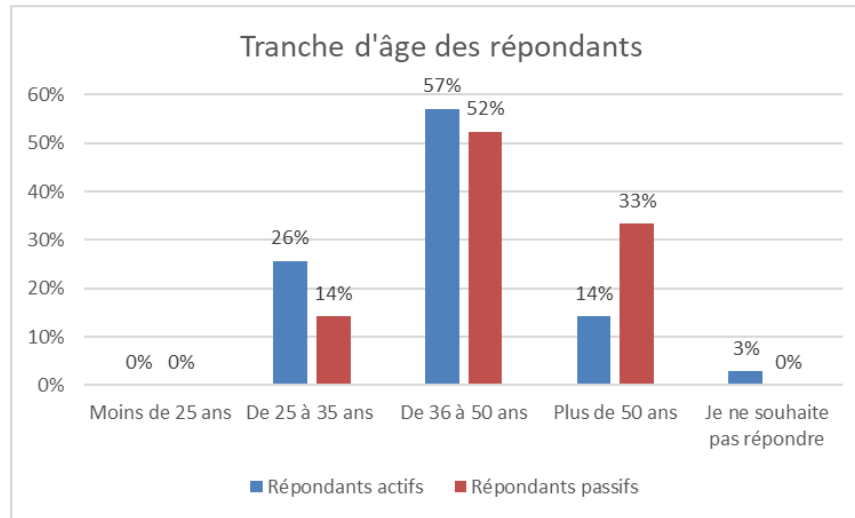


Figure 26 : Répartition des âges

Cependant, nous pouvons constater que la majorité des répondants (passifs et actifs) ont entre 36 et 50 ans, cela représente 55 % de la communauté comme le montre le schéma ci-dessous :

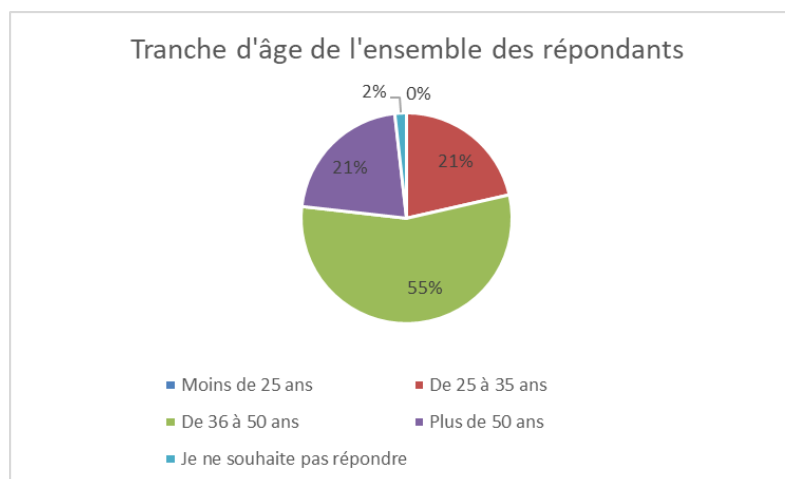


Figure 27 : Âge global des répondants

5.1.2.3. Ancienneté des répondants de la communauté

L'une des informations importantes concernant les répondants est le nombre d'années passées chez Swiss Life. Les résultats des répondants en fonction de leur population sont présentés ci-dessous :

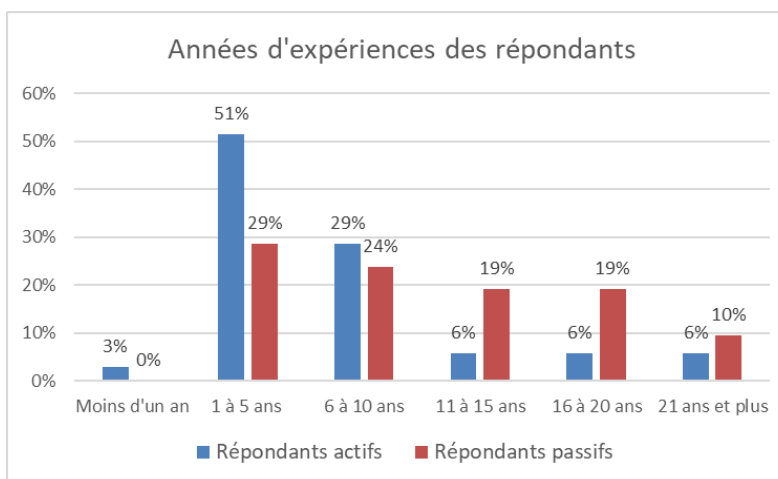


Figure 28 : Années d'expérience des répondants

Le premier constat est la différence entre les deux populations. La population active est arrivée plus récemment dans l'entreprise, 83 % des répondants actifs sont arrivés dans l'entreprise il y a moins de 10 ans contre 53 % pour les répondants passifs. Cela peut bien sûr s'expliquer par la répartition des âges dans les populations vue précédemment. Néanmoins, les nouveaux arrivants dans l'entreprise sont plutôt actifs et cela met en avant une bonne intégration des nouveaux membres.

5.1.2.4. Répartition des répondants au sein des différents départements

L'un des facteurs importants des profils des répondants est le département auquel ils appartiennent. Le tableau ci-dessous nous permet d'analyser les réponses :

Tableau 7 : Département d'appartenance des répondants

Départements	Répondants actifs	Répondants passifs	Total
DCTD*	11	7	18
Coor-risques et Transformation	3	0	3
DSI*	7	6	13
DRH*	1	0	1
Direction des programmes	5	0	5
Direction financière	1	0	1
Distribution	1	1	2
Banque privée	1	2	3
Sans réponses	4	4	8
VIE*	0	1	1
SANTÉ*	1	0	1

Nous pouvons remarquer que de nombreux répondants appartiennent à la DCTD (Division client et transformation digitale), que cela concerne la population passive que la population active, cela s'explique par la taille de la DCTD chez Swiss Life (près de 800 collaborateurs). Il en va de même pour la DSI (Direction des systèmes informatiques), très représentée dans la communauté, provenant de la pluralité et de la nature des projets souvent transverses dont la direction est responsable. La direction des programmes est également très représentée dans la population active ce qui s'explique puisque la responsable de la communauté est également responsable de cette direction. La répartition des répondants est présentée ci-dessous :

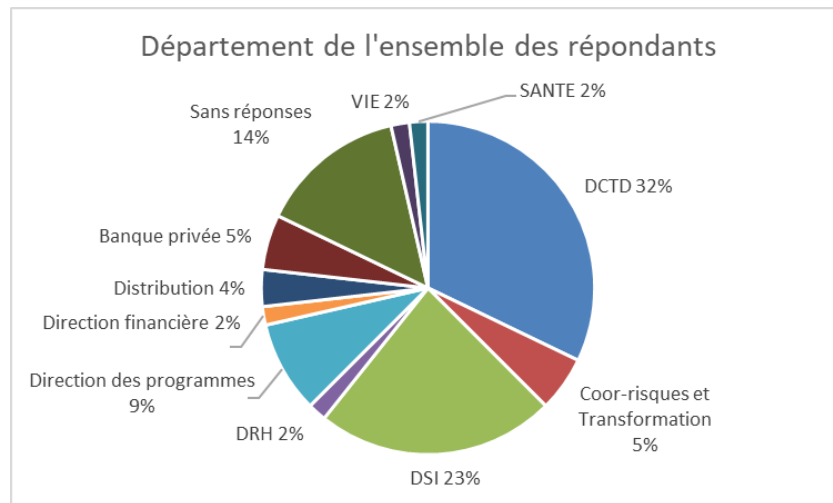


Figure 29 : Département de l'ensemble des répondants

5.1.2.5. Localisation géographique

Au sein de Swiss Life, il existe deux campus majeurs : Levallois et Roubaix, réunissant la majeure partie des collaborateurs. Cependant la Banque Privée, elle, est localisée dans Paris intra-muros place Vendôme. Il est important de noter que la majorité des activités de la communauté ont lieu au centre de Levallois (« 1 mois 1 projet », accélérateur) et que les membres de Roubaix participent en visioconférence à ces activités, ce qui peut avoir un impact sur l'implication des membres dans la communauté. Les résultats de la localisation des répondants sont présentés ci-dessous :

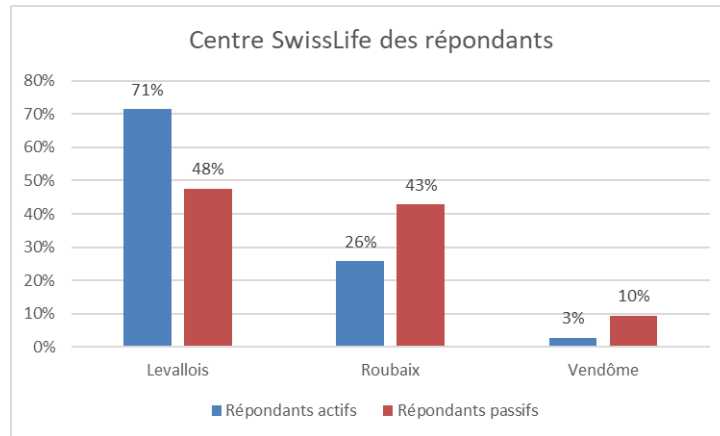


Figure 30 : Répartition géographique des répondants

Nous pouvons voir que la majorité des répondants actifs viennent de Levallois (71 %) contre 26 % à Roubaix. Concernant la population passive, il y a une répartition équilibrée des répondants entre les campus de Levallois et Roubaix, et quelques répondants du campus de Vendôme. Cependant afin d'évaluer l'impact du centre sur le niveau d'activité, il faut analyser le schéma ci-dessous :

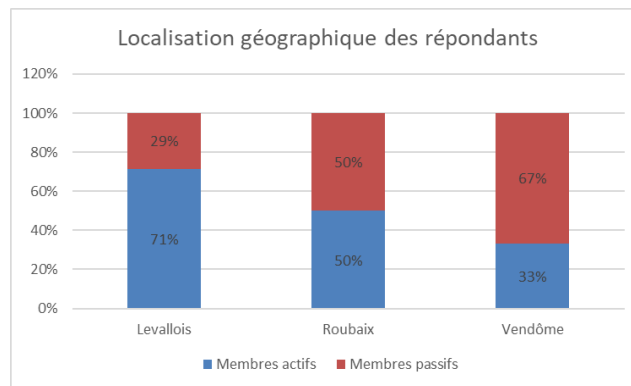


Figure 31 : Localisation géographique globale des répondants

Ainsi, nous pouvons constater que sur le campus de Levallois, 71 % des répondants sont actifs tandis que sur le campus de Roubaix ce chiffre descend à 50 %. Cela montre donc que la localisation géographique impacte le niveau d'activité des membres de la communauté.

5.1.2.6. Fonctions des répondants sur les projets

La fonction qu'occupe un répondant, durant les projets dans lesquels il participe, influence indéniablement sur les réponses au questionnaire. En effet, la vision entre un chef de projet, un manager et un membre d'équipe projet est différente et son rapport à la transversalité également. Comme la revue de littérature l'a démontré, la transversalité prend forme et influence chaque niveau hiérarchique de manière différente. Il est donc intéressant de comprendre les fonctions des répondants afin d'interpréter les résultats de l'étude. Ci-dessous, la répartition des rôles des répondants dans les derniers projets auxquels ils ont participé.

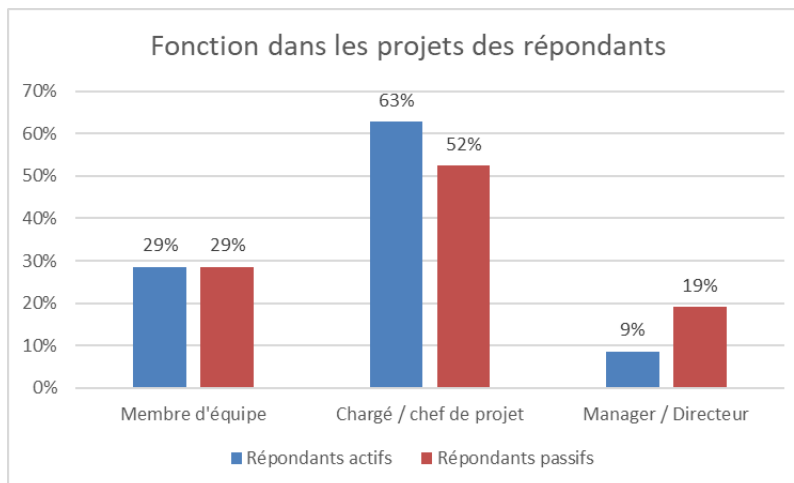


Figure 32 : Fonction des répondants dans les projets

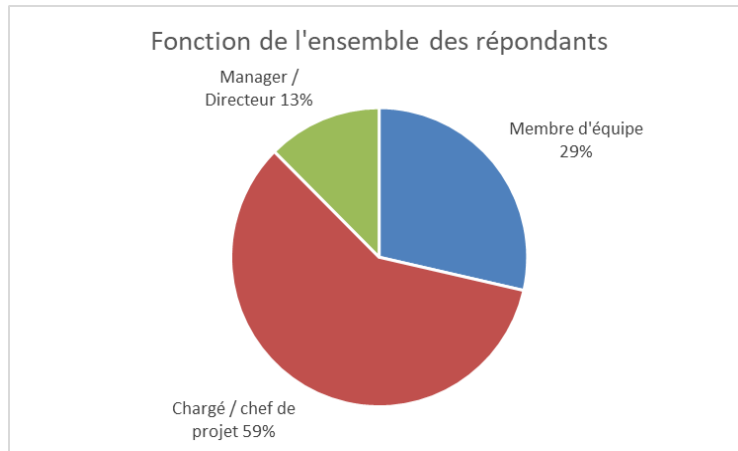


Figure 33 : Fonction de l'ensemble des répondants dans les projets

Premièrement, nous pouvons voir que la répartition des rôles dans les deux populations est sensiblement équilibrée. De plus, nous pouvons constater que la plupart des répondants ont un rôle de chef de projet, également appelé manager ou chargé de projet, dans les derniers projets auxquels ils ont participé, cela représente 59 % de la population répondante. Cet élément est fondamental pour la suite de l'étude, puisqu'un manager de projet doit être l'un des ambassadeurs de la transversalité, il doit être le moteur de cette transversalité tant au niveau de son équipe projet que vis-à-vis des managers hiérarchiques. Concernant les membres d'équipe projet, ces derniers représentent 29 % des répondants, et les managers hiérarchiques ou directeurs hiérarchiques représentent seulement 13 %. Il sera intéressant par la suite de mettre en parallèle les réponses à l'étude avec la fonction occupée par les répondants lors des projets.

5.1.2.7. Temps passé au sein de la communauté

La dernière information concernant les répondants, et pas des moindres, est le temps passé en tant que membre de la communauté. Il est évident que dans une étude visant à montrer la corrélation entre une communauté de pratique et le développement de la transversalité chez un individu, le nombre d'années passées au sein de la communauté est un élément majeur.

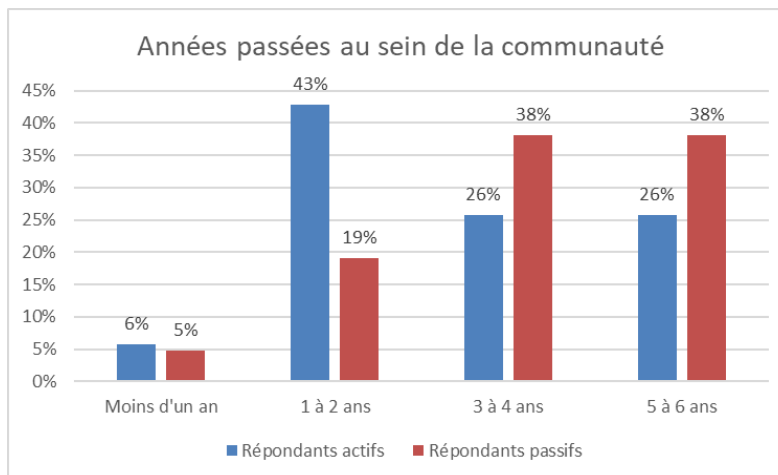


Figure 34 : Temps passés au sein de la communauté

Tout d'abord, on remarque que la répartition n'est pas équilibrée entre les deux populations. En effet, il y a une forte concentration de la population active qui est arrivée il y a moins de 2 ans et moins dans la communauté (43 %), donc pouvant être considéré comme de jeunes membres, alors que dans la population passive ce chiffre n'atteint que 19 %. De plus, dans la catégorie des membres que nous désignerons comme anciens (3 à 4 ans), cette tendance s'inverse, puis 38 % des répondants passifs appartiennent à cette catégorie contre 26 % chez les répondants actifs, et ces chiffres sont identiques chez les membres que nous désignerons comme « doyens » (5 à 6 ans), qui étaient donc présents à la création de la communauté. Il y a donc une corrélation entre le niveau d'activité d'un membre et son temps passé au sein de la communauté. Néanmoins, si l'on regarde la population de répondant dans sa globalité (schéma ci-dessous), nous pouvons voir qu'il y a une répartition équilibrée au niveau de l'ancienneté des répondants.

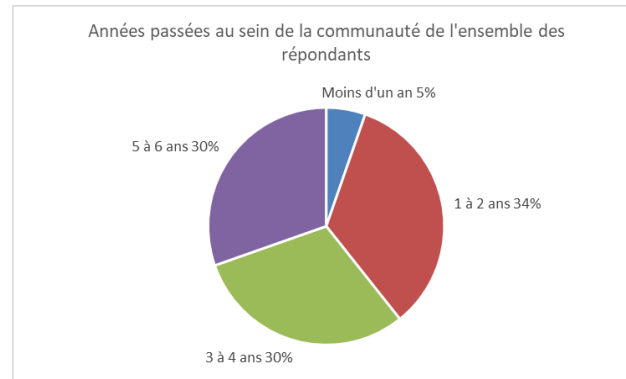


Figure 35 : Ancienneté des membres de la communauté

5.1.3. Conclusion du profil des répondants

Tout d'abord, au sein de la communauté de projets, la parité est bien respectée cependant la population féminine apparaît plus active. De plus, au niveau de l'activité, ce sont les plus jeunes qui sont le plus actifs et la majorité des répondants ont entre 36 et 50 ans. Il y a une très bonne intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise puisque la population la plus active est la plus jeune dans l'entreprise. Cette bonne intégration se retrouve également au sein de la communauté avec un très fort niveau d'activité des jeunes membres, même si ce niveau d'activité baisse et stagne après quelques années. Pour conclure sur les facteurs influents l'activité des membres, il faut évoquer l'élément le plus marquant : la situation géographique. En effet, la localisation géographique a un fort impact sur le niveau d'activité, les membres de la communauté étant basée à Roubaix sont beaucoup moins actifs, cela s'explique naturellement avec la distance vis-à-vis des activités de la communauté.

Au niveau de la diversité des répondants, nous pouvons constater qu'ils proviennent des différents départements de l'entreprise bien qu'il y ait une dominance de la DCTD (Division client et transformation digitale) et de la DSI (Direction des systèmes informatiques). Cette diversité ne se retrouve malheureusement pas dans le rôle des répondants, puisque la plupart occupent des métiers de managers ou de chefs de projets, il n'y a donc que très peu de membres d'équipes projet et cela va influencer fortement les résultats.

5.2. Étude de fiabilité et analyses multivariées

Les populations sont désormais définies et les profils des répondants sont connus. Désormais l'étude se penche sur les résultats de l'ensemble du questionnaire. Dans un premier temps, il est nécessaire d'effectuer une étude de faisabilité afin d'évaluer la validité du questionnaire.

Suite à l'analyse de fiabilité, des analyses multivariées seront effectuées afin de mettre en avant des liaisons possibles et ainsi remanier les concepts et trouver des premiers éléments de réponses.

5.2.1. Étude de la fiabilité du questionnaire

Avant d'effectuer des analyses sur l'ensemble des résultats obtenus, il est nécessaire de vérifier la validité du questionnaire. Pour cela, une analyse des coefficients de Cronbach sera effectuée.

Le coefficient alpha de Cronbach est un indice statistique permettant d'évaluer l'homogénéité (ou cohérence interne) d'un instrument de mesure (tel qu'un questionnaire) composé d'un ensemble d'items (questions) devant appréhender une même dimension (un concept dans notre cas). Sa valeur est comprise entre 0 et 1, la communauté scientifique considère 0.7 comme le seuil minimum (Nunnaly, 1978). En résumé, nous pouvons dire que le coefficient de Cronbach permet donc l'estimation de la fidélité du score à un test. Les alphas de chaque concept seront donc calculés et des questions composant chaque concept pourraient être supprimées afin d'obtenir un coefficient de Cronbach de 0.7 au minimum. Le tableau suivant résume l'interprétation le plus souvent admise pour le coefficient de Cronbach.

Tableau 8 : Interprétation du coefficient de Cronbach (Source : SPSS à l'Udes)

0,95 à 1,00	Instrument excellent. Les mesures sont pratiquement sans erreur.
0,85 à 0,95	Instrument excellent, les mesures contiennent peu d'erreurs.
0,70 à 0,85	Bonne épreuve, il est prudent d'évaluer une seconde fois la personne.
0,50 à 0,70	Instrument imprécis, peut contenir de l'information utile.
0,00 à 0,50	Instrument peu utile, ne pas l'employer pour classer une personne.

En dessous de 0.65, le coefficient devient trop faible pour considérer l'instrument comme suffisamment précis. En effet, l'instrument de mesure est trop entaché d'erreur de mesure, par exemple les questions sont mal posées ou mal interprétées par les répondants. Le résultat n'est pas fiable.

Les alphas de Cronbach sont parfois en dessous de 0,7, mais le résultat fourni par SPSS, c'est à dire le tableau ci-dessous, nous permet d'identifier la ou les questions qu'il faut retirer afin de remonter le coefficient. Cela a permis, pour certains concepts, de ne pas faire monter l'alpha au-dessus de 0,7 en enlevant une ou plusieurs questions.

Statistiques de fiabilité		Statistiques de total des éléments				
		Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Exp_con_1	Exp_con_2	Exp_con_3	Exp_con_4	Exp_con_5
,681	5	8,40	8,69	9,13	8,83	9,02
		7,618	6,178	5,374	5,989	7,431
		,236	,545	,656	,456	,300
		,706	,581	,517	,622	,682

Figure 36 : Présentation des coefficients de Cronbach par SPSS

Les différents résultats de l'étude de fiabilité effectuée pour chacun des concepts sont présentés à l'Annexe G.

Un tableau récapitulatif des alphas de Cronbach par concept est présenté ci-dessous :

Tableau 9 : Alphas de Cronbach des différents concepts

Concepts	Alpha de Cronbach
Partage d'expériences et montée en compétences	0.706
Les échanges : base de l'innovation	0.412
Répertoire partager : un accès facile au savoir	0.732
Développement de la culture projet	0.368
Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité	0.713
Croissance de la coopération	0.854
Amélioration de la communication	0.727
Développement des liens interpersonnels	0.760
Construire le réseau du manager	0.741
Compréhension stratégique	0.884
Développement de l'identité personnelle	0.812
Construction d'une identité de groupe	0.838
Comprendre les acteurs	0.846
Maîtriser l'environnement	0.765
L'engagement dans la communauté	0.025
Les leviers de motivation	0.811
L'engagement dans le projet transversal	0.792

L'engagement dans l'entreprise organisationnel	0.868
--	-------

Nous pouvons constater que la plupart des concepts sont fiables, mais que trois d'entre eux ne le sont pas. Les concepts non fiables ne pourront donc pas être analysés dans cette étude. Concernant les concepts fiables, les analyses multivariées peuvent désormais être effectuées afin d'évaluer la pertinence du modèle établi.

5.2.2. Étude de la validité de contenu du questionnaire

Les analyses multivariées ont pour objectif d'examiner simultanément un nombre important des variables (supérieur à 2). Le but est de regrouper les variables ayant une liaison entre elles et les individus semblables au regard de ce regroupement.

Afin d'effectuer une analyse multivariée, il existe plusieurs méthodes, en fonction du type de données que l'on traite. Dans notre étude, nous utilisons des résultats qualitatifs ordinaux. En théorie, nous devrions donc utiliser une analyse multivariée entre les variables qualitatives, basée sur la méthode dite Analyse des Correspondances. Deux types d'Analyse des Correspondances existe :

- AFC (Analyse factorielle des Correspondances) : si on a affaire à deux variables qualitatives nominales/ordinales
- ACM (Analyse des Correspondances Multiple) : si on a affaire à plusieurs (plus de deux) variables qualitatives nominales/ordinales

Au vu de nos données, nous devrions donc effectuer une ACM, cependant le choix a été fait d'effectuer une analyse en Composantes principales ou ACP.

5.2.2.1. L'Analyse en Composantes principales globale

Dans notre étude, et suite au codage numérique effectué sur les réponses, nous traitons ces variables comme des variables quantitatives et non simplement ordinales. L'analyse multivariée entre les variables quantitatives est basée sur la méthode dite ACP ou analyse en Composantes principales. L'ACP est une méthode qui a pour objectif de réduire le nombre des variables d'analyse afin de rendre possible une représentation graphique des individus.

Afin de bien comprendre les résultats obtenus, il est important d'expliquer le principe de l'ACP. Le principe de la méthode n'est pas de supprimer certaines variables afin de réduire le nombre de dimensions. Il s'agit plutôt de combiner les variables semblables (corrélées entre elles) en une nouvelle variable appelée facteur ou composante principale. Sur le graphique ACP, elle se présente comme l'axe du repère (encore appelé axe factoriel). Il ne faut donc pas confondre variable et facteur. Les variables sont celles qui se trouvent dans la base de données initiale. Un facteur est une combinaison optimale des variables. Suite à cela, les facteurs comprenant le plus grand nombre d'informations sont sélectionnés et en choisissant deux facteurs, nous construisons les deux axes du graphique ACP. Les résultats apparaissent sur un cercle de corrélation, formé par les deux axes factoriels. Sur ce cercle, les différentes variables sont projetées sur les deux axes factoriels, et leur corrélation dépend de l'angle entre elles et les axes.

Une première analyse multivariée fut effectuée sur l'ensemble des questions afin de repérer des groupes de tendance qui sortirait de l'ACP. Ci-dessous le cercle de corrélation avec les deux facteurs les plus significatifs (appelés dimensions sur le graphique) et comprenant 68 % de l'information.

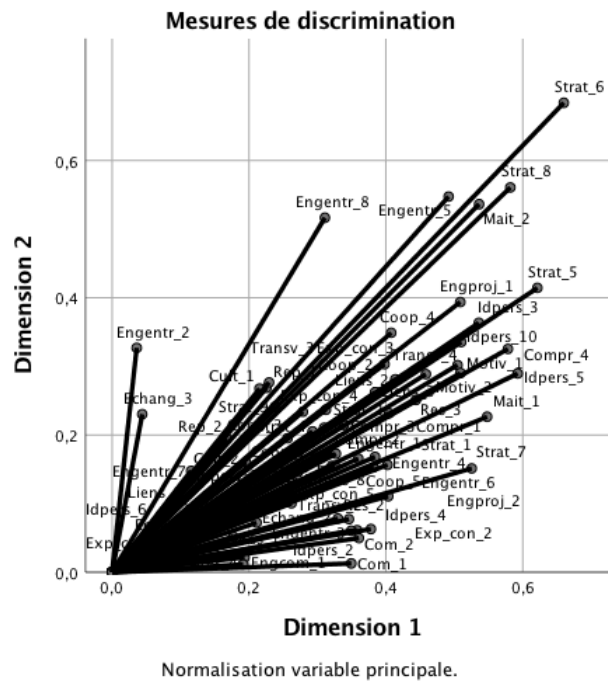


Figure 37 : Cercle de corrélation et projection des différentes questions

Lors d'une analyse ACP, les facteurs intéressants à regarder sont ceux étant très corrélés aux axes. Nous pouvons déjà voir que très peu de facteurs sont corrélés à un des axes (seulement quatre facteurs sont fortement corrélés aux axes). Suite à cela, les différents répondants ont été également projetés sur les deux axes afin de mettre en évidence des groupes de tendances pouvant correspondre aux facteurs (graphique ci-dessous).

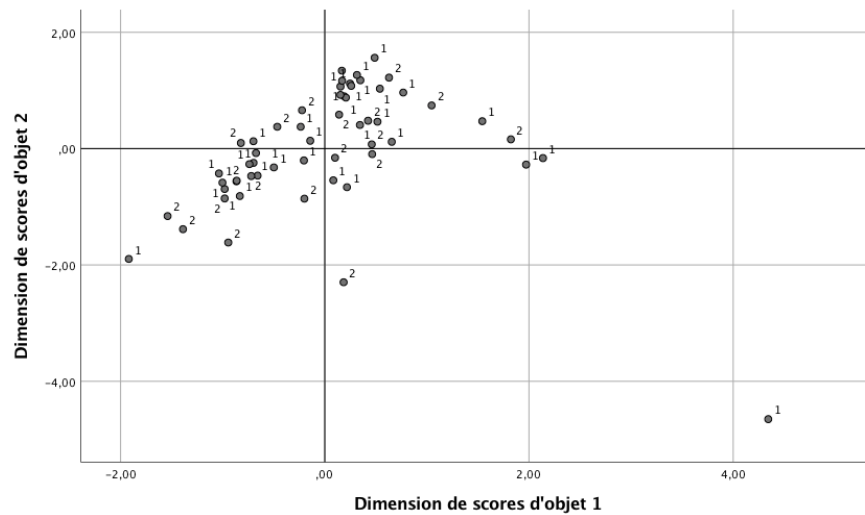


Figure 38 : Projection des répondants sur les dimensions principales

Cependant, comme le démontre le graphique ci-dessus, aucun groupe ne se détache clairement lors de l'analyse. L'analyse factorielle ayant pour objectif de regrouper les concepts n'est donc pas concluante et il nous est difficile de s'appuyer sur cette analyse pour conclure à une validité de contenu de notre questionnaire.

5.2.2.2. L'ACP sur les concepts

Il était néanmoins intéressant d'aller observer les concepts dans leur unicité afin d'effectuer des analyses multivariées sur chaque concept. Prenons un concept tel que le « Les échange : base de l'innovation ». La démarche effectuée fut la suivante :

- Effectuer une analyse ACP sur les résultats des différentes questions liées au concept
- Projeter les deux populations sur le graphique ACP
- Obtenir plusieurs graphiques permettant d'établir des liens de corrélation et des groupes de tendance.

Tout d'abord, le total d'inertie en % de la variance est de 75,2 %. Cela signifie que les deux axes contiennent 75 % de l'information.

Le graphique ci-dessous montre les différentes catégories de réponses des différentes questions. Les questions sont codées exp_con_1,..., exp_cpn_5 et les résultats de 1, 3, 5 (d'accord, neutre, pas d'accord). Le codage des réponses a été simplifié pour plus de lisibilité, les réponses tout à fait d'accord et plutôt d'accord ont été réunies, il en va de même pour le plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord.

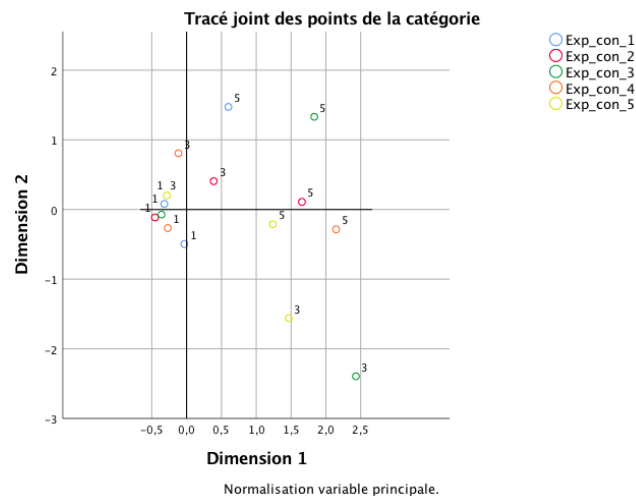


Figure 39 : Projection des catégories de réponses pour un concept

Nous pouvons remarquer une première tendance de réponses d'accord vers l'origine puis une dispersion des réponses plus négatives. Il est souhaitable de retrouver cette tendance dans le graphique comportant la répartition des répondants des deux catégories (1 pour actifs, 2 pour passifs). Graphique ci-dessous.

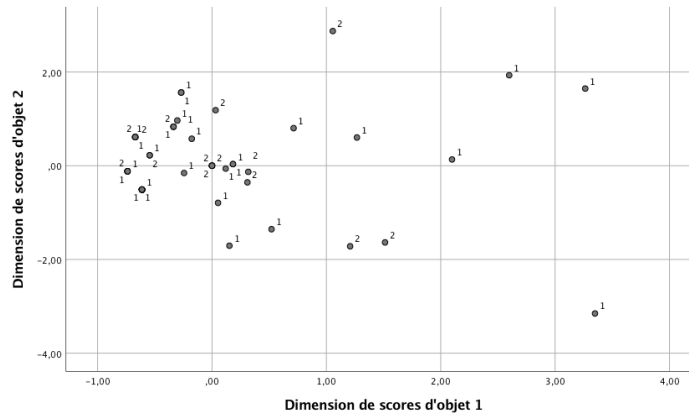


Figure 40 : Projection des répondants sur les dimensions liées au concept

Cependant le graphique comportant la répartition des répondants des deux catégories ne met en avant aucun regroupement de population, ce qui nous empêche de conclure sur des tendances corrélationnelles dans le concept les échanges en tant que base de l'innovation.

5.2.2.3. Conclusion des analyses multivariées

Les analyses multivariées ont été effectuées sur plusieurs concepts et les résultats n'étaient toujours pas concluants. Les analyses factorielles n'ont également révélé aucune tendance et regroupement possibles. Cependant, le questionnaire a été vérifié à travers l'analyse de fiabilité. Nous pensons donc que c'est la faible taille de l'échantillon qui engendre des résultats non concluants quant à la validité de contenu réalisée par l'ACP.

En effet, les analyses multivariées ont besoin d'un grand nombre de données pour se révéler pertinentes, le nombre de répondants n'a donc pas été suffisant afin de fournir des résultats exploitables par l'ACP.

5.3. Analyses bivariées et évaluation du modèle

Bien que les analyses multivariées n'ont pas été pertinentes, les données sont fiables et il est donc possible d'effectuer des analyses statistiques bivariées afin d'explorer les différentes données recueillies et de répondre aux hypothèses de recherche.

Tout d'abord, ce mémoire a recensé cinq parties majeures composant le modèle de réponse à la problématique :

- Accroître les compétences et créer du savoir
- Développer la coopération et la transversalité
- Donner du sens et construire une identité commune
- Comprendre les besoins
- Susciter l'engagement

Ces cinq parties sont elles-mêmes composées de différents concepts tels que :

- Amélioration de la communication
- L'engagement dans le projet transversal
- Croissance de la coopération
- Etc.

Ces différents concepts sont mesurés par une série de questions comme nous avons pu le voir précédemment. Il existe cinq réponses possibles à chacune de ces questions (tout à fait d'accord, plutôt d'accord, neutre, pas d'accord, pas du tout d'accord). Ces cinq réponses possibles ont été codées numériquement pour faciliter le traitement des données, un chiffre a été assigné dans l'ordre croissant de chaque réponse tel qu'exposé ci-dessous :

- 1 = Tout à fait d'accord
- 2 = Plutôt d'accord.
- 3 = Neutre
- 4 = Pas d'accord
- 5 = Pas du tout d'accord

Ainsi, il faut comprendre que plus on obtient un score bas, plus les répondants sont en accord avec la question posée.

5.3.1. Comparaison des populations

Le questionnaire fut soumis à deux populations que nous avons choisi de distinguer : les membres actifs et les membres inactifs. L'objectif de l'étude descriptive est donc d'analyser s'il est possible de distinguer ces deux populations de manière significative par le questionnaire puis d'analyser les différences entre ces deux populations. Rappelons que l'objectif est de distinguer une différence au niveau de la maîtrise des compétences nécessaires au management transversal.

5.3.1.1. Test de Student : Présentation

L'analyse des réponses se concentrera dans un premier temps sur les moyennes de réponses des deux populations (actifs/passifs) et leur comparaison, notamment à travers un test de Student. Le test de Student, également appelé test t, est un ensemble de tests statistiques paramétriques ayant pour objectif de tester une hypothèse nulle à partir de deux moyennes provenant de deux échantillons (ou populations) indépendants. En pratique, il faudra estimer si deux moyennes populationnelles sont égales en se basant sur le résultat de la comparaison entre les deux échantillons. L'intérêt de cette méthode est de comparer deux populations, créées par une variable catégorielle, en fonction de leur moyenne à une mesure. Comme dans la majorité des tests statistiques, l'hypothèse nulle statue qu'il n'y a pas de différence entre les moyennes des deux groupes dans la population. Nous pouvons également dire que la différence entre les deux moyennes dans la population est de zéro, donc nous sous-entendons que les deux groupes proviennent de la même population et, dans notre cas, qu'il n'y a pas de relation entre le fait d'être ou non actif au sein de la communauté de pratique et le concept étudié. Ainsi, le test t nous permettra de savoir si les différences entre les deux populations sont dues à une variation inhérente à l'échantillonnage ou si elles reflètent une vraie distinction entre les populations. Pour déterminer si les différences entre les deux groupes reflètent une différence dans la population plutôt qu'une variation inhérente à

l'échantillonnage, nous devons déterminer si les moyennes des deux groupes sont « inhabituelles » en faisant appel à la distribution échantillonnage des différences de moyennes et au degré de signification du test.

Lorsque le degré de signification est petit (c'est à dire : $p < 0,05$), il est possible de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure que les deux moyennes ne proviennent pas de la même population et qu'il existe donc une relation entre le fait d'être ou non actif au sein de la communauté de pratique et le concept étudié. Cependant, si le degré de signification est supérieur à 0,05 il existe plusieurs explications afin de rejeter l'hypothèse nulle (les moyennes sont donc sensiblement égales). Premièrement il est possible qu'il n'y ait pas vraiment de différence entre les deux moyennes ou une petite différence que très peu détectable. Deuxièmement, il est possible qu'il y ait une grande différence entre les deux groupes, mais que celle-ci ne soit pas détectée, et cela dépendant essentiellement de la taille de l'échantillon. En effet, un échantillon de petite taille engendre la possibilité que plusieurs valeurs soient compatibles avec l'hypothèse nulle, le résultat n'apparaîtra donc pas comme « inhabituel ». De plus, le rejet de l'hypothèse dépend également de la fiabilité des valeurs observées et l'étendue des valeurs possibles afin de créer une réelle différence populationnelle.

5.3.1.2. Résultats des tests

Les données furent traitées par SPSS, une comparaison des moyennes fut effectuée sur les différentes questions ainsi qu'un test t pour échantillons indépendants. Les résultats obtenus se présentent sous la forme ci-dessous (concernant le partage d'expériences et la montée en compétences) :

Tableau 10 : Résultat d'un test de student sur SPSS

Statistiques de groupe					
	Categ_final	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Exp_con_2	1	34	2,38	1,015	,174
	2	18	2,22	,647	,152
Exp_con_3	1	34	2,00	1,073	,184
	2	18	1,67	,840	,198
Exp_con_4	1	34	2,21	1,095	,188
	2	18	2,17	,985	,232
Exp_con_5	1	34	2,09	,830	,142
	2	18	1,83	,786	,185

Test des échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur	
Exp_con_2	Hypothèse de variances égales	6,946	,011	,606	50	,548	,160	,264	-,371	,691	
	Hypothèse de variances inégales			,692	48,113	,492	,160	,231	-,305	,625	
Exp_con_3	Hypothèse de variances égales	,036	,850	1,144	50	,258	,333	,291	-,252	,919	
	Hypothèse de variances inégales			1,233	42,654	,224	,333	,270	-,212	,879	
Exp_con_4	Hypothèse de variances égales	,171	,681	,127	50	,899	,039	,309	-,581	,659	
	Hypothèse de variances inégales			,131	38,107	,896	,039	,299	-,565	,644	
Exp_con_5	Hypothèse de variances égales	,000	,983	1,073	50	,289	,255	,238	-,222	,732	
	Hypothèse de variances inégales			1,091	36,457	,282	,255	,234	-,219	,728	

Le premier tableau contient les résultats des analyses statistiques descriptives pour les deux groupes (actifs et passifs, respectivement « 1 » et « 2 ») pour chaque question du concept (Exp_con_2, Exp_con_3, etc.). Il indique notamment le nombre de participants (N), ainsi que la moyenne et l'écart type pour chaque question. La dernière colonne contient l'erreur standard moyenne (l'erreur type).

Le second tableau présente les résultats du test de Student. En d'autres termes, il indique si la différence entre les moyennes des deux populations est assez importante pour ne pas être due au hasard. Nous pouvons remarquer que pour une question, deux valeurs de t sont possibles. Le premier t (première ligne) est la valeur du t lorsque les variances des deux

populations sont égales (la différence entre les variances est de zéro). Le deuxième t (la seconde ligne) est lorsque les variances des deux groupes sont inégales. Le premier test est donc le test d'égalité des variances de Levene. Lorsque le test est significatif (sig. < 0,05), l'hypothèse de l'égalité des variances est rejetée et donc prendre la seconde valeur du t.

5.3.1.3. Analyse des questions

Après traitement de l'ensemble des résultats, seulement sept tests d'homogénéité des variances sont significatifs (sig. < 0,05) et permettent de rejeter l'hypothèse nulle : les variances sont significativement différentes. Pour cet ensemble de cas, nous devons donc interpréter les t des deuxièmes lignes. Les questions ayant des variances significativement différentes sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Questions avec une différence significative des variances

Vous collaborez en harmonie avec vos collègues à l'exécution des tâches	Coop_5	0,044
La communication intermétier est très importante pour vous	Com_1	0,024
Vous adhérez à la stratégie et aux orientations de votre entreprise	Strat_6	0,004 3
Vous pouvez participer activement à la construction du projet et vos idées sont prises en compte	Compr_3	0.026
Possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	Idpers_8	0.048
Vous ressentez vraiment les problèmes de votre entreprise comme étant les vôtres	Engentr_1	0.007
Vous connaissez bien les autres départements de l'entreprise	Exp_con_2	0.11

Maintenant que nous savons quelle ligne choisir pour chaque question, il est nécessaire de s'intéresser aux trois résultats importants du deuxième tableau de SPSS.

- Le résultat du test t.
- Le ddl ou degré de liberté.
- La valeur de p du test ou Sig. (bilatérale)

La valeur de p ou Sig. (bilatérale) est l'erreur alpha. Il s'agit en réalité de la probabilité de commettre une erreur en déclarant qu'il existe une différence entre les deux populations de l'étude. Donc cette valeur nous permet de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse nulle. Si la valeur p (signification bilatérale) est supérieure à 0,05, alors l'hypothèse nulle est acceptée et nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux populations. Cependant, si la valeur de p est inférieure à 0,05, l'hypothèse nulle est rejetée et il est possible de conclure qu'il y a une différence significative entre les deux populations.

Les analyses ont été effectuées sur l'ensemble des questions et les résultats sont présents en Annexe H. Cependant, seules quelques questions révèlent une valeur p inférieure à 0,05 (présentées dans le tableau ci-dessous).

Tableau 12 : Questions avec distinctions significatives

	Categ_final	N	Moyenne	Écart type	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
Engentr_1	1	31	2,48	1,029	0,007	2,557	45,749	0,014
	2	17	1,88	0,6				
Strat_7	1	31	2,26	1,064	0,064	2,321	46	0,025
	2	17	1,59	0,712				
Strat_8	1	31	1,84	0,735	0,491	2,436	46	0,019
	2	17	1,35	0,493				
Res_2	1	33	1.79	0.65	0.446	-2,447	48	0.018
	2	17	2.29	0.772				

Pour rappel, voici à quoi correspondent les différentes questions :

- Engentr_1 : Vous ressentez vraiment les problèmes de votre entreprise comme étant les vôtres
- Strat_7 : La direction de Swiss Life France vous communique une vision claire des orientations de l'entreprise
- Strat_8 : Vous considérez être bien informé(e) des résultats/de la performance de votre entreprise
- Res_2 : Vous avez confiance dans les décisions prises par le responsable de projet

5.3.1.4. Conclusion des différences concernant les questions

Nous pouvons donc conclure que pour ces quatre questions l'hypothèse nulle est rejetée et donc qu'il y a une différence significative entre les deux populations. Cependant, pour l'ensemble des autres questions (65 autres), nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre la population active et la population inactive.

L'analyse des scores obtenus pour chacune de ces questions ne serait donc pas révélatrice de différences fondamentales entre les passifs et les actifs. Il s'agit ici d'un premier élément de réponse à la problématique de ce mémoire, cependant afin d'amener l'analyse à un niveau plus macroscopique, une étude sera portée sur les concepts dans leur globalité et non plus sur chaque question considérée indépendante.

5.3.2. Analyse des concepts

Désormais, les questions ne sont plus considérées comme indépendantes, plusieurs questions forment un ensemble correspondant à l'un des concepts du modèle. Un test t fut donc réalisé sur les concepts fiables (suite au test de Cronbach) afin dans le but de trouver une distinction significative entre les actifs et les passifs, mais cette fois au niveau des concepts. Cependant

comme l'indiquent les résultats du tableau ci-dessous, la valeur p (signification bilatérale) est constamment supérieure à 0,05. Ci-dessous, les valeurs obtenues des test t sur les différents concepts.

Tableau 13 : Valeurs obtenues des test t sur les concepts

	Codage	Categ _final	N	Moyenne	Écart type	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilateral)
Partage d'expériences et montée en compétences	Exp_con	1	34	2,2	0,76	0,28	0,98	50	0,33
		2	18	2,0	0,52				
Répertoire partager : un accès facile au savoir	Rep	1	34	2,9	0,84	0,70	-0,07	50	0,94
		2	18	2,9	0,87				
Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité	Trans	1	33	2,3	0,53	0,74	-0,24	48	0,81
		2	17	2,3	0,54				
Croissance de la coopération	Coop	1	33	1,8	0,38	0,32	-0,55	49	0,59
		2	18	1,8	0,49				
Amélioration de la communication	Com	1	33	1,3	0,44	0,14	0,89	49	0,38
		2	18	1,2	0,39				
Développement des liens interpersonnels	Lien	1	33	1,9	0,43	0,60	0,08	48	0,94
		2	17	1,8	0,45				
Construire le réseau du manager	Res	1	31	1,8	0,51	0,45	-0,30	45	0,77
		2	16	1,9	0,61				
Compréhension stratégique	Strat	1	31	2,0	0,57	0,30	1,33	46	0,19

		2	17	1,8	0,44				
Développement de l'identité personnelle	Id_pers	1	31	1,8	0,44	0,87	0,68	46	0,50
		2	17	1,8	0,45				
Construction d'une identité de groupe	Id_group	1	29	2,4	0,62	0,05	1,55	43	0,13
		2	16	2,1	0,36				
Comprendre les acteurs	Compr	1	31	2,0	0,59	0,27	-0,05	46	0,96
		2	17	2,0	0,68				
Maîtriser l'environnement	Mait	1	31	2,3	0,58	0,66	0,62	46	0,54
		2	17	2,1	0,63				
Les leviers de motivation	Motiv	1	31	1,8	0,45	0,45	-0,23	46	0,82
		2	17	1,9	0,50				
L'engagement dans le projet transversal	Engproj	1	31	1,6	0,49	0,71	0,37	46	0,71
		2	17	1,6	0,46				
L'engagement dans l'entreprise organisationnel	Engentr	1	29	2,7	0,77	0,19	1,76	43	0,09

Pour l'ensemble des concepts, l'hypothèse nulle est acceptée et nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux populations au niveau des concepts.

5.3.3. Conclusion des différences entre les populations

Afin de mesurer l'impact d'une communauté de pratique orientée projets, le but de l'étude était de soumettre à deux populations (l'une appartenant à une communauté de pratique et l'autre en étant indépendante) un questionnaire permettant d'évaluer les différents concepts

du modèle qui fut construit. Donc de mesurer les différences au niveau des compétences et des éléments pertinents propices au management transversal sur des projets stratégiques entre les deux populations. Cependant, pour des raisons logistiques en partenariat avec l'entreprise d'accueil, le choix a été fait de porter l'étude seulement sur la communauté de projets. Les populations furent donc changées, la population « de référence », n'étant plus une population n'appartenant pas à la communauté de projets, mais une population moins active au sein de la communauté, donc théoriquement moins impactée par les « effets » de la communauté. La population « test » passant de l'ensemble des membres de la communauté aux membres actifs au sein de cette dernière.

Il faut bien comprendre le choix qui a été fait sur le changement des populations. Le but de cette étude est de mesurer les leviers d'un bon développement du management transversal sur des projets stratégiques. Le questionnaire devait donc être soumis à des personnes travaillant sur des projets stratégiques et faisant ou ayant fait partie d'une structure transversale de projets. Le problème, si nous pouvons l'appeler ainsi, que nous avons rencontré chez Swiss Life est que l'ensemble des personnes ayant ces caractéristiques font théoriquement partie de la communauté de pratique.

Afin que l'étude vienne confirmer le modèle, il aurait fallu obtenir une différence significative entre nos deux populations. Une différence positive, c'est à dire montrant que la population active a plus développé les compétences relatives au management transversal. Cependant comme nous le montrent les résultats du test de Student, les différences entre les deux populations ne sont pas significatives afin de conclure à une réelle différence. Cela veut dire que le modèle est faux ? Non, pas nécessairement. Pour cela il faut approfondir les différents facteurs tels que la taille de l'échantillon ou le profil des répondants, cela sera exposé dans la partie présentant les limites de l'étude.

Pour le moment nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux populations, la communauté de projets doit donc être considérée comme une seule et unique population. Nous pouvons donc explorer les différents résultats tels que les moyennes des différents concepts afin de comprendre quels sont les concepts les mieux maîtrisés au sein de la communauté.

5.3.4. Niveau de maîtrise des différents concepts

Les précédentes analyses ont montré qu'il n'y a pas de différences significatives entre les membres actifs d'une communauté et les membres passifs dans le développement des compétences liées au management transversal. Cependant, comme nous le verrons dans la partie sur les limites de cette étude, plusieurs facteurs peuvent venir influencer ce résultat. Il est donc important de pousser l'étude plus loin et de remonter à un niveau plus macroscopique en analysant désormais le niveau de compétences de l'ensemble de la communauté sur les différents concepts.

Bien entendu, ces résultats sont à analyser avec précaution puisque nous prenons maintenant la communauté dans son ensemble, nous disposons donc désormais d'une seule population et n'avons donc pas de base de comparaison.

5.3.4.1. Ordre des différents concepts

Premièrement, une analyse de comparaisons des moyennes fut effectuée sur les différents concepts et les résultats sont compilés dans le tableau ci-dessous.

Concepts	Moyenne	Ecart type	Médiane
Amélioration de la communication	1,29	0,43	1
L'engagement dans le projet transversal	1,59	0,48	1,5
Croissance de la coopération	1,78	0,42	1,9
Développement de l'identité personnelle	1,81	0,44	1,8
Construire le réseau du manager	1,83	0,54	1,8
Les leviers de motivation	1,85	0,47	1,8
Développement des liens interpersonnels	1,85	0,43	1,8
Compréhension stratégique	1,95	0,53	1,9
Comprendre les acteurs	1,98	0,61	2,0
Partage d'expériences et montée en compétences	2,10	0,69	2,0
Maîtriser l'environnement	2,22	0,59	2,0
Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité	2,30	0,53	2,2
Construction d'une identité de groupe	2,31	0,55	2,4
L'engagement dans l'entreprise organisationnel	2,53	0,71	2,6
Répertoire partager : un accès facile au savoir	2,93	0,84	3,0

Figure 41 : Classement des moyennes des concepts

Les différents concepts sont classés dans l'ordre croissant des notes obtenues. Encore une fois, il est important de rappeler le système de notation : entre 1 (tout à fait d'accord) et 5 (pas du tout d'accord) et que plus la note est basse, plus la compétence est considérée comme maîtrisée.

Dans un premier temps, il est nécessaire d'adopter une vue macroscopique de ces résultats. Nous pouvons remarquer que les deux premiers concepts obtiennent une médiane supérieure ou égale à 1,5, cela signifie qu'au moins 50 % des répondants ont été tout à fait d'accord avec les questions posées relatives à ces concepts, ce qui est un très bon score. De plus, les onze autres concepts suivants ont une médiane inférieure à 2,5, signifiant qu'au moins la moitié des répondants étaient tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec les différents principes exposés. Seuls les deux derniers concepts affichent des médianes montrant de moins bons résultats, donc une moins bonne maîtrise de ces concepts. Néanmoins, les moyennes générales sont hautes et montrent la qualité de l'échantillon.

5.3.4.2. Description des résultats des différents concepts

Nous pouvons remarquer qu'au sein de la communauté de projets, les compétences de **communication** sont très développées avec notamment une très bonne communication intermétier, mais également une grande importance portée à la communication transverse. De plus, l'écart type faible nous montre peu de dispersion chez les répondants et la médiane nous indique qu'au moins 50 % des répondants sont tout à fait d'accord avec l'importance de la communication transverse.

Vient ensuite l'**engagement dans le projet transversal** qui peut être considéré comme très bon au sein de la communauté puisque la majeure partie des répondants sont tout à fait d'accord pour affirmer que les projets ont du sens pour eux, que ce travail est important pour eux et qu'ils en sont satisfaits. Ces mêmes répondants vont au-delà du travail attendu sur ces projets, affirmant leur engagement sur les projets transversaux.

En troisième position se place la **croissance de la coopération**. Avec une moyenne de 1,78 l'ensemble des répondants se sont montrés plutôt d'accord pour exprimer la bonne coopération tant au sein d'un projet qu'entre des collaborateurs de métiers différents. Cela vient confirmer le bon engagement dans les projets transversaux s'appuyant sur une bonne collaboration au sein des équipes.

De plus, nous remarquons que la communauté permet de développer l'**identité personnelle** de chaque collaborateur (avec une moyenne de 1,81 donc plutôt d'accord avec les différentes affirmations). L'écart type est également faible ce qui met en avant la concordance des différents répondants. Ce résultat est très intéressant et plutôt positif puisque le développement de l'identité personnelle correspond dans cette étude à la satisfaction au travail et le sens que les répondants lui accordent. Il en résulte donc que les différents membres de la communauté sont très positifs quant au sens qu'ils accordent à leur travail et qu'ils en sont très satisfaits, ce qui engendra notamment de l'engagement (cela vient appuyer l'engagement dans le projet transversal évoqué plus tôt).

Ayant un score sensiblement identique au développement de l'identité personnelle, la **construction du réseau du manager** est un élément bien présent au sein de la communauté. En effet, avec une tendance moyenne « plutôt d'accord », on peut remarquer que les membres de la communauté entretiennent des relations cordiales dans l'ensemble avec les managers de projets, mais également, mais les résultats soulignent également une bonne connaissance

des managers et de leurs rôles. Cependant, un écart type plus élevé révèle une plus grande dispersion des résultats, ce qui peut facilement s'expliquer face à l'aspect « émotionnel » de la question.

Avec une moyenne toujours inférieure à 2 (plutôt d'accord) donc toujours avec une tendance très positive, les **leviers de motivation** semblent avoir été bien maîtrisés pour les différents membres de la communauté. Nous pouvons cependant remarquer différentes tendances au sein de ce concept. Il y a une forte satisfaction concernant le besoin de contacts ludiques (1,39), du besoin de structuration du temps (1,55), du besoin d'excitation (1,74), puis une bonne satisfaction de la reconnaissance de la qualité du travail (1,85). Cependant cette satisfaction s'amointrit lorsqu'il s'agit de la reconnaissance des opinions (2) et de la reconnaissance en tant que personne (2,2).

Il en va de même pour le développement des **liens interpersonnels**, avec un score d'une moyenne de 1,85 et un écart type faible (1,43), nous pouvons remarquer que les relations entre les collaborateurs des différents métiers sont bonnes dans l'ensemble. De plus, il est intéressant de remarquer que les questions relatives aux liens interpersonnels au sein d'un projet obtiennent une moyenne plus favorable (1,70) que les questions relatives aux liens dans l'entreprise (2,15).

En milieu de classement se trouve la **compréhension stratégique** des membres de la communauté de projets avec une moyenne générale de 1,95 et une médiane de 1,9 donc la grande majeure partie de la population étant plutôt d'accord. Cependant, il est nécessaire de regarder plus en détail en analysant les différents sous-concepts. Il y a un très bon niveau de compréhension de la double autorité au sein d'un projet transversal (1,62) ce qui est un point très positif lorsqu'on sait que c'est l'une des principales difficultés des structures matricielles. Cependant, les résultats sont moins positifs pour le niveau de compréhension de l'utilisation de ce mode de gestion transversal pour les différents projets (2,1). Concernant le niveau de connaissance stratégique des membres, celui-ci est plutôt bon avec un score de 1,8 donc une majorité de personnes ayant connaissance de la stratégie d'entreprise et étant en adéquation avec cette dernière. Mais le niveau de connaissance des différents départements reste encore assez faible (2,2).

Vient ensuite la **compréhension des acteurs**, dernier concept ayant une valeur inférieure à 2 (1,98), et un écart type plus important montrant la dispersion des réponses dans la population. Les répondants se sentent plutôt libres de s'exprimer et leurs besoins sont dans l'ensemble pris en considération. Cela n'est pas un levier fondamental dans le management

transversal, mais il peut néanmoins se révéler très bénéfique, nous pouvons constater que le niveau est moyen dans la communauté.

Le premier concept exploré, c'est à dire le **partage d'expériences et la montée en compétences** se place à la 10^e place au niveau de sa moyenne et est le premier concept obtenant une moyenne supérieure à 2 (2,10) donc avec une moyenne des répondants plutôt d'accord avec les affirmations proposées. Bien qu'il n'y ait pas une grande connaissance des autres départements dans l'entreprise (un score de 2,3), les répondants ont cependant une bonne connaissance des rôles et compétences de leurs collaborateurs. Néanmoins, la montée en compétences en gestion de projet des membres de la communauté n'apparaît pas comme significative (2,19).

Vient ensuite la **maîtrise de l'environnement**, comprenant la maîtrise et la compréhension des besoins des besoins des collaborateurs, mais également la mise en place des actions pour répondre à ces besoins. Nous pouvons constater que les résultats sont plutôt moyens, avec une moyenne de 2,22 et une dispersion conséquente chez les répondants (écart type de 0,59). Cela traduit le fait que les collaborateurs ont du mal à prendre en considération les besoins de chacun, mais que surtout, peu d'actions sont mises en place pour répondre à ces besoins, cela rejoint bien le concept de la compréhension des acteurs ayant obtenu une note moyenne également. Plus surprenant, la **sous-culture organisationnelle de l'entreprise** ne transparaît pas **propice à la transversalité** aux vues des résultats. En effet, la médiane de 2,2 traduit qu'il y a 50 % des gens qui ne sont pas totalement d'accord avec le niveau d'innovation au sein de l'entreprise et sa capacité au changement, mais également sur le niveau de transversalité de l'entreprise. Bien que les résultats montrent que les échanges horizontaux sont bien présents dans l'entreprise, ces derniers ne sont pas optimaux.

De plus, contrairement à ce que l'on aurait pu s'attendre avec une communauté de pratique, la **construction d'une identité de groupe** n'est pas fortement marquée au sein de l'entreprise avec une moyenne de réponse de 2,31, traduisant un ensemble de réponses plutôt d'accord et neutre. Malgré cela, nous pouvons remarquer que le sous-concept concernant l'esprit d'équipe et la cohésion au sein des projets est plutôt positif avec une moyenne de 1,75 donc nettement supérieure à la moyenne de l'ensemble du concept. Plusieurs résultats des concepts précédents peuvent s'expliquer par le score obtenu par **l'engagement dans l'entreprise organisationnelle**. Une moyenne de 2,53, avec une très forte dispersion (0,71) et une médiane à 2,6. Cela montre que les membres de la communauté ne sont que moyennement engagés dans l'entreprise, plus de 50 % des répondants sont neutre ou pas d'accord avec les

affirmations proposées. Cet engagement peu marqué peut expliquer l'identité de groupe non prononcé.

En dernière position des concepts par rapport aux moyennes, viennent le **répertoire partagé et l'accès facile au savoir**. Une grande partie des répondants (médiane à 3) sont plutôt en désaccord avec la disponibilité des outils et méthodes, mais également avec la pertinence de ces derniers. Cela traduit un réel besoin de la part de la communauté afin mettre en place et de diffuser des outils qui correspondent à leurs besoins.

5.3.4.3. Ordre des différentes grandes parties

Il peut également être intéressant d'avoir une vue plus globale de ces concepts, en fonction des grandes parties auxquelles ils appartiennent. En effet, comme la construction du modèle le met en avant, les concepts appartiennent à cinq grands axes. Il est donc intéressant de regarder la moyenne des répondants sur ces axes plus généraux.

Tableau 14 : Classement des moyennes des grands axes

	Moyenne	Ecart type	Médiane
Développer la coopération et la transversalité	1,87	0,39	1,85
Donner du sens et construire une identité commune	2,05	0,44	2,03
Comprendre les besoins	2,06	0,57	2,00
Susciter l'engagement	2,07	0,48	2,10
Accroître les compétences et créer du savoir	2,38	0,63	2,33

Nous pouvons remarquer qu'en tête du classement se trouve le développement de la coopération et de la transversalité. Ce résultat est encourageant pour la communauté de pratique puisque cela représente l'un des objectifs principaux de la communauté de projets : accroître les pratiques transversales au sein de l'entreprise. Ce résultat démontre l'intérêt de la communauté dans l'organisation ainsi que l'atteinte de cet objectif principal. L'écart type

nous indique que l'ensemble des candidats étaient plutôt en accord avec les différents concepts et affirmations relatifs à la coopération et à la transversalité au sein de l'entreprise.

Viennent ensuite, sur un plateau d'égalité, trois grands axes : la quête de sens et la construction de l'identité commune, la compréhension des besoins, et le développement de l'engagement. Avec une médiane avoisinant la note du « plutôt d'accord », nous pouvons voir que ces trois axes sont développés positivement au sein de la communauté, mais que cela n'est pas optimal. Il est important de noter que ces scores restent positifs et sont encourageants. Cependant, l'accroissement des compétences et la création de savoir au sein de la communauté n'obtiennent pas la moyenne que nous aurions pu espérer. En effet une médiane à 2,33 démontre qu'un grand nombre de répondants (près de 50 %) ne sont pas en accord ou sont neutres quant au développement de ces concepts dans l'organisation. Cela provient principalement de la non-adhésion des membres de la communauté au répertoire partagé qu'ils ne jugent pas pertinent. Cependant il faut noter que le partage des expériences a été noté plus positivement avec notamment la connaissance des différents collaborateurs.

5.4. Bilan de l'étude de cas

Les premières analyses effectuées ont permis de valider les deux populations actives et passives et ainsi d'effectuer des analyses univariées sur le profil des répondants. De plus, l'étude de fiabilité a permis de valider le questionnaire auquel furent soumis les membres de la communauté de projets. Cependant, comme nous avons pu le constater, la taille de l'échantillon était trop faible afin de pouvoir effectuer des analyses factorielles pertinentes et de conclure à une validité de contenu.

Un test de Student fut alors effectué afin d'explorer des différences entre les membres actifs de la communauté et les membres passifs. Les résultats de ce test n'ont pas été concluants, ainsi nous ne pouvons pas approuver notre hypothèse de départ : si l'on remarque que les membres actifs de la communauté ont plus développé les points spécifiques du modèle que les membres passifs, alors nous pouvons conclure que la communauté a aidé au développement des facteurs clefs du management transversal. Certes les résultats ne sont pas concluants dans ce sens, mais ils n'en restent pas moins intéressants et il faut remarquer que les scores obtenus sur ces facteurs clefs du management transversal sont élevés pour la grande majorité des répondants. Désormais, nous ne pouvons pas dire « la communauté de pratique

a permis aux différents collaborateurs... » puisque nous n'avons pas de population de référence, cependant nous pouvons conclure sur « les membres de la communauté de pratique ont comme compétence... », donc considérer désormais la communauté dans son ensemble.

Par ce fait, les résultats peuvent nous apporter les informations ci-après. Premièrement, nous remarquons une très bonne communication transversale de la part des membres de la communauté, les communications inter-métiers sont bien développées et portées par les participants. Ce développement de la transversalité ne peut être que soutenu par l'engagement soutenu des membres dans les projets transversaux. En effet, ce point est un élément saillant de cette étude, comme la revue de littérature l'a démontré, l'engagement des participants est l'un des principaux inconvénients au développement d'une structure transversale en entreprise. En réalité, nous pouvons remarquer que c'est l'ensemble de la coopération et de la transversalité qui est très bien développée au sein de la communauté, mais également sur les projets transverses et stratégiques de l'entreprise. Bien que nous ne puissions pas scientifiquement attribuer cette réussite à la communauté de pratique, nous pouvons fortement supposer que celle-ci eut une certaine influence sur le développement de la transversalité et de la coopération inter métiers.

De plus, nous pouvons noter une très bonne construction de l'identité des collaborateurs au sein de cette communauté. D'une part une forte construction de l'identité personnelle, avec une très bonne satisfaction du travail sur les projets, mais également avec une bonne perception de ces derniers. Cela est appuyé par le sens positif que le collaborateur trouve dans le travail qu'il effectue sur les projets. Ce sens est renforcé par la bonne compréhension et une bonne maîtrise stratégique des projets, mais également de la structure de gestion, point très important du développement transversal en entreprise. Cependant, le point qui est moins concluant est la construction de l'identité de groupe au sein de l'entreprise. Cela peut s'expliquer pour plusieurs raisons, notamment la non mise en avant de cet élément au sein de la communauté, mais surtout sur le manque d'engagement des collaborateurs dans l'entreprise, ce qui influence grandement les résultats de l'identité de groupe. Cet ensemble d'éléments, formant l'identité des membres de la communauté et mettant en avant leurs compétences stratégiques ainsi que leur niveau de satisfaction est également un élément très positif pour le développement du management transversal, cela vient renforcer l'engagement dans les projets transversaux évoqués ci-dessus.

Quant au niveau de la compréhension des besoins, englobant la compréhension des acteurs de projets, mais également la maîtrise de l'environnement de projet, les résultats restent bons

et montrent qu'il y a une bonne expression des besoins et que certaines mesures sont mises en place pour répondre, mais que cela n'est pas encore optimal. La compréhension des besoins des autres collaborateurs durant un projet peut également être améliorée, cela passe notamment par le partage et l'échange qui, comme nous le verrons ci-après, ne sont pas le point fort de la communauté de pratique à l'étude.

Au niveau de l'amélioration de l'engagement chez les membres de la communauté de projets, nous avons déjà évoqué le très bon engagement des collaborateurs sur les projets transversaux, cela passe notamment par les différents leviers de motivations obtenant un bon résultat. Il s'agit du besoin de contacts ludiques, pouvant directement relié aux différentes activités de la communauté, mais également à la bonne reconnaissance des collaborateurs tant en que personne que pour leur travail. Cela est un autre point saillant de l'analyse, puisque cette reconnaissance à travers notamment, les prises et paroles et l'écoute des besoins contribue à la construction de l'identité personnelle du membre et à augmenter son engagement dans la communauté et par extension, comme nous avons pu le voir, dans les projets transversaux. Cependant, les résultats concernant l'engagement dans l'entreprise organisationnelle sont les plus faibles de l'ensemble des concepts de notre modèle. Cela n'est pas forcément une chose négative dans notre étude, puisque la différence entre l'engagement dans l'entreprise et l'engagement dans les projets transversaux ont une grande différence, cela montre que le management transversal dans l'entreprise est très bien développé et que cela n'est pas dû à l'engagement général des collaborateurs dans l'entreprise.

Bien que le bilan général soit très positif, nous pouvons voir qu'un des éléments fondamentaux du modèle n'a pas obtenu les résultats escomptés, il s'agit de la création de savoir et l'accroissement des compétences. Compte tenu des premières analyses, l'exploitation des résultats sur la partie création de savoir et sur l'échange en tant que base de l'innovation n'a pas pu être possible, il en fut de même pour le développement de la culture projet chez les répondants. Seuls le partage d'expériences, la montée en compétences de gestion et le répertoire partagé furent donc analysés. Concernant le répertoire partagé, ce dernier apparaît existant, mais le contenu de paraît pas pertinent et utiles aux différents membres de la communauté. Concernant le partage d'expériences, cela apparaît plutôt positif au sein de la communauté bien que le rôle de chacun ainsi que les compétences des différents membres ne soient pas totalement partagés. La gestion de projet semble être une compétence acquise par la grande majorité des membres ainsi que l'habiliter à communiquer au sein d'un projet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

À travers la recension des écrits et l'exploration de la littérature scientifique sur le management transversal d'une part, et les communautés de pratique d'autre part, un modèle conceptuel fut construit. Ce modèle conceptuel s'appuie sur une analyse descriptive, ayant permis de mettre en avant les liens entre les deux entités que sont le management transversal et les communautés de pratique. Ces liens forment l'ensemble des éléments critiques développés par les membres d'une communauté de pratique visant à faciliter le déploiement et à l'amélioration du management transversal. Suite à cette étude descriptive, une étude de cas fut réalisée au sein d'une communauté de pratique orientée autour des projets transverses. La collecte de donnée fut réalisée par l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble de la communauté et cinquante-six réponses furent collectées. Par la suite, les résultats furent traités par différentes analyses telles que des analyses univariées, bivariées et multivariées. L'ensemble des travaux reposent donc sur une démarche descriptive corrélacionnelle permettant d'établir un lien encore inexistant dans la littérature scientifique.

En effet, cette étude permet de mettre en avant l'utilisation d'une structure d'apprentissage innovante qu'est une communauté de pratique, mais également la dynamique sociale de cette communauté, afin de soutenir la mise en place et l'intégration d'une structure de gestion novatrice, le management transversal, au sein d'une organisation. Cette recherche représente donc une première exploration de l'utilisation d'une telle méthode dans le développement d'une structure transversale de management. À ce titre, les résultats obtenus sont à mettre en perspective avec les paramètres de la recherche, tels que l'unicité de la communauté de projets et son environnement.

Les différentes analyses ont permis dans un premier temps de valider le questionnaire et de construire le profil des répondants. Dans un second temps, ces analyses ont mis en avant le développement de compétences spécifiques au sein de la communauté. En effet, au sein de la communauté de projets, les membres ont développé des qualités en termes de communication transversale, de coopération inter-métiers, de développement de liens sociaux avec les collaborateurs et de compréhension stratégique. Ces qualités sont soutenues par des facteurs de succès développés par les membres de la communauté, tel qu'un fort engagement dans les projets transversaux, la construction des réseaux des managers et l'activation des leviers de motivations des différents collaborateurs. Cependant, les résultats ne permettent pas de mettre en avant de différences significatives entre les membres actifs

de la communauté et les membres moins actifs. Il n'est donc pas possible de conclure au développement des compétences et éléments spécifiques au succès du management transversal chez les membres actifs de la communauté.

Le thème de l'étude, l'application des communautés de pratique au domaine de la gestion de projet, n'est que très peu renseigné dans la littérature scientifique existante, outre les travaux de Chanal sur le parallélisme des communautés de pratique et du management par projet. En ce sens, peu de matière d'étude directe était exploitable. Le modèle conceptuel prend donc l'état d'une hypothèse plausible.

Afin de comprendre la portée de l'étude, il est nécessaire de présenter les limites de l'étude de cas. L'une des principales difficultés rencontrées lors de cette étude fut la taille et la composition de la population sur lequel effectuer l'étude de cas. La communauté de projets de chez Swiss Life est la communauté de pratique, à laquelle nous avons eu accès afin d'effectuer notre collecte d'analyse. Cependant, plusieurs paramètres de la communauté influencent les résultats de manière significative et ont été des limites aux conclusions de notre recherche. Tout d'abord, la taille de la population. La communauté est composée de cent trente-neuf membres, et cinquante-six réponses ont été obtenues, malgré les nombreuses relances. Les répondants représentent 40% de la communauté, ce qui est déjà un bon résultat, malheureusement leur nombre n'a pas permis d'avoir des analyses factorielles concluantes, limitant l'exploitation des résultats. Nous pouvons imaginer mener d'autres études de cas sur plusieurs communautés. Cependant, comme nous l'avons expliqué, chaque communauté est unique et possède sa propre identité. De plus, la composition de la communauté fut également une contrainte à prendre en compte. Initialement, nous avions pour objectif de comparer deux populations bien distinctes : les collaborateurs de chez Swiss Life intervenant sur des projets transverses et faisant partie de la communauté de projets, et les collaborateurs de chez Swiss Life intervenant sur des projets transverses, mais ne faisant pas partie de la communauté. Ainsi nous aurions pu évaluer l'impact direct de la communauté. Or, l'ensemble des collaborateurs intervenant sur les projets transverses font partie de la communauté. Il a donc fallu revoir la méthode et distinguer deux populations au sein de la communauté, les actifs et les passifs. Cet échantillonnage a nécessairement des conséquences sur les résultats obtenus, notamment au niveau des distinctions significatives entre les populations. De plus, un autre biais d'analyse fut les rôles des répondants dans les projets. En effet, nous avons constaté que 59% des répondants sont des chargés de projet et 13% des managers, il ne reste donc que 29% des répondants étant des membres d'équipe de projet sans fonctions managériales. Ce résultat peut avoir une forte influence sur les données collectées, puisque la plupart des

répondants possèdent un certain nombre de compétences et de qualités managériales nécessaires au management de par leur fonction. Ce qui peut donc avoir des conséquences positives sur les compétences nécessaires au management transversal et de fait, influencer les résultats.

Cette recherche ne permet pas de démontrer l'influence de la communauté de pratique sur l'activation de ces conditions facilitatrices du management transversal, mais démontre néanmoins la pertinence du modèle conceptuel construit. D'autres études pourraient être effectuées sur d'autres communautés afin de venir appuyer le modèle et ainsi démontrer qu'une communauté de pratique peut être un facilitateur du management transversal.

ANNEXES

ANNEXE A : LISTE DES VARIABLES DU MODÈLE

- **Accroître les compétences et créer du savoir :**
 - Partage d'expériences et montée en compétences
 - Les échanges : base de l'innovation
 - Répertoire partager : un accès facile au savoir
 - Développement de la culture projet
- **Développer la coopération et la transversalité :**
 - Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité
 - Croissance de la coopération
 - Amélioration de la communication
 - Développement des liens interpersonnels
 - Construire le réseau du manager
- **Donner du sens et construire une identité commune :**
 - Compréhension stratégique
 - Développement de l'identité personnelle
 - Construction d'une identité de groupe
- **Comprendre les besoins :**
 - Comprendre les acteurs
 - Maîtriser l'environnement
- **Susciter l'engagement :**
 - L'engagement dans la communauté
 - Les leviers de motivation
 - L'engagement dans le projet transversal

ANNEXE B : POINTS D'ÉVALUATIONS DU MODÈLE

Accroître les compétences et créer du savoir

Partage d'expériences et montée en compétences

- Evaluer le partage des connaissances
- Evaluer la connaissance des autres métiers / départements
- Evaluer la connaissance du rôle de chacun et de ses expériences et compétences
- Evaluer l'évolution du niveau de compétences et connaissances en gestion de projet
- Evaluer l'habilité à communiquer avec les autres métiers, le langage inter métier

Les échanges : base de l'innovation

- Déterminer si le savoir est adapté à la pratique
- Evaluer le ressenti sur la prise d'initiatives, sur la créativité, sur la liberté d'expression personnel

Répertoire partager : un accès facile au savoir

- Evaluer le ressenti de la pertinence des outils et méthodes mis à disposition
- Evaluer le ressenti sur la disponibilité de ces outils et méthodes

Développement de la culture projet

- Evaluer le niveau en gestion de projet

Développer la coopération et la transversalité

Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité

- Evaluer le point de vue sur le niveau d'innovation de l'entreprise, sur sa capacité au changement
- Evaluer le point de vue sur les échanges horizontaux, sur la transversalité de l'entreprise

Croissance de la coopération

- Evaluer le niveau de coopération inter-métier

- Evaluer la collaboration en équipe de projet

Amélioration de la communication

- Evaluer la communication inter-métier
- Evaluer le niveau de communication transversal vs descendante

Développement des liens interpersonnels

- Evaluer la qualité des relations avec les collaborateurs d'autres métiers
- Evaluer le niveau de connaissance des autres acteurs avec qui on collabore sur les projets

Construire le réseau du manager

- Evaluer le niveau de connaissances des managers de projets
- Evaluer le niveau de la relation avec le manager de projets
- Evaluer le niveau de connaissance du rôle des managers de projets

Donner du sens et construire une identité commune

Compréhension stratégique

- Evaluer le niveau de compréhension de la double autorité
- Evaluer le niveau de compréhension du mode de gestion et de ses avantages
- Evaluer le niveau de connaissance stratégique des collaborateurs
- Evaluer le niveau de connaissance des différents départements de l'entreprise

Développement de l'identité personnelle

- Evaluer la perception des projets
- Evaluer le sens du travail
- Evaluer la capacité à développer son projet professionnel au sein de l'entreprise
- Evaluer le niveau d'appartenance à l'entreprise
- Evaluer la perception de sa place dans l'entreprise, de son utilité
- Evaluer le niveau de reconnaissance de son travail
- Evaluer la satisfaction au travail
- Evaluer la satisfaction au travail

Construction d'une identité de groupe

- Evaluer l'esprit d'équipe, la cohésion
- Evaluer de niveau d'appartenance, de fidélité

Comprendre les besoins

Comprendre les acteurs

- Evaluer la liberté d'expression et la liberté d'opinions
- Evaluer le ressenti sur l'écoute et la considération de ces opinions
- Evaluer si les besoins sont bien pris en compte

Maîtriser l'environnement

- Evaluer si des actions sont prises pour répondre à leurs besoins
- Déterminer s'ils comprennent les besoins des autres collaborateurs

Susciter l'engagement

L'engagement dans la communauté

- Evaluer l'implication dans la communauté
- Evaluer la participation aux activités de la communauté
- Evaluer l'envie d'un lieu de partage et d'échange d'idées

Les leviers de motivation

- Evaluer la satisfaction du besoin d'être reconnu en tant que personne
- Evaluer la satisfaction du besoin d'être reconnu pour la qualité de son travail
- Evaluer la satisfaction du besoin de structuration de temps
- Evaluer la satisfaction du besoin d'être reconnu pour ses opinions
- Evaluer la satisfaction du besoin de contacts ludiques
- Evaluer le besoin d'excitation

L'engagement dans le projet transversal

- Evaluer la considération du projet
- Evaluer la viralité, par exemple en évaluant la connaissance de la communauté de pratique
- Evaluer l'implication dans les projets

L'engagement dans l'entreprise organisationnel

- Evaluer l'engagement dans l'entreprise organisationnel

Annexe C : Questionnaire final

Communauté de pratique et management transversal.

Présentation de l'étude

Madame, Monsieur

Merci de consacrer quelques instants pour répondre à ce sondage dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de recherche pour une maîtrise en gestion de projet menée à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Cette recherche universitaire a pour objectif d'étudier le lien entre une communauté de pratique et le management transversal.

Toutes les données recueillies seront traitées de façon confidentielle et anonyme, et ne seront utilisées que par le chercheur et ses directeurs de recherche. Les données brutes ne seront en aucun cas communiquées à l'entreprise SwissLife et seuls les résultats globaux (moyennes de l'ensemble des réponses) seront calculés et utilisés pour la rédaction des conclusions de la recherche. D'ailleurs, un comité d'éthique de la recherche a statué que la collecte d'informations liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

À noter également que le retour du questionnaire en ligne sera considéré comme un consentement implicite à prendre part à la recherche. Cependant, vous êtes libre en tous temps de vous retirer sans préjudice et sans devoir justifier votre décision pendant que vous complétez le questionnaire.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous vous remercions sincèrement d'y prendre part.

Jérémy Sagnier, étudiant-ingénieur en gestion de projets à l'UQAR

Communauté de pratique et management transversal.

Questions de cadrage

1. Quel est votre genre ?

Homme

Je ne souhaite pas répondre

Femme

2. Quelle est votre tranche d'âge ?

moins de 25 ans de 36 à 50 ans Je ne souhaite pas répondre

de 25 à 35 ans Plus de 50 ans

3. Depuis combien de temps travaillez-vous chez SwissLife ?

Moins d'un an

6 à 10 ans

16 à 20 ans

1 à 5 ans

11 à 15 ans

21 ans et plus

4. Dans quel département travaillez-vous chez SwissLife ? (Division ou Direction)

5. A quel centre de SwissLife êtes-vous rattaché ?

Levallois Roubaix

Autre (veuillez préciser)

6. Dans les derniers projets auxquels vous avez participé, quelle fonction avez vous occupée? (Une seule réponse possible)

Membre d'équipe Chargé(e) / chef de projet

Autre (veuillez préciser)

7. Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?

Moins d'un 1 an 1 à 2 ans 3 à 4 ans 5 à 6 ans

8. Est-ce que vous vous considérez comme un membre actif de la communauté ?

Oui, totalement Plutôt oui Neutre Plutôt non Non, pas du tout

9. Quels éléments pourraient vous rendre plus actif au sein de la communauté?

10. Quel a été votre niveau de fréquentation des "1 mois, 1 projet"?

- J'ai assisté à toutes les réunions (ou presque) J'ai assisté à quelques réunions Je n'ai pas assisté à ces réunions

11. Avez-vous été acteur de "1 mois 1 projet" ? (Prise de parole, présentation, organisation, etc.)

- Oui
 Non, pas encore

12. A combien d'accélérateurs avez-vous participé?

- 0 1 2 Plus de 2

Communauté de pratique et management transversal.

Echange et partage 1/5

13. Les questions ci-dessous traitent du partage d'expériences et de connaissances, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous trouvez que les connaissances et les bonnes pratiques des projets sont partagées au sein de SwissLife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous connaissez bien les autres départements de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durant un projet, vous connaissez les rôles et les compétences de vos collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre niveau de connaissance en gestion de projet s'est amélioré depuis votre arrivée dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous communiquez facilement avec les collaborateurs d'autres métiers et sans soucis de compréhension	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Les questions ci-dessous traitent des échanges et de l'innovation, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les échanges au sein de la communauté de projets vous aident et sont adaptés à votre activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durant les projets, vous êtes encouragé(e) à prendre des initiatives ou à proposer des idées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez le sentiment d'être un acteur d'innovation pour l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Les questions ci-dessous traitent des outils de gestion de projets, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les outils à votre disposition sont adaptés à vos travaux sur les projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les outils et les informations qui vous sont utiles pour les projets sont facilement mobilisables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous bénéficiez des formations nécessaires pour bien participer aux projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez un bon niveau de connaissance en gestion de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communauté de pratique et management transversal.

Coopération et transversalité 2/5

16. Les questions ci-dessous traitent de la transversalité, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous considérez que le changement est bien géré au sein de SwissLife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous considérez SwissLife comme une entreprise innovante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous collaborez bien avec les autres services de votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez de nombreux échanges avec des collaborateurs de différents métiers au sein de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Les questions ci-dessous traitent de la coopération, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous encouragez les collaborateurs avec lesquels vous travaillez sur les projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous participez à la résolution des conflits et des problèmes de manière positive au sein de l'équipe projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous accueillez positivement les critiques et les suggestions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous agissez avec solidarité et avec un haut degré de cohésion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous collaborez en harmonie avec vos collègues à l'exécution des tâches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous coopérez avec les autres collaborateurs de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Les questions ci-dessous traitent de la communication et des liens interpersonnels, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La communication inter-métier est très importante pour vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous accordez une grande importance aux échanges transversaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous appréciez les collaborateurs avec lesquels vous travaillez sur les projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous connaissez bien les différents collaborateurs avec qui vous êtes amené à travailler sur un projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos liens interpersonnels avec les collaborateurs de l'entreprise sont développés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Les questions ci-dessous traitent des relations avec les managers de projets, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous avez des relations cordiales avec les managers de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez confiance dans les décisions prises par le responsable de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous pouvez vous exprimer facilement avec les responsables de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous connaissez bien et comprenez le rôle de la Direction des Programmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communauté de pratique et management transversal.

Construction de sens 3/5

20. Les questions ci-dessous traitent de la compréhension stratégique, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous vous sentez concerné par les problèmes du manager de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous reconnaissez l'autorité et la légitimité du manager de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous pensez que le mode de gestion des projets est adapté et efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les objectifs des projets auxquels vous participez sont clairs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous vous sentez impliqué(e) dans les décisions qui concernent les projets auxquels vous participez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous adhérez à la stratégie et aux orientations de votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de SwissLife France vous communique une vision claire des orientations de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous considérez être bien informé(e) des résultats / de la performance de votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous considérez être bien informé(e) des projets de SwissLife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Les questions ci-dessous traitent du sens du travail, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous percevez les projets comme une charge de travail supplémentaire contraignante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail que vous faites sur les projets est important pour vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail que vous faites sur les projets vous paraît utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail que vous faites sur les projets a du sens pour vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous sentez que le travail que vous faites sur les projets a de la valeur aux yeux de vos collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. La question ci-dessous traite de la satisfaction au travail, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

Dans votre emploi actuel, quel est votre niveau de satisfaction par rapport à chacun des items suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Ni satisfaisant Ni insatisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Possibilités d'évolution professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre importance aux yeux des autres collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manière dont votre supérieur manage ces collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communauté de pratique et management transversal.

Besoins des collaborateurs 4/5

23. Les questions ci-dessous traitent de l'expression et de la compréhension de vos besoins, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous vous sentez libre d'exprimer vos opinions et vos idées au sein de SwissLife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos idées et vos opinions sont considérés au sein de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous pouvez participer activement à la construction du projet et vos idées sont prises en compte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durant un projet, vous vous sentez libre d'exprimer vos idées et opinions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des actions sont mises en place pour répondre à vos besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous arrivez à prendre en compte les besoins des autres collaborateurs du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communauté de pratique et management transversal.

Engagement 5/5

24. Les questions ci-dessous traitent des leviers de motivation, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous trouvez que le partage d'idées et d'opinions entre collaborateurs de projets est très important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes satisfait(e) du niveau de responsabilité qui vous est confié dans les projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez assez d'autonomie de travail et d'organisation lors de vos interventions sur les projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans l'ensemble, vous êtes satisfait(e) de votre travail dans les différents projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous allez au-delà de ce qui est normalement attendu dans votre travail pour contribuer à la réussite des projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Les questions ci-dessous traitent de l'engagement organisationnel, veuillez y répondre de manière naturelle et instinctive, merci

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vous ressentez vraiment les problèmes de votre entreprise comme étant les vôtres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si on vous offrait un poste dans une autre entreprise, vous ne trouveriez pas correct de quitter votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez le sentiment de « faire partie de la famille » dans votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous vous sentez affectivement attaché(e) à votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes fier (fière) d'appartenir à cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre entreprise représente beaucoup pour vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous continuez à travailler pour cette entreprise parce que vous ne pensez pas qu'une autre pourrait vous offrir les mêmes avantages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous recommanderiez SwissLife en tant qu'employeur à un ami ou à un membre de votre famille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communauté de pratique et management transversal.

Remerciements

Merci beaucoup d'avoir répondu à ce questionnaire. Votre contribution à cette étude est très appréciée et tend à faire évoluer les pratiques.

26. Si vous souhaitez émettre des commentaires supplémentaires, utilisez la zone de texte suivante

27. Si vous êtes intéressé (e) à recevoir les résultats de l'étude, veuillez donner votre adresse email

ANNEXE D : Tableaux des références en fonction des concepts

<u>Partie</u>	<u>Source</u>	<u>Nombre de questions</u>
Accroître les compétences et créer du savoir		12
Partage d'expériences et montée en compétences	IPSOS	5
Les échanges : base de l'innovation	IPSOS	3
Répertoire partager : un accès facile au savoir	IPSOS	2
Développement de la culture projet	IPSOS	2
Développer la coopération et la transversalité		19
Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité	IPSOS	4
Croissance de la coopération	Johnson and Johnson, 1987a; Smith, 1996; Johnson et al., 1998	6
Amélioration de la communication	IPSOS	2
Développement des liens interpersonnels	May et al. (2004) IPSOS	3
Construire le réseau du manager	IPSOS	4
Donner du sens et construire une identité commune		19
<i>Compréhension stratégique</i>	IPSOS	9
Développement de l'identité personnelle	Sens du travail May et al. (2004)	10

	Satisfaction au travail Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss et al. (1977) et traduit par Roussel (1996)	
Construction d'une identité de groupe	Organizational commitment Questioner de Meyer et Allen (1997) traduit en français et validé par Stinglhamber et al. (2002) IPSOS	0
Comprendre les besoins		6
Comprendre les acteurs	IPSOS	4
Maîtriser l'environnement	IPSOS	2
Susciter l'engagement		14
L'engagement dans la communauté	IPSOS	1
Les leviers de motivation	IPSOS	2
L'engagement dans le projet transversal	IPSOS	3
L'engagement dans l'entreprise organisationnel	Organizational commitment Questioner de Meyer et Allen (1997) traduit en français et validé par Stinglhamber et al. (2002)	8
<u>TOTAL :</u>		<u>70</u>

Annexe E : Grille de calcul du niveau d'activité des répondants

Categorie	Depuis combien de temps vous vous considérez comme un membre actif de la communauté ?	Est-ce que vous vous considérez comme un membre actif de la communauté ?	Quel a été votre niveau de fréquentation des "1 mois, 1 projet" ?	Avez-vous été acteur de "1 mois 1 projet" ? (Prise de parole, présentation, organisation, etc.)	A combien d'accélérateurs avez-vous participé ?	Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté ?	
1	3	3	1	1	1	3	-2
1	4	2	1	1	2	4	-1
1	2	3	3	2	2	2	-6
1	2	3	1	1	1	2	-2
1	1	3	1	1	2	1	-2
1	2	2	1	2	2	2	-2
1	2	4	1	2	1	2	-3
1	2	3	2	1	1	2	-4
1	2	2	2	1	3	2	-2
1	2	2	2	1	1	2	-4
1	3	3	1	1	2	3	-1
1	3	3	2	2	2	3	-4
1	2	3	1	1	1	2	-2
1	4	2	2	2	4	4	-2
1	2	4	1	2	1	2	-3
1	2	4	2	2	2	2	-4
1	3	3	1	1	2	3	-1
1	3	2	2	1	3	3	-2
1	1	2	1	1	1	1	-3
1	4	2	1	2	3	4	-1
1	4	2	1	1	3	4	0
1	4	3	2	1	1	4	-4
1	2	4	2	1	1	2	-4
1	2	1	2	1	3	2	-2
1	3	1	1	1	4	3	1
1	3	3	1	1	1	3	-2
1	2	2	1	1	3	2	0
1	4	2	1	2	3	4	-1
1	2	3	1	2	1	2	-3
1	4	3	1	1	2	4	-1
1	3	2	1	1	3	3	0
1	4	2	2	1	2	4	-3
1	4	2	1	1	4	4	1
1	4	2	1	1	4	4	1
1	4	2	1	1	4	4	1
1	4	3	2	1	1	4	-4
1	2	2	2	2	2	2	-4
1	3	2	1	2	3	3	-1
2	3	4	2	1	1	4	-4
2	4	2	2	1	1	2	-4
2	2	4	1	2	1	3	-3
2	3	3	2	1	2	3	-3
2	3	4	2	2	1	4	-5
2	4	2	2	2	3	2	-3
2	2	5	2	2	1	3	-5
2	3	3	1	2	2	3	-1
2	3	4	2	2	1	3	-5
2	3	3	2	2	2	4	-4
2	4	4	2	1	1	4	-4
2	4	2	2	1	1	2	-4
2	2	3	1	1	1	3	-2
2	3	2	2	1	1	4	-4
2	4	4	2	2	4	1	-2
2	1	5	2	2	1	3	-5
2	3	2	2	1	1	2	-4
2	2	2	2	2	2	4	-4
2	4	4	2	1	2	2	-3

Annexe F : Raisons de s'impliquer dans la communauté

Manque de temps

Participation aux accélérateurs en fonction des sujets. Aujourd'hui je manque de temps pour me consacrer à cette activité.

Ma disponibilité

Manque de temps

Avoir plus de temps

Manque de temps

Disponibilité

Du temps dédié et anticipé, car à ce jour c'est du temps en plus des activités courantes

Le temps

Plus de temps dans mon agenda

Disponibilité

Avoir de la disponibilité

Dégager plus de temps

Je ne dispose pas de « budget » à consacrer à ce sujet

Plus de temps

Prioriser du temps sur celle-ci

Outils/méthodes/Sujets

Des outils communs avec toutes les entités

Cadre méthodologique plus pratico-pratique

Les sujets opérationnels vs fonctionnels

Implication dans l'animation et la gestion de la communauté

Être associée aux réflexions sur les évolutions de la communauté, l'organisation d'événements

Prendre part aux décisions de la communauté/organisation des réunions-rencontres

Animation d'ateliers

Participation aux activités

Participer au 1 mois 1 projet

Participer plus aux groupes de travail

Participer davantage à des accélérateurs

Les accélérateurs

Retour sur les accélérateurs

Dépend des sujets

Avoir des accélérateurs mettant plus en avant les problématiques clients

Autres

Une stratégie et une ambition de la direction claire quant à l'amélioration de nos pratiques

Le temps. Sentir plus d'impact des différents sujets portés par la communauté des projets.

Une sollicitation personnalisée

Annexe G : Détail de l'alpha de Cronbach

- Partage d'expériences et montée en compétences

Le premier concept mesuré par le questionnaire est le partage d'expériences et la montée en compétences, ce concept est mesuré à travers cinq questions. Cependant, tel que nous le montre le tableau ci-dessous, l'alpha de Cronbach est de 0.681, donc inférieur à 0.7, la cohérence interne du concept n'est pas satisfaite.

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	5

Cependant, le tableau ci-dessous nous indique que si l'on retirait la question n° 1 du concept (exp_con_1), l'alpha serait de 0.706 donc deviendrait acceptable.

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Exp_con_1	8,40	7,618	,236	,706
Exp_con_2	8,69	6,178	,545	,581
Exp_con_3	9,13	5,374	,656	,517
Exp_con_4	8,83	5,989	,456	,622
Exp_con_5	9,02	7,431	,300	,682

La question Exp_con_1 sera donc retirée pour la mesure du concept. Le nouvel alpha du concept est de 0.706, nous pouvons dire que nous obtenons, pour cette échelle composée de quatre éléments, une cohérence interne satisfaisante.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	4

- Les échanges : base de l'innovation

Concernant le second concept, les échanges comme base de l'innovation, le coefficient de Cronbach est très faible (0.412) et même en enlevant certaines questions, l'alpha n'atteint pas les 0.7. Donc la cohérence interne n'est pas vérifiée pour ce concept. La fiabilité du test sur ce concept est donc remise en question.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,412	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Echang_1	7,31	2,217	,472	,091
Echang_2	7,83	3,518	-,011	,509
Echang_3	7,21	2,366	,211	,367
Rep_1	6,62	2,124	,261	,308

- Répertoire partager : un accès facile au savoir

L'alpha de Cronbach pour ce concept est supérieur à 0.7 donc le questionnaire est fiable pour cette section.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Rep_1	2,83	,852	,577	.
Rep_2	3,04	,940	,577	.

- Développement de la culture projet

La cohérence interne n'est pas non plus vérifiée pour le concept sur le développement de la culture projet.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,368	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Cult_1	1,92	,504	,230	.
Cult_2	2,52	,725	,230	.

- Une sous-culture organisationnelle propice à la transversalité

On obtient un alpha de 0.713 pour le concept est bien mesuré par le questionnaire.

- Croissance de la coopération

Concernant la croissance de la coopération, l'alpha est très satisfaisant (0.854) donc la cohérence interne est satisfaite pour ce concept.

- Amélioration de la communication

L'alpha de base est de 0.595, cependant nous constatons que nous pouvons obtenir un alpha de 0.63 en supprimant la question Transv_4. Suite à la suppression de la question, nous obtenons un alpha de 0,63, mais la suppression de la question exp_con_5, l'alpha monte à 0.727. Donc nous considérons le concept fiable avec deux éléments : Com_1 et Com_2.

- Développement des liens interpersonnels

Obtention d'un alpha de 0.760, la cohérence interne est satisfaite.

- Construire le réseau du manager

Alpha de 0.741, le test est considéré fiable pour ce concept.

- Compréhension stratégique

Un très bon alpha de 0.884.

- Développement de l'identité personnelle

Le coefficient initial est de 0.719, mais passe à 0.812 en supprimant la question Idpers_1, le choix est donc fait de mettre de côté cette question afin de garder un alpha de 0.812.

- Construction d'une identité de groupe

La construction d'une identité de groupe est un concept mesuré de façon fiable puisque le coefficient est de 0.838.

- Comprendre les acteurs

Il en va de même avec la compréhension des acteurs avec un alpha de 0.832 cependant nous pouvons enlever la question Res_3 afin d'augmenter l'alpha jusqu'à 0.846.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Compr_1	7,72	5,074	,699	,779
Compr_2	7,45	5,383	,605	,806
Compr_3	7,66	5,186	,600	,809
Compr_4	7,85	4,695	,835	,737
Res_3	7,96	6,085	,435	,848

- Maîtriser l'environnement

La cohérence interne est satisfaite pour la maîtrise de l'environnement avec 0.765.

- L'engagement dans la communauté

Cependant, concernant l'engagement dans la communauté, l'alpha est bien trop faible (0.025) pour assurer une cohérence interne.

- Les leviers de motivation

On obtient un alpha de 0.811 pour le concept est bien mesuré par le questionnaire.

- L'engagement dans le projet transversal

Alpha de 0.792, le test est considéré fiable pour ce concept.

- L'engagement dans l'entreprise organisationnel

Concernant la croissance de la coopération, l'alpha est très satisfaisant (0.868) donc la cohérence interne est satisfaite pour ce concept.

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Engentr_1	17,89	26,783	,447	,870
Engentr_2	16,91	25,719	,570	,857
Engentr_3	17,69	24,446	,745	,839
Engentr_4	17,89	23,965	,752	,837
Engentr_5	18,00	24,045	,747	,838
Engentr_6	17,76	23,598	,828	,829
Engentr_7	17,18	25,559	,420	,880
Engentr_8	18,09	26,037	,541	,860

Annexe H : Résultats des test t et des moyennes sur les questions

	Categ _final	N	Moye nne	Ecart type	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
Genre	1	34	1,74	0,511	0,522	2,523	53	0,015
	2	21	1,38	0,498				
Age	1	34	2,88	0,64	0,534	-1,694	53	0,096
	2	21	3,19	0,68				
Ancienneté_ SL	1	35	2,77	1,19	0,176	-2,306	54	0,025
	2	21	3,57	1,363				
Departemen t	1	35	2,91	2,934	0,19	-0,377	54	0,708
	2	21	3,24	3,39				
Centre	1	35	1,23	0,49	0,032	-0,632	33,35 3	0,532
	2	21	1,33	0,658				
Rôle_projet	1	35	1,54	0,657	0,395	0,851	54	0,398
	2	21	1,38	0,74				
Ancienneté_ CdP	1	35	2,71	0,926	0,367	-1,513	54	0,136
	2	21	3,1	0,889				
Opinion_ac tivité	1	35	2,51	0,781	0,151	-3,026	54	0,004
	2	21	3,24	0,995				
Freq_1moi1 projet	1	35	1,29	0,458	0	-6,885	52,82 5	0
	2	21	2	0,316				
Acteur_1moi s1projet	1	35	1,34	0,482	0,154	-1,33	54	0,189
	2	21	1,52	0,512				
Nb_accelera teur	1	35	2,14	1,033	0,135	2,342	54	0,023
	2							

	2	21	1,52	0,814				
Exp_con_1	1	34	2,56	0,824	0,962	-0,661	50	0,512
	2	18	2,72	0,895				
Exp_con_2	1	34	2,38	1,015	0,011	0,692	48,11 3	0,492
	2	18	2,22	0,647				
Exp_con_3	1	34	2	1,073	0,85	1,144	50	0,258
	2	18	1,67	0,84				
Exp_con_4	1	34	2,21	1,095	0,681	0,127	50	0,899
	2	18	2,17	0,985				
Exp_con_5	1	34	2,09	0,83	0,983	1,073	50	0,289
	2	18	1,83	0,786				
Echang_1	1	34	2,32	0,727	0,613	-0,301	50	0,765
	2	18	2,39	0,778				
Echang_2	1	34	1,85	0,61	0,629	0,465	50	0,644
	2	18	1,78	0,428				
Echang_3	1	34	2,5	0,992	0,103	0,62	50	0,538
	2	18	2,33	0,767				
Rep_1	1	34	3,06	1,013	0,511	0,206	50	0,837
	2	18	3	0,907				
Rep_2	1	34	2,79	0,88	0,183	-0,349	50	0,728
	2	18	2,89	1,023				
Cult_1	1	34	2,62	0,817	0,744	1,149	50	0,256
	2	18	2,33	0,907				
Cult_2	1	34	1,94	0,649	0,313	0,25	50	0,803
	2	18	1,89	0,832				
Transv_1	1	33	2,64	0,783	0,62	-0,805	49	0,424
	2	18	2,83	0,924				
Transv_2	1	33	2,82	0,983	0,739	0,736	49	0,465
	2	18	2,61	0,916				
Transv_3	1	33	2	0,5	0,237	-0,668	49	0,507
	2	18	2,11	0,676				
Transv_4	1	33	1,82	0,528	0,129	-0,371	49	0,712
	2	18	1,89	0,832				

Coop_1	1	33	1,61	0,496	0,178	-0,032	49	0,975
	2	18	1,61	0,608				
Coop_2	1	33	1,73	0,517	0,102	-1,692	49	0,097
	2	18	2,06	0,873				
Coop_3	1	33	1,79	0,485	0,896	-0,662	49	0,511
	2	18	1,89	0,583				
Coop_4	1	33	1,73	0,574	0,896	0,721	49	0,474
	2	18	1,61	0,502				
Coop_5	1	33	1,76	0,502	0,044	-0,399	49	0,692
	2	18	1,83	0,857				
Coop_6	1	33	1,7	0,467	0,132	0,201	49	0,842
	2	18	1,67	0,594				
Com_1	1	33	1,3	0,467	0,024	1,122	41,25 7	0,268
	2	18	1,17	0,383				
Com_2	1	33	1,36	0,489	0,664	0,564	49	0,576
	2	18	1,28	0,575				
Liens_1	1	33	1,76	0,502	0,096	0,213	49	0,832
	2	18	1,72	0,669				
Liens_2	1	33	2,18	0,846	0,231	0,269	48	0,789
	2	17	2,12	0,697				
Liens_3	1	33	2,12	0,82	0,561	-0,205	49	0,838
	2	18	2,17	0,618				
Res_1	1	33	1,58	0,502	0,36	-0,443	48	0,66
	2	17	1,65	0,606				
Res_2	1	33	1,79	0,65	0,446	-2,447	48	0,018
	2	17	2,29	0,772				
Res_3	1	33	1,67	0,645	0,878	-0,78	48	0,439
	2	17	1,82	0,728				
Res_4	1	33	2	1	0,417	0,199	48	0,843
	2	17	1,94	0,966				
Strat_1	1	31	1,55	0,506	0,823	0,124	46	0,902
	2	17	1,53	0,514				
Strat_2	1	31	1,58	0,502	0,344	-1,286	46	0,205

	2	17	1,82	0,809				
Strat_3	1	31	2,45	0,961	0,106	1,195	46	0,238
	2	17	2,12	0,857				
Strat_4	1	31	2,19	0,946	0,403	-0,161	46	0,873
	2	17	2,24	0,664				
Strat_5	1	31	1,9	0,831	0,959	1,116	46	0,27
	2	17	1,65	0,606				
Strat_6	1	31	1,87	0,885	0,043	1,964	46	0,056
	2	17	1,41	0,507				
Strat_7	1	31	2,26	1,064	0,064	2,321	46	0,025
	2	17	1,59	0,712				
Strat_8	1	31	1,84	0,735	0,491	2,436	46	0,019
	2	17	1,35	0,493				
Strat_9	1	31	2,29	0,783	0,691	1,793	46	0,08
	2	17	1,88	0,697				
Idpers_1	1	31	3,68	1,045	0,572	-0,263	46	0,794
	2	17	3,76	1,2				
Idpers_2	1	31	1,35	0,551	0,722	0,012	46	0,991
	2	17	1,35	0,493				
Idpers_3	1	31	1,48	0,626	0,313	0,075	46	0,941
	2	17	1,47	0,514				
Idpers_4	1	31	1,48	0,57	0,335	0,435	46	0,665
	2	17	1,41	0,507				
Idpers_5	1	31	1,9	0,79	0,428	0,613	46	0,543
	2	17	1,76	0,664				
Idpers_6	1	31	2,32	0,702	0,167	0,359	46	0,721
	2	17	2,24	0,97				
Idpers_7	1	31	1,97	0,657	0,765	1,449	46	0,154
	2	17	1,71	0,47				
Idpers_8	1	31	1,74	0,575	0,048	-0,094	23,29 8	0,926
	2	17	1,76	0,903				
Idpers_9	1	31	2,19	0,749	0,63	-0,44	46	0,662
	2	17	2,29	0,772				

Idpers_10	1	31	2,13	0,922	0,942	1,354	46	0,182
	2	17	1,76	0,831				
Compr_1	1	31	1,94	0,629	0,068	-0,026	46	0,98
	2	17	1,94	0,899				
Compr_2	1	31	2,26	0,631	0,3	0,648	46	0,52
	2	17	2,12	0,857				
Compr_3	1	31	1,84	0,638	0,026	-1,516	23,76 5	0,143
	2	17	2,24	0,97				
Compr_4	1	31	1,87	0,763	0,49	0,999	46	0,323
	2	17	1,65	0,702				
Mait_1	1	31	2,45	0,723	0,777	0,439	46	0,663
	2	17	2,35	0,786				
Mait_2	1	31	2,06	0,512	0,159	0,72	46	0,475
	2	17	1,94	0,659				
Engcom_1	1	31	1,39	0,558	0,052	0,968	46	0,338
	2	17	1,24	0,437				
Motiv_1	1	31	1,81	0,703	0,937	0,478	46	0,635
	2	17	1,71	0,686				
Motiv_2	1	31	1,55	0,723	0,882	-1,209	46	0,233
	2	17	1,82	0,809				
Engproj_1	1	31	1,94	0,68	0,964	0,257	46	0,799
	2	17	1,88	0,697				
Engproj_2	1	31	1,68	0,653	0,556	0,438	46	0,663
	2	17	1,59	0,712				
Engentr_1	1	31	2,48	1,029	0,007	2,557	45,74 9	0,014
	2	17	1,88	0,6				
Engentr_2	1	31	3,32	0,871	0,136	0,296	46	0,768
	2	17	3,24	1,147				
Engentr_3	1	31	2,61	0,989	0,088	1,18	46	0,244
	2	17	2,29	0,686				
Engentr_4	1	31	2,42	1,025	0,399	1,649	46	0,106
	2	17	1,94	0,827				

Engentr_5	1	31	2,29	0,938	0,975	1,221	46	0,228
	2	17	1,94	0,966				
Engentr_6	1	31	2,58	0,958	0,626	1,473	46	0,148
	2	17	2,18	0,809				
Engentr_7	1	31	3,19	1,078	0,124	0,857	46	0,396
	2	17	2,88	1,409				
Engentr_8	1	29	2,17	0,889	0,933	0,588	43	0,56
	2	16	2	1,033				

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anbari, F. (1985). A systems approach to project evaluation. *Project Management Journal*, Vol.16 No.3.
- Angers, P. (1996). La genèse d'une recherche sur l'art d'apprendre. *Revue des sciences de l'éducation*, 22.
- Ballay, J.-F. (2002). La gestion des connaissances - Les dimensions humaine & managériale -.
- Bandura, A. (1977). *L'apprentissage social*. Bruxelles.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice:Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organizational Science*, 2.
- Cadieux, P. (2018). *Notions de culture, gouvernance, structures et contexte organisationnel* Université du Québec à Rimouski.
- CEFRIO. (2005). Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratiques intentionnelles.
- Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet : À propos de l'ouvrage de Wenger. *Université de Savoie*, Vol. 3, No. 1, pp. 1 – 30.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24, 675–686.

- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31, 527-540.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'Acteur et le système *Hors série*.
- Debout, C. (2012). *Méthodologie quantitative et études descriptives simples*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective*. Rochester NY.
- Descartes, R. (1618-1637). Œuvres philosophiques *édition bordas*
- Devop. (2014). Management transversal : 7 clés méconnues pour réussir.^ *Management et leadership* Repéré
- Edelman, G. (1993). *Bright Air, Brilliant Fire : On the Matter of the mind*.
- English, F. (1992). *Analyse transactionnelle et émotions*.
- ETC2. (2010). Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : ETC2.
- Flichy, P. (1995). *Dynamics of Modern Communication: The Shaping and Impact of New Communication Technologies*. London.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche, méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal.
- Galiana, D. (2018). Comment créer une culture projet au sein de votre entreprise? . Repéré
- Genolhac, E. (2017). *Pour atteindre vos résultats, optez pour la gestion en mode transversal*. HEC Montréal.

Gonçalves, C. (2007). La face cachée d'une « communauté de pratique technologique ». *Revue Française de Gestion*, 174.

Hatchuel, A. (1994). Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, 99.

Hobbs, & Ménard. (1991). Le problème structurel en gestion de projet

INSPQ , I. N. d. S. P. d. Q. (2017). La communauté de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique. Repéré

Jacob, R., & Paquet, M. J. (2013). *Mettre en oeuvre une communauté de pratique. Principes et facteurs de succès*. Montréal

JDN. (2019). Management transversal : qu'est-ce que c'est ? . Repéré le 11/02/19,

Jolivet, F. (1995). Peut-on éviter les dysfonctionnements ? *L'Expansion Management Review*, 76.

Kahler, T. (1990). Process Communication Model.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (Éds.). (2014). *Le Management de projet* (Vol. 2eme edition): Chenelière education.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*.

Licklider, J. C. R., Taylor, & Robert, W. (2009). The Computer as a Communication Device. Science and Technology. Repéré

Lorino, P. (1996). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*. Paris.

- Macdonald, & Williams, C. (1993). Beyond the Boundary: An Information Perspective on the Role of the Gatekeeper in the Organization. *Journal of Product Innovation Management et leadership*, 10:5.
- Mbengue, & Vandangeon-Derumez. (2007). *Recherche en gestion*.
- Mesquita, D., Lima, R. M., Sousa, R. M., & Flores, M. A. (2009). *The connection between project learning approaches and the industrial demand for transversal competencies*.
- Middler, C. (1995). Une affaire d'apprentissage collectif. *L'Expansion Management Review*, 76.
- Midler, C. (1995). Une affaire d'apprentissage collectif. *L'Expansion Management Review*, 76.
- Mintzberg, H. (1990). *Le Management : Voyage au centre des organisations*.
- Moison, J.-C., & Weil, B. (1992). Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule. *Cahiers de recherche du CGS*.
- Parsons, T. (1962). *The structure of social action*. New York: Free Press.
- Piaget, J., & García, R. (1983). *Psychogenèse et histoire des sciences*.
- Poulingue, & Jolivet. (2008). Le club de montreal, communauté de pratique de praticiens et de chercheurs en management de projet
- Purser, Ronald, Pasmore, W., & Tenkasi, R. (1992). The Influence of Deliberations on Learning in New Product Development Teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9.

Québec, G. d. (2010). L'animation d'une communauté de pratique : une compétence incontournable au courtage de connaissances. ^ *Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie* Repéré

Ranmuthugala, G., Plumb, J. J., Cunningham, F. C., Georgiou, A., Westbrook, J. I., & Braithwaite, J. (2011). How and why are communities of practice established in the healthcare sector? A systematic review of the literature. *BMC Health Services*

Research.

Richard, L., Chiocchio, F., Tremblay, M., Lamy, G., Champagne, F., & Beaudet, N. (2014). Communities of practice as a professional and organisational development strategy in local public health organizations in Quebec, Canada: an evaluation model. *Health Policy.*

Riel, M., & Polin, L. (2004). Learning communities: Common ground and critical differences in designing technical

environments.

Robert, M., & al. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie.* Paris.

Ruuska, I., & Vartiainen, M. (2005). Characteristics of knowledge sharing communities in project organizations *International Journal of Project Management* 23.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: the diamond approach to successful growth and innovation. *Harvard Business School Press.*

Shutz, W. (2012). Les dimensions du comportement.

Skinner, B. F. (1979). Pour une science du comportement : le behaviorisme.

SSF, P. (2013). Le fin mot - Communauté de pratique. Repéré

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*

Testa, J.-P., & Déroutède, B. (2019). *La boîte à outils du management transversal*

Tournier, F., & Sébillaud, A. (2011). *Réussir dans ses missions transversales*

Turbide, J., & al. (2013). *La gestion stratégique au service des OSBL des arts et de la culture : Guide*

pratique pour les petites équipes.

Turner, J. R., Huemann, M., Anbari, F. T., & Bredillet, C. N. (2012). *Perspectives on projects*

Vaast, E. (2003). Les communautés de pratique sont-elles pertinentes. *Perspectives en Management Stratégique*, 209-234.

Vigotsky, L. S. (1978). *Mind and Society : The development of Higher Psychological Processes*. *Havard University Press*.

Wenger, McDermott, & Snyder. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. *HBS Press*.

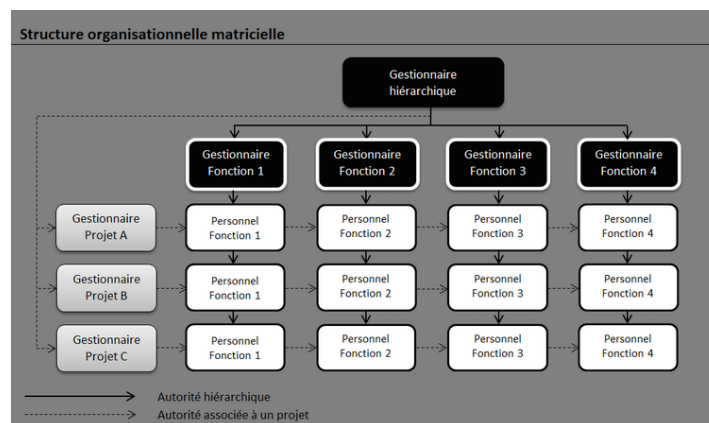
Wenger, E. (1998). *La théorie des communautés de pratique, Apprentissage, sens et identité* Presses de l'université de Laval.

Williams, & Wilkins. (1988). *Designing clinical research. An epidemiologic approach*. London.

LEXIQUE

ⁱ Organisations matricielles : L'organisation matricielle est un type d'organisation où les personnes ou les groupes de personnes ayant des compétences similaires sont regroupées pour la répartition des activités. Dans le domaine de la gestion de projet, une structure organisationnelle matricielle est un entre-deux d'une structure fonctionnelle et d'une structure par projets. L'organisation matricielle fonctionne donc sur une structure matricielle de gestion de projet (voir définition ci-dessous). (Project Management Body of Knowledge (PMBOK))

ⁱⁱ Structure matricielle de gestion de projet : Une structure matricielle est une double structure regroupant un mode par projet et un mode fonctionnel. Les composantes sont indépendantes du point de vue hiérarchique, mais interdépendantes quant à la réalisation des projets. Les employés intervenant sur les projets en structure matricielle ont au moins deux supérieurs, leur responsable désigné pour le projet, et le responsable permanent pour les activités fonctionnelles. (Delavallée É. (2012). Ce que structure matricielle veut dire). Le schéma ci-dessous explicite le fonctionnement de cette structure :



ⁱⁱⁱ Chaîne hiérarchique fonctionnelle : « Une structure staff & line repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers pour des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les directeurs, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et l'optimiser selon la spécialité liée au service de chacun. Une structure hiérarchique et fonctionnelle s'organise, ainsi, autour d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel (directeurs opérationnels), et une ligne de conseil et d'assistance (directeurs fonctionnels). » (Les structures hiérarchiques et fonctionnelles (staff & line) : description, avantages et inconvénients. Gestion d'entreprise. Publié le mardi 26 février 2013).

^{iv} Théorie Taylorienne : Le taylorisme est une méthode de travail conçue par Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Cette méthode consiste en une organisation rationnelle du travail, divisée en tâches élémentaires, étant simples et répétitives. Le taylorisme a pour objectif d'obtenir la meilleure productivité possible du personnel. Le travail est décomposé en opérations élémentaires qui sont étudiées, mesurées et chronométrées.

^v Décloisonnement des structures traditionnelles : Le décloisonnement des structures traditionnelles repose sur l'intention de faire communiquer les différents départements d'une entreprise. Les départements des entreprises avec une structure dites traditionnelles reposent sur un système de communication vertical, il n'y a un lien entre les départements qu'en haut de la chaîne hiérarchique. Le décloisonnement, appelé également décloisonnage, a pour principe de faire tomber les barrières de la structure afin de mettre en place une communication horizontale.

^{vi} Multidisciplinaires : Qui concerne plusieurs disciplines ou spécialités.

^{vii} Réseau de professionnels : Un réseau professionnel se construit sur l'ensemble des individus côtoyés en face à face ou bien par le biais de moyens de communication tant dans le cadre personnel et professionnel.

^{viii} Management hiérarchique : Management hiérarchique, vertical, ou fonctionnel, repose sur le principe que l'autorité est verticale, provenant du haut de l'entreprise et descendant. Ce type de management est le management traditionnel des entreprises, un employé est sous la responsabilité et l'autorité de son responsable, lui-même ayant un responsable et cela jusqu'à la direction de l'entreprise.

^{ix} Management par projet : Dans sa forme moderne, le management de projet est né au début des années 1950. Le principe du management par projet est de composer une équipe unique pour un projet, les membres de cette équipe se consacreront à la réalisation du projet et seront sous l'autorité du responsable de projet. Dès lors que les entreprises ont découvert les avantages de l'organisation du travail autour de projets, en reconnaissant l'importance fondamentale de communiquer et de coordonner efficacement le travail entre les individus, le management par projet a émergé.

^x Le management transversal : « Contrairement au management hiérarchique, le management transversal encourage l'association des différents métiers, compétences et ressources, au sein de l'entreprise. Le manager transversal fait travailler par exemple plusieurs services ensemble sur un même projet, mais n'a aucun pouvoir hiérarchique sur eux. » (JDN, 2019).

^{xi} Systèmes organisationnels : « Pour qu'un organisme puisse déterminer les liens d'autorité, les systèmes de communication et la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie, il est nécessaire qu'il se dote d'une configuration pour organiser le travail. C'est ce qu'on appelle la structure organisationnelle ou système organisationnel. L'organigramme correspond à la définition visuelle de ce réseau de relations. La structure organisationnelle choisie exerce donc une grande influence sur les aspects relationnels et la répartition des responsabilités dans un organisme. » (Turbide & al, 2013, p. 61)

^{xii} Cultures organisationnelles : La culture organisationnelle est généralement définie comme l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise, mais également la manière dont celles-ci influencent le comportement des employés. La culture organisationnelle influence l'expérience de ceux qui interagissent avec l'organisation, tant du client que d'un fournisseur et d'un collaborateur. La culture organisationnelle se manifeste dans les politiques de l'entreprise, telles que le code vestimentaire et les heures de travail.

^{xiii} Culture projet : « La culture projet est en quelque sorte le mode d'emploi pour réussir vos projets. Elle permet de définir le type de décisions à prendre, de guider les actions à réaliser, la manière de communiquer entre les différents acteurs et de déterminer le comportement et l'état d'esprit des membres de l'équipe projet. Elle englobe des valeurs, des normes, des symboles et des attitudes que va adopter l'ensemble de l'organisation pour mener ses projets vers la réussite. » (Galiana, 2018)

^{xiv} Leadership : « Le leadership, terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. »

^{xv} Réifier : « Opérer la réification. En philosophie, processus par lequel on transforme quelque chose de mouvant, de dynamique en être fixe, statique. Transformation effective d'un rapport social, d'une relation humaine en « chose », c'est-à-dire en système apparemment indépendant de ceux pour lesquels ce processus s'est effectué. (Le concept de réification est dû à Marx ; mais il a été surtout développé par Lukács.) » Larousse

^{xvi} Une communauté de pratique orientée projet : ne communauté dont la pratique est relative à la gestion de projet et l'environnement des projets.

^{xvii} Technocentrée : Venant de technocentre, Centre dédié aux technologies, fréquemment aux nouvelles technologies. Signifie orientée autour des technologies

^{xviii} Anthropocentrée : Qui place l'être humain au centre de toute chose.

^{xix} Liens idiosyncrasiques : liens en rapport à l'idiosyncrasie, disposition qui fait que chaque individu réagit d'une façon qui lui est propre aux influences des divers agents extérieurs.

^{xx} Moa : La catégorie MOA désigne les Maîtres d'ouvrages, en charge de la gestion du projet tandis que la partie.

^{xxi} Moe : La catégorie MOE (Maître d'œuvre) correspond à la partie technique donc à la production du projet.

^{xxii} Softs skills : « Les Soft Skills, ou compétences humaines, ou encore « savoirs comportementaux », désignent les aptitudes personnelles qui démontrent un haut degré d'intelligence émotionnelle. Contrairement aux compétences techniques (les « Hard Skills), qui décrivent l'ensemble des connaissances spécialisées d'une personne et son aptitude à réaliser des tâches, les Soft skills sont transversales. On dit souvent qu'un entretien se décroche grâce aux compétences techniques, mais que ce sont nos compétences humaines qui nous valent d'obtenir le poste et de le garder. »