**Du mode bureaucratique vers l’agilité organisationnelle : le rôle de la communauté de pratique pilotée dans un établissement public**

**Résumé** : Les établissements publics ont besoin de faire preuve d’agilité organisationnelle pour être performants et répondre aux nouveaux enjeux sociétaux. Cependant, ce besoin d’agilité est freiné par la logique bureaucratique qui sous-tend le fonctionnement-même de ces établissements. Résoudre cette tension paradoxale entre bureaucratie et agilité organisationnelle requiert de mettre en œuvre le processus d’acceptation et de management de la tension paradoxale. Pour ce faire, la communauté de pratique pilotée offre un cadre d’analyse favorisant cette acceptation et donc le changement organisationnel souhaité. Ainsi, nous montrons, au travers d’une recherche action, comment la communauté de pratiques pilotée favorise le changement organisationnel au sein d’un établissement public luxembourgeois en facilitant sa transition d’une logique bureaucratique vers une logique d’agilité organisationnelle. Les implications sont doubles. Premièrement, nous montrons comment manager la tension entre bureaucratie et agilité au sein d’un établissement public. Deuxièmement, nous mettons en lumière le rôle de la communauté de pratique pilotée comme vecteur de changement organisationnel d’un établissement public.

**Mots-clés** : communauté de pratique pilotée, tensions paradoxales, établissement public.

**Abstract**: Public organizations need to demonstrate organizational agility to be efficient and respond to new societal challenges. However, this need for agility is hampered by the bureaucratic logic that underlies the very functioning of these organizations. Resolving this paradoxical tension between bureaucracy and organizational agility requires implementing the process of acceptance and management of paradoxical tensions. To do this, the driven community of practices offers an analytical framework that promotes this acceptance and therefore the desired organizational change. Thus, we show, through action research, how the managed community of practices promotes organizational change within a luxembourguish public organisation by facilitating its transition from a bureaucratic logic to a logic of organizational agility. The implications are twofold. First, we show how to manage the tension between bureaucracy and agility in a public organisation. Second, we highlight the role of the driven community of practices as a vehicle for organizational change in a public institution.

**Keywords**: Driven community of practices, paradoxical tensions, public organization.

**Introduction**

Les établissements publics, tout comme les entreprises privées, doivent s’adapter à leur environnement afin de répondre aux demandes de leurs différentes parties prenantes (Berger, 2007). Le problème principal réside dans l’inertie organisationnelle qui ne permet pas facilement la réalisation de cette transformation. Les établissements publics, de par leur histoire, remplissent des missions d’intérêt général. Ils bénéficient d’une certaine autonomie qui leur permet d’assurer, avec une certaine flexibilité, certains services publics. Toutefois, cette souplesse d’exercice est contrebalancée par une contrainte administrative qui réduit l’efficacité organisationnelle de ce type d’établissements (Benamouzig et Besançon, 2005). Le fonctionnement de l’établissement public est donc soumis à une tension paradoxale (Smith et Lewis, 2011) composée d’un fonctionnement bureaucratique fort d’une part, et d’un besoin d’agilité (Bentahar et al. 2016 ; Benzidia et Makaoui, 2020) pour faire face aux nouveaux enjeux, d’autre part. La question est donc la suivante : Comment manager la tension paradoxale mode bureaucratique *versus* agilité afin de favoriser le changement organisationnel au sein d’un établissement public ?

L’approche par les communautés de pratique (Lave and Wenger, 1991) nous apporte un cadre d’analyse particulièrement adapté pour tenter de répondre à notre question de recherche. En effet, « *les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d’apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques* » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p.8). Ces bonnes pratiques développées peuvent soutenir ce changement organisationnel pour peu que ce processus et la communauté soient accompagnés de manière adaptée (Albert et al. 2019 ; Lorino, 2018). C’est le cas de la communauté de pratique pilotée (Bootz, 2015 ; Bénédic, 2019), c’est-à-dire qui est impulsée par la hiérarchie et orientée vers un objectif organisationnel déterminé.

Au travers de l’étude cas d’un établissement public au Luxembourg, nous montrons comment la communauté de pratique pilotée s’avère être un outil pertinent en termes de changement organisationnel. En effet, elle permet à l’établissement public de s’affranchir de son ancien modèle organisationnel pour introduire plus d’agilité organisationnelle si l’accompagnement de la communauté est bien réalisé.

Notre apport est donc double. Ainsi, nous montrons comment réduire la tension paradoxale entre bureaucratie et agilité organisationnelle grâce à la communauté de pratique pilotée. Ce mode d’organisation, de par son fonctionnement interactif favorise le management de ce type de problème complexe. En outre, nous mettons en lumière comment le pilotage de cette communauté de pratique va jouer un rôle pour accompagner les participants vers une solution de changement organisationnel acceptable par les membres de l’établissement public.

Cet article se découpe en trois parties. Dans une première partie, nous décrivons brièvement la littérature relative à la tension paradoxale entre bureaucratie et agilité organisationnelle d’une part, et le rôle des communautés de pratique dans la mise en œuvre du changement organisationnel d’autre part. Dans une deuxième partie, nous décrivons la méthodologie de la recherche. Puis, en troisième partie, nous présentons les résultats de la recherche.

**Revue de la littérature**

Nous proposons, dans cette première partie, d’exposer la tension paradoxale entre bureaucratie et agilité organisationnelle. Cette tension constitue le cœur du problème que les établissements publics doivent manager pour réaliser leur changement organisationnel. Puis, nous présentons, la communauté de pratique pilotée comme un espace, hors de l’organisation, qui va permettre de réaliser ce management de la tension et, *in fine*, le changement organisationnel.

**Mode bureaucratique et Agilité organisationnelle**

Mêmes si la bureaucratie est devenue, dans le langage commun, synonyme de procédure et de lenteur, la bureaucratie (Wéber, 1947) possède de nombreux atouts en termes de structure et de culture. Ainsi, la bureaucratie repose sur une autorité rationnelle et légale qui est fondée sur les statuts et la hiérarchie (Hofstede, 2003). Les individus étant faillibles par nature, les procédés sont là pour pallier ces faiblesses et pour éviter les risques de favoritisme entre les employés. En résulte, une reproduction sociale des normes et des valeurs qui favorise peu le changement organisationnel. Or, les acteurs doivent sortir du carcan bureaucratique limitant les initiatives individuelles (Crozier, 1963) pour se tourner vers des modèles plus agiles (Benamouzig et Besançon, 2005), c’est-à-dire adaptables et flexibles, afin de répondre aux besoin des parties prenantes (clients, usagers, partenaires, etc.). Cette agilité organisationnelle que l’on peut définir comme étant la capacité à délivrer de la valeur aux clients, être prêts pour le changement, valoriser les compétences humaines et former des partenariats virtuels (Goldman et al. 1995) se retrouve donc aux antipodes des fondamentaux bureaucratiques. Le changement organisationnel des établissements publics passe donc par la capacité à manager cette tension.

Smith et Tushman (2005) montrent que les paradoxes impliquent simultanément des aspects relatifs à une situation donnée ainsi qu’aux modes de cognition des acteurs. Plus précisément, un paradoxe est créé lorsque les tensions dans une situation (par exemple maintenir la bureaucratie *versus* faire preuve d’agilité organisationnelle) sont juxtaposées à travers la cognition de l’acteur. Les cadres paradoxaux se réfèrent donc à la capacité des acteurs à s’emparer de la tension paradoxale plutôt que de l'éviter ou de la nier. Ce management de la tension paradoxale va donc principalement s’opérer au niveau intra-organisationnel au travers soit de ce que Smith et Lewis (2011) appellent la stratégie de l’acceptation (ou « acceptance » en anglais) ou soit la stratégie de la résolution. L’acceptation est une acceptation de la juxtaposition des pôles de la tension (ici, bureaucratie et agilité organisationnelle). Les acteurs apprennent à vivre avec la tension (Lewis, 2000) alors que la résolution cherche à résoudre complètement cette tension en proposant une alternative telle que la séparation spatiale (Poole et Van de Ven, 1989).

Dans “Central problems in the management of innovation”, Van de Ven (1986) met en évidence quatre facteurs qui vont influencer le management de l’innovation au sein des organisations : le problème humain relatif au management de l’attention, le problème processuel lié au management des idées, le problème structurel du management des relations et le problème stratégique lié au cadre institutionnel dans lequel se déroule l’action. Cette dernière dimension est essentielle car selon Van de Ven (1986), le leadership institutionnel favorise l’innovation et donc le changement des structures elles-mêmes. Dans le secteur public, l’innovation ainsi que la manière dont l’innovation est perçue et managée est la résultante de ce leadership. Il s’agit alors de repenser ce leadership en mettant en place une structure qui va favoriser le changement au sein des établissements publics. La communauté de pratique répond à cette exigence d’innovation en particulier dans les systèmes bureaucratiques (Josserand, 2004).

**Communauté de pratique pilotée et changement organisationnel**

La communauté de pratique correspond à un mode d’apprentissage ou de génération de connaissances (Brown et Duguid, 1991, 1998) « en action » dans des contextes de travail variés (Amin et Roberts, 2008). Wenger (1998, 2000) montre les trois dimensions de l’apprentissage organisationnel au sein de la communauté de pratique : l’engagement mutuel, le sentiment d’entreprise commune, et un répertoire partagé relatif aux ressources communes. Ces trois dimensions structurent toutes les communautés de pratiques et sont vectrices de la performance desdites communautés. Ainsi, Josserand (2004) montre comment les systèmes bureaucratiques peuvent apprendre et innover. Il souligne la difficulté qu’ont les managers des communautés de pratiques à gérer les tensions contradictoires qui peuvent naître au sein des communautés. En fonction du contexte organisationnel, Josserand (2004) propose un management de la communauté qui soit fonction de cinq grands rôles : stimulation, facilitation, support, control et reconnaissance. Dans le cas du système bureaucratique centralisé, Josserand (2004) montre que la stimulation joue un rôle très important. Obliger les acteurs à participer crée un désintérêt très fort. L’idée est alors de faire en sorte que la communauté soit acceptée comme faisant partie de l’organisation. Selon les cas d’étude, Josserand (2004) montre que ce n’est pas toujours possible.

Tableau 1 : Rôles du management dans la communauté de pratique

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rôles** | Stimulation | Facilitation  | Support | Contrôle | Reconnaissance |
| **Objectifs** | Connection | Objectif | Ressources | Déviance | Récompense et appréciation |
| **Risques** | Obligation | Sujets imposés | Retour espéré | Menace sur l’affect | Livrables attendus |
| **Contingence organisationnelle** | Institutionnalisation | Décentralisation  | Décentralisation des ressources  | Orientation productivité | Degré de court-termisme |

Source : D’après Josserand (2004, p. 330)

La communauté de pratique pilotée va plus loin que la communauté de pratique. En effet, elle oriente a priori les objectifs de la communauté et désigne les modes de fonctionnement de celle-ci. Bénédic (2019) synthétise ces différences. Il met notamment en avant que les thèmes sont choisis par la Direction dans le cas des communautés pilotées. L’idée est donc de se servir des effets bénéfiques de la communauté tout en introduisant les contraintes organisationnelles.

**Tableau 2** : Caractéristiques des communautés spontanées et pilotées (Bénédic, 2019 - d’après Kirkman et al., 2013 et Aljuwaiber, 2016).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Communauté spontanée** | **Communauté pilotée**  |
| **Objectifs** | Accroître ses compétences dans une pratique donnée (individuel) | Liés aux objectifs stratégiques de l’organisation (individuel et collectif) |
| **Origine**  | Spontanée (à l’initiative des membres)  | Intentionnellement créée (à l’initiative de la hiérarchie)  |
| **Existence** | Informelle | Rattachement à la structure formelle  |
| **Règle de sélection** | Auto-sélection des membres | Par la hiérarchie (frontières clairement définies) |
| **Nature des liens**  | Passion commune pour une pratique | « Contrat de valeur » avec le management qui attend des résultats |
| **Sujets traités**  | En lien avec les intérêts et passions propres de membres | Définis par la hiérarchie en relation avec les intérêts stratégiques de l’organisation  |
| **Ressources** | Provenant essentiellement des membres | Provenant essentiellement de l’organisation |

Ainsi, cette recherche vise à comprendre, dans un contexte d’établissement public, comment les communautés de pratiques pilotées vont permettre, par l’échange entre les employés de l’organisation, de manager la tension paradoxale bureaucratie *versus* agilité organisationnelle.

**Méthodologie**

**Recherche action**

Le but dans cette recherche est d’analyser le fonctionnement et la dynamique de changement d’une communauté de pratique en matière de méthodologie de gestion de projet, dans un contexte d’établissement public. Dans ce cas de figure, la recherche qualitative s’impose comme l’option la plus pertinente. Une démarche de recherche-action a été adoptée afin d’obtenir une meilleure insertion au niveau du terrain d’analyse. Cette communauté a été impulsée dans l’objectif d’apporter du changement dans la gestion de projet de l’entreprise répondant ainsi à un besoin stratégique. L’étude de la communauté de pratique se fait essentiellement pendant des ateliers organisés par un cabinet de consultants externe chargé entre autres de l’animation de la communauté. Ces ateliers ont vocation à rassembler régulièrement tous les membres de la communauté afin de travailler sur l’harmonisation de la méthodologie de gestion de projet interne. La démarche de recherche action permet d’être présent dans le développement et l’évolution de la communauté, mais également de pouvoir comprendre les spécificités du terrain d’analyse et de pouvoir y contribuer plus activement. Elle permet un certain degré d’intervention dans le fonctionnement de la communauté et de tester différentes approches afin de soutenir les objectifs stratégiques de l’organisation auxquels la communauté est supposée répondre.

**Présentation du cas étudié**

L’entreprise étudiée est une structure publique de grande envergure. Elle est très bien implantée sur le marché. Au-delà de sa structure administrative centralisée, elle se compose de plusieurs départements dédiés chacun à un domaine opérationnel spécifique s’organisant de façon autonome notamment en matière de gestion de projet. Par nécessité et absence d’une gestion de projet harmonisée au sein de l’entreprise chaque département s’est attaché à développer sa propre méthodologie en fonction de ses besoins spécifiques, entre autres, la taille des projets récurrents, l’orientation des projets (internes vs externes) et les expériences professionnelles passées des gestionnaires de projets c’est-à-dire la prédilection de ces derniers pour une méthodologie déjà existante, les deux plus connues étant PRINCE2 et PMI. Cela a abouti au développement d’une culture de gestion de projet désharmonisée entre les différents départements. À ce jour, au moins une tentative ultérieure d’harmonisation de la méthodologie de gestion de projet nous est connue, mais les raisons du non-aboutissement ne nous ont pas encore été communiquées. L’initiative fut cependant menée en interne ne faisant, à ce moment, pas intervenir les services de consultants externes.

 La seconde initiative d’harmonisation de la méthodologie de projet a été entamée début de l’année 2018 dans le cadre de la révision de la stratégie globale de l’entreprise qui a lieu de façon périodique. L’objectif de la démarche d’harmonisation étant de développer une méthodologie unique qui tient compte de l’existant et des spécificités des différents départements de l’entreprise et d’aboutir à un outil exploitable par l’ensemble des départements. Un certain degré de flexibilité est néanmoins prévu afin de garantir une souplesse suivant la nature des projets. Pour soutenir cette initiative, il a été fait appel à un cabinet de consultants. Cette nouvelle méthodologie est construite dans une dynamique de co-construction avec une dizaine de gestionnaires de projets de l’entreprise. Ils représentent chacun les intérêts du département dont ils sont issus, permettant ainsi de s’assurer de satisfaire un maximum d’exigences. Ces derniers ont été désignés et conviés par la future gestionnaire de projet qui détient le titre de PPMO (Project Portfolio Management Officer) qui sera chargée de gérer la méthodologie développée et s’assurer de sa mise en application. Le choix de mettre en place une communauté de pratique pilotée a, entre autres, été fait pour accélérer le processus de développement et pour cibler les membres en fonction des besoins perçus pour le développement de la méthodologie. Les membres de cette communauté n’avaient pas tous été amenés à travailler ensemble auparavant, mais la plupart se connaissaient déjà.

L’animation de cette communauté est cogérée à la fois avec la future PPMO et par le cabinet de consultants. La future PPMO aura, parmi tant d’autres, la tâche de représenter cette méthodologie et de la faire vivre au sein de l’entreprise. Les consultants avaient, quant à eux, comme première mission d’élaborer un concept et une stratégie afin d’amener la communauté vers le développement d’une méthodologie projet structurée et délivrée dans un laps de temps limité avec pour deadline la date prévue pour la présentation de la méthodologie devant le comité exécutif qui devra alors évaluer et valider la méthodologie avant son déploiement. Le calendrier initial allouait six mois à la communauté afin d’aboutir à une première proposition de structure pour la méthodologie avec les différents supports et livrables nécessaires à son fonctionnement. Ce calendrier fut rallongé de deux mois. Par la suite, si l’aval est obtenu par le comité exécutif, il a été prévu d’éprouver la validité de la méthodologie en la mettant en place dans de nouveaux projets pilotes avant de la dérouler dans l’ensemble de l’entreprise.



Figure 1 : Trois phases de développement de la méthodologie de gestion de projet

Une fois que le concept et la stratégie proposés par le cabinet de consultant fut validé par la PPMO, les gestionnaires de projet qui étaient proposés comme membres de la communauté ont été réunis pour la première fois pour leur soumettre l’approche, clarifier les premiers objectifs de la communauté, les attentes et définir les modalités de fonctionnement. Il a ainsi été défini d’un commun accord que les membres de la communauté se rencontreraient toutes les deux semaines pour un atelier de trois heures. La structure des ateliers alternait entre travaux menés en sous-groupes et consolidation en plénière (groupe complet) ce qui accordait du temps supplémentaire pour aborder plus de thématiques pendant les séances et en parallèle cela assurait la contribution de tous les membres de la communauté. Un système de fonctionnement a également été convenu. Celle-ci prévoyait que les consultants consolident les travaux qui étaient effectués au cours d’un atelier et que ces résultats consolidés étaient ensuite envoyés à la communauté pour que les membres puissent y apporter de nouvelles contributions qu’ils faisaient parvenir à nouveau aux consultants. Ces derniers intégraient les données obtenues dans les précédents résultats pour que ceux-ci servent de base pour l’atelier suivant. Cette manière de fonctionner avait pour objectif d’optimiser le temps imparti pour le développement de la méthodologie.

La première rencontre, au-delà de définir les modalités de fonctionnement ainsi que l’approche prévue pour les semaines à venir, devait également être une opportunité pour les différents membres de faire connaissance et d’en apprendre plus sur la gestion de projet dans leurs départements respectifs. Cette première rencontre a aussi permis de définir une première vision globale pour cette méthodologie ainsi que les valeurs des gestionnaires de projet. Les rencontres subséquentes ont été organisées dans le but de compléter progressivement le cycle de la méthodologie, plus exactement, de clarifier le contenu des différentes phases définies par la communauté en termes d’activités et de livrables.

Après plusieurs semaines de développement, un second groupe d’experts a été sollicité. Ces derniers remplissent des fonctions transverses c’est-à-dire qu’ils ne sont pas affectés à un seul département opérationnel spécifique comme, par exemple, le département juridique. Ces experts ne sont pas des gestionnaires de projet, mais interviennent, de par leur expertise, dans le processus de gestion de projet d’où l’importance de leur contribution. L’objectif était de les solliciter à un moment où la méthodologie était déjà arrivée à un certain niveau de maturité pour permettre aux experts de se projeter dans la méthodologie et de pouvoir contribuer efficacement à son développement. Ainsi une première rencontre a été organisée avec ces derniers dans un atelier structuré afin d’obtenir un maximum d’informations pertinentes et répondant aux besoins d’avancement de la méthodologie. Ces experts avaient ainsi pour mission au cours de cet atelier, d’une part de venir compléter la méthodologie en signalant les phases dans lesquelles leurs interventions étaient requises et d’autre part de venir apporter du feedback constructif sur l’existant. Cette première rencontre a également été l’opportunité de soumettre la méthodologie de gestion de projet à des personnes externes à la communauté et ainsi d’en éprouver la compréhension. Après cette première approche, les experts seront réunis une seconde fois en plénière, leur laissant ainsi la possibilité de prendre du recul face aux informations obtenues lors de la première rencontre. Ce deuxième atelier sera l’opportunité de pousser plus loin la réflexion et de compléter plus amplement la base de travail. Par la suite, des rencontres individuelles sont envisagées avec les différents experts transversaux afin que ces derniers puissent clarifier et spécifier leurs besoins et leurs contributions dans le cycle de gestion de projet.

Finalement, une deuxième communauté de gestionnaires de projet travaillant sur une autre thématique sera également impliquée dans le processus. Ces experts sont supposés utiliser la méthodologie harmonisée une fois que cette dernière sera aboutie. La rencontre entre les deux communautés aura ainsi pour objectif premier de confronter d’autres experts qui exercent eux-mêmes la gestion de projet à l’outil et d’obtenir un retour constructif de leur part afin d’améliorer l’existant.

**La triangulation de données**

Nous avons retenu l’approche de la triangulation de données pour la collecte de l’information du terrain (Denzin, 1978). Cette approche permet de collecter les données de diverses sources afin de les croiser entre elles et d’obtenir un canevas d’informations plus complet du terrain. Dans le cas présent, nous utiliserons trois sources de données différentes à savoir dans un premier temps l’observation participante sur le terrain, dans un deuxième temps l’analyse de la documentation fournie et finalement des entretiens individuels. La première source de données est ainsi l’observation participante effectuée en tant que membres des consultants externes sollicités pour faciliter le développement et le déploiement de la méthodologie au sein de l’organisation. La présence à quasiment tous les ateliers permet d’observer le développement de la communauté en termes d’interactions et de qualité des échanges ainsi que l’évolution de la maturité de la méthodologie. En parallèle, cette présence permet d’acquérir une meilleure connaissance et appréciation du terrain et d’en saisir les mécanismes de fonctionnements. La deuxième source d’information est issue de la documentation secondaire fournie par les différents membres de la communauté permettant d’élargir le spectre de compréhension notamment du fonctionnement actuel de la gestion de projet dans l’entreprise. La troisième source d’information est une série d’interviews menés avec les différents membres de la communauté de gestion de projet. Ces interviews semi-structurés permettent d’étayer plus amplement différentes dimensions relatives au fonctionnement des communautés de pratique notamment le répertoire partagé, le projet commun et l’engagement mutuel constituant les dimensions fondamentales d’une communauté de pratique telle que définies par Wenger et al. (2002). Les entretiens ont été menés avec cinq membres de la communauté qui comprend une dizaine de personnes au total et avec un des trois animateurs principaux. Les personnes interviewées sont répertoriées comme suit lors de l’analyse des données :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PPM1** | Project portfolio manager | Femme |
| **CS1** | Chef de service | Homme |
| **CS2** | Chef de service | Homme |
| **CE1** | Chef d’équipe  | Homme |
| **CE2** | Chef d’équipe  | Homme |
| **AN1** | Animateur de communauté (consultant externe) | Homme |

**Résultats**

Les résultats sont analysés au vu des trois dimensions fondamentales de toute communauté de pratique telles qu’avancées par Wenger et al. (2002) : répertoire partagé, projet commun et engagement mutuel. Nous montrons comment au travers de ces trois dimensions, l’animateur de la COP va manager la tension paradoxale bureaucratie *versus* agilité organisationnelle et comment les membres eux-mêmes vont être capables d’intégrer les avantages et inconvénients de la logique bureaucratique, d’une part, et de la logique d’agilité organisationnelle, d’autre part.

**Répertoire partagé**

 La première dimension correspond ainsi au répertoire partagé ou à la pratique d’une communauté. Elle englobe entre autres les supports, les bases de connaissances, les outils, les approches et les standards utilisés par les membres pour développer leurs connaissances. Dans le cadre analysé, l’appropriation et le développement de supports adéquats se sont effectués progressivement au cours des premières semaines. Les supports de travail étaient avant tout proposés par les consultants qui les adaptaient en fonction des observations et des feedbacks qu’ils recevaient de la communauté. Il en va de même pour les supports développés par la communauté et consolidés par les consultants. Il a fallu la participation à quelques ateliers pour que les experts méthodologie prennent l’habitude des façons de faire des consultants et des types de supports employés pour favoriser les échanges de connaissances. Cela s’est notamment perçu dans l’évolution de la quantité de feedbacks reçus après les premiers ateliers. Au début, les membres étaient plus passifs lorsque les éléments de consolidation leur étaient soumis. Cependant au bout de plusieurs semaines ils ont commencé à donner plus activement du feedback et à s’approprier les supports. Ils proposaient des améliorations et des modifications qui étaient ensuite rediscutées avec l’ensemble de la communauté afin de créer une première version finalisée :

*« Il y a des gens qui avaient des ‘templates’, d’autres aussi pour le même thème un document d’initiation de projet par exemple, et puis le groupe a quand même bien réussi à consolider ça dans une version » (CS1).*

Les animateurs de leur côté faisaient en sorte de fournir des supports et documents afin de permettre aux experts de progresser dans leurs réflexions :

*« Ce qui a permis la capitalisation c’est, de un, tout ce qui était fait en session il y a eu des comptes rendus qui étaient envoyés par la suite aux différents membres où on leur demandait aussi d’agir dessus enfin d’avoir des commentaires et à ce moment-là ils étaient beaucoup plus partie prenante donc on les a transformé en acteurs de la méthode. » (AN1)*

En parallèle, un travail d’harmonisation des terminologies a également été effectué, étant donné que les experts ne partageaient pas nécessairement le même langage. En effet, ils sont issus de différents départements avec des approches de gestion de projets différentes :

 *« Il faut déjà commencer à apprendre ce que l’autre dit et parfois on se rend compte qu’on pense avoir compris mais réellement le contexte de l’autre fait que le même mot dans son contexte, finalement, fait tout à fait autre chose. Et c’est très dangereux. Et je l’ai vu avec des collègues qui font plus des projets qui sont orientés vers des clients externes même pour eux le mot client évidemment ça veut dire autre chose ». (CS2)*

Un glossaire commun est ainsi en cours de création et il se base en partie sur des définitions officielles qui sont complétées en tenant compte des spécificités de l’entreprise. Ce travail exige des experts de s’aligner et de prendre en compte les demandes des autres membres.

La fin du processus d’harmonisation a demandé une accélération du travail des experts afin de pouvoir répondre aux deadlines. La communauté a ainsi été scindée en sous-groupes afin de travailler sur les différents livrables qui allaient s’insérer dans la méthodologie de gestion de projet et qui devaient aussi être ajustés en fonction de la taille des projets. Là encore il s’agissait de trouver des consensus au sein des sous-groupes afin de développer une version finalisée pour chaque livrable. Cette première version de la méthodologie répond aux attentes des membres de la COP :

*« C’est beaucoup mieux ! Comme je t’ai dit là c’est déjà beaucoup plus structuré, on a quelque chose en main, des documents qu’on peut utiliser donc oui. Bien sûr, chacun de nous n’a pas pu valider tous les documents on les a divisés par personne pour accélérer un peu mais ça va venir quand on va commencer à appliquer la méthode, quand on va être dans un poste de chef de projet on va commencer à remplir ces documents on peut affiner, ajuster et améliorer ». (PPM1)*

La méthodologie développée devait permettre de s’adapter à l’ensemble de l’organisation qui comme déjà précisée comprend une diversité de départements. La flexibilité et l’adaptabilité devait être le fil rouge afin de répondre à la réalité de l’organisation :

*« Un élément très important, que j’avais également apporté, dans la communauté c’est la possibilité de, en anglais c’est le tayloring, d’adapter la méthode à un certain contexte d’application. Un projet technique peut être très différent d’un projet informatique. (…) Et puis d’un autre côté un projet informatique ils sont plus dans l’agilité donc il y a beaucoup de domaines et une méthode, méthodologie doit être capable d’être flexible. Et un des challenges maintenant c’est de la rendre flexible et on va devoir certainement dire que dans tel et tel cas telle et telle étape prévue par la méthodologie sera optionnelle. Ça, ça va venir ». (CS1)*

Par ailleurs au-delà de cette aspect les membres avaient, pour certains, conscience que la méthodologie devait s’affiner dans un processus d’itération afin de pouvoir l’éprouver et l’améliorer :

*« C'est toujours un compromis entre le fait d'avoir quelque chose de très élaboré et ainsi de suite, et le fait d'avoir quelque chose avec lequel on peut commencer. Utilisons-la ! Faisons-la évoluer. Ce processus de révision constante est important afin de recueillir les réactions et de les améliorer. Mais je n'aspire pas à la perfection à 100 % dès le départ. Vous ne savez que ce que vous savez, vous ne savez pas ce que vous ne savez pas ». (CE1)*

**Projet commun et volonté commune**

La deuxième dimension représente le projet commun qui donne l’identité et la légitimité à la communauté. Il s’agit du domaine d’expertise sur lequel se concentrent les attentions et les échanges de connaissances. Dans ce cas-ci, la gestion de projet et l’harmonisation de la méthodologie sont au cœur des réflexions des membres de la communauté. Les experts ayant intégrés la COP avait également compris le besoin d’harmoniser la gestion de projet au sein de l’entreprise. La thématique permettait de motiver les membres à s’investir dans la COP. Pour certains cela allait jusqu’à représenter une charge de travail additionnelle aux tâches quotidiennes puisque l’investissement dans la COP n’avait pas systématiquement été intégrée dans les objectifs annuels au moment du lancement de la COP :

*« C’était pas un objectif qui a été fixé pour nous au début de l’année. Donc normalement chaque employé au début de l’année reçoit la liste des objectifs de toute l’année. Et cette partie-là elle n’était pas parmi nos objectifs donc on devait passer des heures dessus mais c’était pas inclus dans nos objectifs. C’était comme si on te demande de travailler sur quelque chose et il n’y avait rien qui disait que c’était prioritaire. Et donc ce n’était pas facile au début de se libérer du temps pour travailler dessus » (PPM1)*

*« La difficulté était purement pour moi parce qu'il s'agissait d'une charge de travail supplémentaire en plus de mes attributions normales. Il est difficile de trouver le temps nécessaire pour soutenir suffisamment cette initiative ». (CE1)*

Chaque atelier est dédié au développement d’une thématique ayant trait à la méthodologie. Les membres conviés à la communauté sont tous impliqués dans la gestion de projet dans leurs départements respectifs. Néanmoins les experts de la COP n’était pas tous opérationnels dans le même style de projet, certains étaient surtout actifs dans des projets transversaux et d’autres sur des projets plus locaux et ainsi la perception des besoins auxquels la nouvelle méthodologie devaient répondre n’était pas nécessairement la même au départ :

*« Ils y en avaient qui géraient des projets complexes, d’autres toute leur vie ils ont géré des projets vraiment simples liés à leur métier. Donc quand on parlait de certains termes ou de certains livrables les autres ne comprenaient pas ça facilement ». (PPM1)*

*« Au début c’était pas très simple parce chacun est venu avec ses convictions, sa façon de faire, donc on essayait toujours de convaincre l’autre que notre méthode était la meilleure, que nos templates sont les meilleurs, que notre façon de faire est la meilleure. Même il y avait une tendance de choisir une méthodologie standardisée soit PMI soit PRINCE 2. Moi, j’étais beaucoup plus en faveur d’aller dans cette direction là que de recommencer tout à zéro parce que ça leur a demandé plusieurs années d’arriver à des méthodologies qui sont bien standardisées donc pourquoi commencer de zéro et perdre du temps. Mais comme je t’ai dit les avis étaient très différents dans le groupe. Et donc la PPMO à la fin elle a essayé de rassembler les différents points de vue et on a dit on va faire quelque chose pour l’organisation et pas choisir une des deux méthodes ni PMI ni PRINCE 2. » (PPM1)*

Le choix de mettre en place une catégorisation en « full », « balanced » et « light » devait aussi permettre de répondre aux différents besoins des départements afin d’être en mesure de gérer des projets d’envergure variable et de proposer une flexibilité nécessaire. En effet, il a été convenu avec les membres de la communauté d’élaborer dans un premier temps une version de la méthodologie de gestion de projet qui devait permettre de gérer des projets de grande envergure ou projets transversaux qui a été catégorisée comme la version « full ». Cette version se distinguait par un système de reporting plus complexe vers la gouvernance de gestion de projet ainsi qu’un nombre plus important de documents à remplir. Les catégories « balanced » et « light » ont été déclinées de la version « full » afin de répondre à des projets de taille moins importante. Pour chaque catégorie déclinée, la structure de gouvernance a également été revue et adaptée au besoin du terrain de même que la documentation que les chefs de projet devront remplir.

Les expertises extérieures et les autres communautés sollicitées en parallèle permettent elles aussi de nourrir les réflexions d’amélioration de la méthodologie. Ainsi, le groupe d’experts transverses sollicités pour contribuer à la méthodologie a notamment permis de soulever des manquements dans le travail actuel et a proposé des pistes d’amélioration. Cette sélection dans les interactions a jusqu’à présent été efficace puisqu’elle permettait d’amener des réflexions complémentaires dans la communauté. Il est cependant a noté que l’intervention d’expertise externe devait se faire au moment opportun et avec une première version de la méthodologie suffisamment mature pour permettre à des non-experts en gestion de projet de pouvoir contribuer efficacement et d’obtenir des résultats exploitables pour la communauté.

**Engagement mutuel**

La troisième dimension d’une communauté correspond à l’engagement mutuel et représente la culture d’apprentissage de la communauté et les interactions sociales à la fois entre les membres de la communauté, mais également avec les acteurs externes. La culture d’entreprise dans le cas étudié était selon les dire des consultants externes peu favorable à l’échange de connaissances entre les départements :

*« Initialement non (le partage de connaissance n’était pas favorisé) comme ils travaillaient tous en silos et ils étaient pas au courant de ce qui se passait. Nous on a poussé ça, on a mis ça en avant et puis ça a commencé à prendre et d’ailleurs les gens étaient très surpris de cette issue heureuse. Non, avant il n’y avait pas cette culture de partage ou quand il avait eu lieu il était fait de manière tellement désorganisée que l’information n’atteignait pas toutes ces cibles et c’est ce qu’on a essayé de faire notamment avec un nouveau portail ou il y avait tous les documents et toutes l’information centralisée pour la communauté et puis après toute l’organisation ». (AN1)*

Au cours des premiers ateliers, les membres étaient, comme nous l’avons déjà mentionné auparavant, relativement passifs. La participation et la prise de parole devaient être initiées par les consultants et les retours de feedbacks ou d’informations supplémentaires n’étaient pas fréquents. Par ailleurs, les objectifs prévus pour cette méthodologie leur avaient été communiqués dès le départ et en soulignant l’importance de leur contribution. Ainsi, il s’agissait au départ de créer des liens entre les différents membres et de favoriser le développement d’un climat de confiance qui facilite et soutient les échanges entre les membres, mais également avec les consultants externes. Au début, certaines tensions ont pu naître, notamment la volonté de challenger les consultants mais ces dernières se sont estompées au cours des ateliers, les consultants ayant réussi à s’intégrer à la communauté :

 *« Je pense que c’était très bien organisé, surtout qu’il y a des avis et des approches différentes qui se rencontrent et l’organisation de la communauté a réussi à cadrer tout cela, à mettre ça dans des domaines, des phases d’initiation, de planning, d’exécution. Donc je trouve que c’était bien organisé, c’était très participatif. La communauté ou le lead de la communauté n’a jamais cherché à imposer une vue forte parfois il faut trancher sinon on discute jusqu’à l’éternité mais je pense qu’il y a un très bon équilibre entre ce côté participatif et cadrage ». (CS1)*

Les animateurs essayaient également de responsabiliser les membres étant donné qu’il ne s’agissait à aucun moment d’imposer une méthodologie mais bien aux experts d’en développer une qui correspondrait à leur réalité :

*« Ils ont vu que je n’avais pas d’agenda caché de mon côté. Donc je me suis positionné de toute façon en tant que coordinateur et j’ai toujours voulu mettre en avant le fait que c’était eux qui allaient contribuer à l’atteinte de cet objectif d’avoir une méthode harmonisée, c’est comme ça que ça a créé la légitimité parce que j’ai toujours collé à ce rôle. Je ne me suis jamais mis en avant pour dire que c’était ma méthode, j’ai toujours dit c’est votre méthode ». (AN1)*

Les animateurs estiment que les incontournables pour une bonne collaboration sont « franchise, honnête, transparence et respect mutuel ». Ils estiment qu’il est vraiment important d’établir un partenariat et de mettre en place un esprit de collaboration tout en gardant en vue l’objectif fixé au départ.

Afin de susciter un climat de collaboration parmi les membres et de favoriser les interactions, les ateliers ont été structurés de sorte que les différents participants soient amenés à travailler les uns avec les autres en évitant de créer systématiquement les mêmes sous-groupes d’une séance à l’autre. Nous avons ainsi pu observer que les échanges se sont progressivement intensifiés et améliorés au sein de la communauté, mais également en dehors des ateliers. Les experts avaient cependant un avis partagé sur les méthodologies et les outils utilisés par les consultants. Pour certains l’appropriation était plus directe que pour d’autres :

 *« Nous n'avions pas le format des documents au tout début, nous avions quelques diapositives PowerPoint, ce qui est assez difficile à utiliser si vous voulez faire un processus de révision régulier ici. Je pense donc que cela aurait pu être amélioré dès le début pour que nous puissions vraiment réfléchir à la manière dont nous structurons les informations, dont nous les rassemblons et dont nous maintenons le cycle de révision. Je pense que ce n'était pas optimal ». (CE1)* Au fur et à mesure des séances les experts ont également proposé des supports visuels qui leur paraissaient plus approprié auxquels les consultants externes se sont ajustés également:

*« Non je pense que pour cette première phase de brainstorming, le visuel est très bien, un visuel dynamique etc. mais ensuite on doit dire qu’on (le groupe d’experts) est, à un certain moment, aussi devenu plus directif ». (CS2)*

Les consultants ont commencé à récupérer plus de documentations supplémentaires, les membres de la communauté se mettaient, si nécessaire en contact avec ces derniers de façon plus systématique pour demander des clarifications ou apporter du feedback. Néanmoins les consultants ont pu noter que :

*« Les gens n’avaient pas de problème à partager leurs connaissances et méthodologies et certains d’ailleurs faisaient même plus que demandé ». (AN1)*

Par ailleurs, certains experts ont commencé à se réunir de manière informelle, avec l’accord néanmoins de la PPMO, et à retravailler les supports développés pendant les ateliers avec pour objectifs de clarifier et compléter des éléments qui n’avaient pas pu être terminés pendant les ateliers. Ce sous-groupe était constitué de quatre personnes qui se retrouvaient chaque semaine :

*« Pendant une certaine période on devait travailler sur le document de support où on a mis toutes les phases, les étapes dedans, les ‘gates’ et tout ça. Ça a duré pendant un mois, deux mois il y avait ces réunions, comment dire, assez accélérées pour un peu avancer ». (PPM1)*

Ce sous-groupe ne s’est pas substitué à la communauté. Ses contributions ont à chaque fois été soumises à l’ensemble de la communauté afin de les valider ou de les revoir. Ces rencontres informelles ont finalement permis d’avoir des contributions plus riches en termes d’informations et d’avancer plus rapidement dans l’harmonisation de la méthodologie. Elles représentent également l’évolution dans l’intérêt de la communauté à développer la thématique et à partager des connaissances. Certains évènements ont permis également de renforcer la visibilité et la reconnaissance du travail fourni par la communauté et de renforcer la dynamiques et les liens au sein de la communauté :

*« Il y a plusieurs évènements, des évènements où on montrait l’état des lieux du travail effectué. Donc on a présenté d’une manière différente et beaucoup plus visible, interactive l’état des lieux du travail effectué. Et ensuite on a fait un évènement informel donc qui était en dehors du travail mais qui était avec les personnes impliquées et donc là ça a provoqué une cohésion très forte au sein de la communauté et au sein des communautés et au sein des communautés avec les animateurs parce que de cette façon-là ils ont pu voir de manière très pratique où ça menait tout ce travail ». (AN1)*

L’engagement mutuel des membres de la COP s’est donc traduit concrètement lors des ateliers mais également en dehors de ceux-ci. La COP a joué un rôle d’espace-temps favorisant les échanges autour de la problématique commune de l’harmonisation des méthodologies.

**Discussion et Conclusion**

Le changement organisationnel souhaité par l’établissement Public n’avait pas été couronné de succès dans le passé. Le modèle bureaucratique trop présent ne permettait pas de changer la multiplicité des pratiques au sein de l’organisation. La communauté de pratiques pilotée a eu cette vertu de repenser l’organisation en tenant compte de son fonctionnement bureaucratique et de ses nouveaux besoins en termes d’agilité.

Sur le plan théorique, notre travail permet d’affiner les recherches sur les communautés de pratique pilotées (Bénédic, 2019 ; Bootz, 2015). Ainsi, nous montrons comment l’accompagnement de la communauté est particulièrement sensible compte tenu du fait que la création de celle-ci est à l’initiative de la Direction. Se pose donc la question de sa légitimité en tant que telle et de la légitimité des décisions et conclusions proposées par cette dernière (Lave et Wenger, 1991). Ainsi, nous mettons en évidence que la qualité du management de la communauté pilotée va contribuer à la rendre légitime auprès des membres dans un premier temps. Cela fait écho aux travaux de Josserand (2004) qui insiste sur l’importance des contextes organisationnels d’une part, et sur le rôle de la stimulation des membres d’autre part. Il s’agit, ici de s’assurer que le répertoire, c’est-à-dire le vocabulaire et les normes entre les acteurs, soit partagé ; que le projet soit réellement commun et que chacun soit engagé pour s’approprier ce projet et sa mise en œuvre au sein de l’établissement public.

La communauté de pratiques pilotée est un espace où la tension paradoxale est par nature réduite puisque les acteurs sont, en quelque sorte, en dehors de l’organisation. Ainsi, ils peuvent discuter, échanger, prendre du recul sur la meilleure manière d’appréhender les deux extrémités de la tension : la logique bureaucratique et la logique d’agilité (Smith et lewis, 2011). En l’occurrence, la stratégie de management de la tension serait celle de l’acceptation (Lewis, 1000 ; Smith et Lewis, 2011) plutôt que celle d’une alternative telle que suggérée par Poole et Van de Ven (1989). Les membres de la COP pilotée ont conscience des tensions paradoxales et se trouvent, au sein de la COP, dans un espace lui-même agile où l’objet est d’harmoniser les pratiques méthodologiques. Ils vont donc repenser les pratiques bureaucratiques en cherchant la bonne mesure d’agilité organisationnelle bénéfique pour l’établissement public. Néanmoins, on peut se demander si ce cas d’harmonisation de la méthodologie ne risque pas de renforcer la logique bureaucratique au sein de l’établissement Public puisque la diversité des pratiques serait proscrite. C’est un des enjeux de la gestion de la tension, où à tout moment, les acteurs peuvent renforcer un pôle ou l’autre de la tension (Smith et Lewis, 2011).

D’un point de vue managérial, nous nous trouvons face à une communauté où les membres ont été sélectionnés pour participer à la communauté et au processus d’harmonisation de la méthodologie. Il a ainsi fallu trouver des solutions pour surmonter le potentiel désintérêt qui aurait pu émerger de cette sélection comme l’avance Josserand (2004). Un des facteurs stimulants a été de montrer, à la communauté, l’intérêt stratégique pour l’organisation de cette démarche d’harmonisation. La reconnaissance de la communauté s’est poursuivie au travers de plusieurs autres initiatives, notamment dans un premier temps, par l’implication d’autres communautés qui ont ouvertement félicité les résultats du travail de la communauté méthodologie. Dans un second temps, la première version aboutie de la méthodologie de gestion de projet sera présentée devant le comité exécutif de l’entreprise ce qui permettra de reconnaître officiellement l’investissement des membres de la communauté. Par ailleurs, le facteur de co-construction reste également un vecteur de stimulation pour le cas de cette communauté pilotée. La boucle d’intégration des résultats dans ce cas-ci, entre les consultants et les membres a permis de systématiquement prendre en compte les feedbacks de chacun d’eux et de valoriser leurs contributions par l’ensemble de la communauté. Ainsi, cette configuration suscite la reconnaissance de la contribution individuelle des membres et génère de la motivation.

Cette recherche connaît quelques limites. En particulier, il s’agit d’une étude de cas unique qui ne couvre certainement pas tous les cas de figure possibles d’interactions au sein des communautés pilotées. Ainsi, une deuxième étude de cas, dans un autre contexte institutionnel, permettrait de mettre en évidence des constantes et des effets de contingences riches d’enseignement. En outre, nous ne sommes focalisés que sur une seule tension paradoxale alors que d’autres mériteraient d’être explorées pour en comprendre le fonctionnement.

**Bibliographie**

Albert M.N, Lazzari-Dodeler N., & Perouma J-P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectique*, 1 (22) : 33-46.

Aljuwaiber, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 731-748.

Amin, A., Roberts, J. (2008). Knowing in action: Beyond communities of practice. *Research. Policy*, 38, 353-369.

Benamouzig, D.,Besançon J. (2005). Administrer un monde incertain : les nouvelles bureaucraties techniques. Le cas des agences sanitaires en France. *Sociologie du travail*, 47 (3), 301-322.

Bénédic, M., (2019). Les apports de l’analyse des réseaux sociaux au management de communautés pilotées. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XXV (62), 35-53.

Bentahar, O., Aïnouch, Z., & Benzidia, S. (2016). La méthode Agile à l’épreuve de la complexité des projets SI: cas d’une SSII européenne. *La complexité des organisations*, Growth-Publisher editions, Fribourg.

Benzidia, S., Makaoui, N. (2020). Improving performance through supply chain flexibility and market agility: IT orchestration perspective. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, (à paraître).

Berger, H. (2007). Agile development in a bureaucric arena: A case study experience. *International Journal of Information Management*, 27, 386-396.

Bootz J.P. (2015). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ?. *Management International*, 19(3), 15-30.

Brown J.S., Duguid P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

Brown, J.S., Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Le Seuil, 413 p.

Denzin, N.K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 2nd ed., New York, NY, McGraw-Hill.

Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995*). Agile competitiors and virtual organizations.* New York: Van Nostrand Reinhold.

Hofstede, G. (2003). *Cultures and organisations: Software of the mind*. London: Profile Books, 279 p.

Josserand, E. (2004). Cooperation within Bureaucracies: Are Communities of Practice an Answer ?. *M@n@gement*, 3(7), 307-339.

Kirkman, B.L., Mathieu, J.E., Cordery, J.L., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2011). Managing a new collaborative entity in business organizations: understanding organizational communities of practice effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1234-1245.

Lave, J., Wenger., E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 139 p.

Lewis, M. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25: 760–776.

Lorino, P. (2018). Le management de l’action complexe: contrôler ou explorer, *Projectique*, 1(19) : 13-22.

OECD (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*, 252 p.

Poole, M. S., Van de Ven, A. 1989. Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review*, 14: 562–578.

Smith, W.K., Lewis, S. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.

Van De Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590– 607.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Collier Macmillan Publishers.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge, 336 p.

Wenger, E., Snyder, W.M (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78, 139-146.

Wenger, E., Mcdermott, W., Snyder, M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Harvard Business School Press, Boston, 284 p.

**Annexes**

|  |
| --- |
| **GRILLE ENTRETIEN MEMBRE DE LA COMMUNAUTE** |
|  |
| **Data Collection** |
| Département |
| Spécificités du département |
| Types de projets (départementaux, transverses etc.) |
| Position occupée à l’heure actuelle |
| Taille de l’équipe |
| Nombre d’années d’activité dans l'organisation |
|  |
|  |
| **Comment s’est effectuée la mise en place de la communauté de méthodologie projet ?** |
| **How did the initiation of the community take place?**  |
| Comment avez-vous entendu parler de la communauté méthodologie projet ? |
| How did you hear about the project methodology community? |
| Quelle communication a été organisée pour promouvoir l’adhésion à communauté méthodologie au sein de l'organisation? |
| What kind of communication initiatives took place inside the organization to promote the integration to the community? |
| Comment cette communauté était-elle perçue par vous et vos collègues au moment de sa fondation? Et à l’heure actuelle? |
| How was the community perceived by you and your colleagues when it was initiated? What is the perception by now? Why did it eventually change? |
| Avez-vous intégré la communauté sur base de volontariat ou avez-vous été désigné? |
| Was the decision to integrate the community voluntary or were you designated? |
|  |
| ***Si désignation/If designation*** |
| Comment avez-vous perçu votre désignation? |
| How did you perceive your selection? |
| Votre désignation vous a-t-elle semblé cohérente au vu de la thématique de gestion de projet? |
| Did you perceive your integration to the community as coherent with regard to the topic? |
|  |
| ***Si volontariat/If voluntary base*** |
| Pourquoi avez-vous choisi d’intégrer cette communauté? |
| Why did you decide to join the community? |
| Regrettez-vous de l’avoir intégrée? Pourquoi? |
| Do you regret your choice so far? Why? |
|  |
| Globalement, quelles pistes d’amélioration pouvez-vous suggérer pour la mise en place de la communauté? Qu’est ce qui aurait pu être amélioré? |
| In general, do you have any suggestions to improve the set up of the community? |
| Y a-t-il déjà eu d’autres initiatives similaires de par le passé dans l'organisation? Ont-elles été un succès? Pourquoi? |
| Do you have any knowledge about past similaire initiatives inside the organization? Were they sucessfull? Why? |
|  |
| **Que pensez-vous de la méthodologie et des outils développés?** |
| **What do you think about the methodology and the developed tools?** |
| Comment évaluez-vous les outils utilisés pour le développement de la méthodologie de projet? |
| How do you evaluate the used support tools to develop the methodology? |
| La compréhension de ces outils vous a-t-elle semblé évidente? |
| Were these tools easy to understand? |
| Quels autres supports auraient pu être utilisés? |
| What other tools could have been used? |
| Comment percevez-vous la qualité des outils développés au sein de la communauté? |
| How do you evaluate the quality of the developed outputs? |
| Le travail dans la communauté vous a-t-il permis de développer d’autres compétences? |
| Did working inside the community help you develop other professionnal competencies? |
| Pensez-vous que la communauté partage un même langage? Pourquoi? |
| Do you think that the community share the same language? Why? |
|  |
| **Comment évaluez-vous le travail fourni par la communauté?** |
| **How do you evaluate the work done by the community?** |
| Comment évaluez-vous la pertinence de la thématique d’harmonisation de méthodologie projet?  |
| Is the topic of project methodology harmonization relevant for the organization?  |
| Des éventuels retours que vous avez pu recevoir de vos collègues, comment évaluez-vous la légitimité de la communauté de méthodologie projet au sein de l'organisation? |
| From the feedback that you might have gotten from your colleagues, how would you evaluate the legitimicy of the community inside the organization? |
| Y a-t-il eu une présentation de votre communauté et des résultats au sein de l'organisation pendant le développement de la méthodologie? |
| Did any internal communication take place to promote the work done by the community? |
| Votre contribution et celles de vos collègues à la communauté ont-t-elles été reconnues au sein de l'organisation? |
| Was your contribution to the community and the one of your colleagues recognized in some way inside the organization? |
| Comment évaluez-vous votre propre contribution à la communauté? |
| How do you evaluate your own contribution to the community? |
| Comment évaluez-vous l’implication des autres membres dans la communauté? |
| How do you evaluate the implication of the other members to the work done in the community? |
| Les autres membres vous semblent-ils motivés à participer? |
| In your opinion, do the other members seem motivated to participate? |
| A titre personnel, êtes-vous motivé à participer aux différents workshops méthodologie? |
| Are you motivated to participate? |
| Qu’est ce qui vous motive à participer? |
| What motivates you to participate? |
| Pensez-vous qu’un sentiment d’appartenance se soit développé aux cours des dernières semaines? Pourquoi? |
| Do you think that a certain sens of belonging has developed in the past weeks? Why? |
| Pensez-vous que cette communauté ait vocation à perdurer dans le temps? Pourquoi? |
| Do you think that the community will continue to exist ? Why? |
|  |
| **Comment évaluez-vous le développement des interactions au sein de la communauté méthodologie projet?** |
| **How do you evaluate the developement of the interaction inside the community?** |
| Pensez-vous que la fréquence des rencontres soit adaptée aux besoins de la communauté? |
| Do you think that the meeting frequency was appropriate to the needs of the community? |
| Pensez-vous que le cadre des rencontres soit adapté pour correctement susciter la participation des membres? |
| Do you think that the set up of the meetings was adapted to motivate participation among the members? |
| Comment évaluez-vous l’intégration des membres dans la communauté? |
| How do you evaluate the integration of the different members in the community? |
| Pensez-vous qu’un sentiment de confiance se soit développé parmi les membres de la communauté? Pourquoi? Si non, quels ont été les facteurs d’empêchement? |
| Do you think that a sense of trust has developed between the different members? Why? If not, what were the impeding factors? |
| Comment évaluez-vous le développement de la cohésion au sein de la communauté? |
| How would you evaluate the developpement of the cohesion inside the community? |
| Comment évaluez-vous le développement de la qualité de la collaboration au sein de la communauté? |
| How would you evaluate the quality of the collaboration inside the community? |
| Rencontrez-vous les membres de la communauté en dehors des workshops organisés pour échanger sur la méthodologie projet? Pourquoi? |
| Do you meet other members of the community outside of the workshops to discuss about the methodology? Why? |
| Echangez-vous avec d’autres collègues au sujet de la méthodologie de gestion de projet? |
| Do you discuss about the topic with other colleagues? |
|  |
| **Comment évaluez-vous la potentielle appropriation de la nouvelle méthodologie projet par vos autres collègues?** |
| **How would you evaluate the future acceptance of the new methodology?** |
| Comment percevez-vous, à titre personnel, la méthodologie développée? |
| What do you think about the developed methodology? |
| Savez-vous comment vos collègues perçoivent la méthodologie développée? |
| Do you know what your other colleagues think about the methodology? |
| Comment évaluez-vous la future appropriation de cette méthodologie? |
| How do you envision the acceptance of the methodology?  |
| Quelles limitations éventuelles à cette appropriation pouvez-vous déjà percevoir à l’heure actuelle? |
| Where do you see potential barriers and challenges for the acceptance?  |
| Selon votre expérience du terrain, de quoi faut-il s’assurer au préalable avant de déployer la méthodologie projet? |
| With regards to your experience, what should be considered before implementing the methodology? |
| Comment percevez-vous l’impact de cette nouvelle méthodologie de gestion de projet? |
| How do you envision the impact of the methodology? |
|  |
| **Pensez-vous que cette communauté soit un vecteur d’innovation ?** |
| **Do you think that the community is a innovation trigger?** |

|  |
| --- |
| **GRILLE ENTRETIEN ANIMATEUR DE LA COMMUNAUTE** |
|  |
| **Comment s'est effectuée la mise en place de la communauté?** |
| Comment avez-vous intégré la communauté? |
| Comment vous y êtes vous pris pour structurer la communauté? |
| Quelles étaient les pré-requis à la mise en place de communauté? |
| Comment avez-vous choisi les membres de la communauté? |
| A quels objectifs devaient répondre la communauté? |
| Qu'est-ce qui aurait pu être fait pour améliorer la mise en place? |
|  |
|  |
| **Comment évaluez-vous les interactions que vous avez eues avec les membres de la communauté?** |
| Comment vos rapports, avec les membres de la communauté, ont-ils évolué au cours du temps? |
| Comment le statut d'externe affectait-il votre collaboration avec les membres de la communauté? |
| Comment avez-vous construit votre légitimité? |
| Quels étaient les freins à une bonne collaboration? |
| Quels éléments estimez-vous incontournables afin de garantir une bonne collaboration communauté/animateur? |
|  |
|  |
| **Comment avez-vous structuré votre approche pour permettre le partage des connaissances?** |
| Quels sont les outils que vous avez utilisés pour permettre la capitalisation de connaissances? |
| Comment vous-y-êtes vous pris pour susciter l'adhésion des membres à la communauté et ainsi favoriser le partage de connaissances? |
| Avez-vous rencontré des difficultés particulières au partage de connaissances dans la communauté? Si oui, lesquels et comment y avez-vous paliées? |
|  |
| **Comment avez-vous géré les tensions d'autonomie et de contrôle dans la communauté?** |
| Quels organes de gouvernance ont été instaurés pour piloté la communauté? |
| A quel point l'organisation intervenait-elle dans votre gestion de la communauté? |
| Aviez-vous des indicateurs de performance? Si oui, lesquels? Si non, aurait-il été nécessaire d'en avoir? |
| Comment avez-vous répercuté les attentes de l'organisation dans le travail de la communauté? |
| A quel point les attentes de l'organisation impactaient-elles la qualité du travail de la communauté? |
| Qu'est ce que l'organisation aurait pu mettre en place pour vous faciliter le travail? |
| Quelle vue la hiérarchie avait-elle sur les résultats de la communauté? |
| Quelle était la place du sponsor pour cette communauté? |
|  |
|  |
| **A quel point la culture d'entreprise est-elle favorable au partage de connaissances?** |
| Est-ce que l'organisation favorise l'échange de connaissances? |
| Est-ce que l'organisation facilite la création de communautés? |
| Est-ce que l'organisation met à disposition des outils/supports permettant de faciliter les échanges? |