

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION
DANS UN PROJET COLLECTIF

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE
PARTIELLE DE LA MAITRISE EN GESTION DE
PROJET**

Par :

Mahounan Bienvenue FANTODJI

Septembre 2016

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

La présente recherche trouve ses fondements dans le désir de travailler sur une problématique de grande importance pour les entreprises confrontées ces temps-ci à la divergence des parties prenantes qui, n'ayant pas vécu les mêmes expériences et ne préservant pas les mêmes valeurs, sont tenues de s'unir pour construire et mettre en œuvre de manière collective un projet. Elle a été possible grâce à la mise en œuvre d'un projet collectif par une équipe de chercheurs à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et trouve ses fondements dans le désir de travailler sur une problématique d'actualité.

C'est ainsi que cette recherche s'est fixée pour objectif de mieux comprendre comment peut se construire un projet collectif le long de son cycle de vie. D'une méthodologie basée sur une approche qualitative à travers des observations non participantes et l'organisation des entrevues semi-dirigées des parties prenantes impliquées, cette recherche a permis de vivre de l'intérieur, l'expérience de la construction et de la mise en œuvre d'un projet collectif par des professeurs et chercheurs du département des sciences économiques et administratives (DSEA) et du département des sciences humaines et sociales (DSHS) de l'UQAC, réunis en projet collectif en vue d'étudier eux-mêmes les projets collectifs. Des données collectées de l'observation non participante de l'équipe en projet collectif et des entrevues semi-dirigées des membres, l'analyse des résultats, à l'aide du logiciel N'VIVO, a permis de mieux comprendre le projet collectif à travers la place du processus et de la finalité, la place des facteurs et enfin les différentes phases importantes dans son cycle de vie.

Les résultats ont permis de constater que dans un projet collectif, le processus et la finalité ont chacune une place importante et se soutiennent mutuellement. L'enrichissement du processus facilite l'atteinte de la finalité intermédiaire. L'atteinte de la finalité intermédiaire met en confiance l'équipe et finit par enrichir à nouveau le processus, qui à son tour faciliterait l'atteinte d'une seconde finalité intermédiaire, et ceci jusqu'à l'atteinte de la finalité du projet.

Pour des acteurs venant d'horizons divers, la construction et l'entretien d'un processus consensuel sont très importants. C'est ainsi que dans le processus d'un projet collectif, nous avons constaté qu'il est important de créer les conditions pour faire régner la confiance afin que chaque acteur retrouve ses valeurs. Il est important également de créer les conditions pour que les différents outils soient définis de manière consensuelle, acceptée et internalisée par tous. Il est nécessaire de garder en veille l'atteinte de la finalité par la réalisation du projet collectif. Dans un projet collectif, il est facile de s'éloigner de la finalité si un dispositif de suivi consensuel n'est pas bien alimenté afin que chaque acteur se remémore en permanence les objectifs et attentes du projet collectif en construction.

Les résultats ont également permis de comprendre la place des facteurs dans la réussite d'un projet collectif. La bonne combinaison des facteurs temps, organisation et informations contribuerait efficacement à un processus de co-construction bien réussi et faciliterait l'atteinte des résultats.

Enfin, basée sur les quatre (04) phases proposées par le PMI (2013), la recherche a apporté des réaménagements puis suggérée une nouvelle et première phase très déterminante pour la réussite d'un projet collectif. Ainsi, cinq phases essentielles ont été proposées pour la mise en œuvre d'un projet collectif. Il s'agit de : (i) la création du collectif au sein de l'équipe, (ii) le démarrage du projet, (iii) la co-construction et la préparation du projet, (iv) l'exécution, le suivi et la co-évaluation du projet collectif et enfin, (v) la clôture du projet collectif.

Cette recherche, à travers ses résultats a apporté quelques éléments pour contribuer à la théorie et la pratique sur la gestion des projets collectifs. Elle nécessite d'être approfondie pour valider les résultats obtenus.

Mots clés : projet collectif, co-construction, co-production, analyse qualitative, processus, finalité, facteurs.

DÉDICACES

Je dédie cette recherche à :

- DIEU TOUT PUISSANT, pour toute sa présence dans ma vie,
- Feue mère, MOUTO Victorine, pour n'avoir pas pu jouir des fruits de mes efforts,
- Spencer, Marion et Rogelie pour tout leur sacrifice et leur amour.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite du présent travail. Merci pour toute votre présence dans le cadre de la réussite de ce présent travail de recherche.

J'adresse particulièrement mes remerciements aux professeurs Christophe Leyrie et Julien Bousquet qui ont encadré ce travail de recherche en dépit de leurs emplois de temps assez chargés. Ce travail est le fruit de leurs sagesses, leurs orientations, leurs rigueurs scientifiques, leurs confiances et leurs soutiens permanents.

Je remercie l'équipe de projet composée des professeurs Sabrina Tremblay, Dominic Bizot, Christophe Leyrie et Julien Bousquet et des étudiants chercheurs Marc St-Pierre et Émilie Savard qui à travers leur disponibilité, leur écoute, leur partage d'expérience notamment au cours de leurs travaux sur le projet collectif m'ont permis de réussir ce travail de recherche.

Mes remerciements vont à l'endroit de toute l'administration de l'UQAC, tous les professeurs et toutes les associations estudiantines pour la touche que chacun a apporté le long des deux ans de formation, pour que le passage à l'UQAC soit un moment de recherche et de nouvelles expériences. Mes remerciements vont particulièrement à toute l'administration et tous les professeurs du DSEA dont Thierno Diallo et Lyne Desmeules, au REESAC et au MAGE-UQAC.

Je dois une reconnaissance importante au PCBF (Programme canadien de bourses de la francophonie) qui m'a accordé une bourse pour suivre cette formation, ceci à travers son appui moral et financier lors de mon séjour au Canada. Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de Jeanne Gallagher et toute son équipe de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC), à l'administration béninoise, à Madame Édith Élégbédé et ses collègues de l'UAP et à Tony Touffic et son équipe du Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI).

Merci à vous toutes et tous.

LA TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS | ii |
| DÉDICACES | iv |
| REMERCIEMENTS | v |
| LA TABLE DES MATIÈRES | vi |
| LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES | ix |
| LISTE DES ACRONYMES | xi |
| L'INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE PREMIER : LA REVUE DE LITTÉRATURE | 3 |
| I-1. Le projet versus le projet collectif | 3 |
| I -1-1. L'évolution du concept projet dans le temps | 3 |
| I-1-2. La gestion de projet et le cycle de vie des projets | 5 |
| I -1-3. Le projet collectif dans l'environnement des projets | 9 |
| I-2. Les parties prenantes dans le projet collectif | 11 |
| I -2-1. Les parties prenantes dans un projet versus un projet collectif | 11 |
| I -2-2. Les parties prenantes et la réussite de projets | 12 |
| I-3. La co-construction dans un projet collectif | 15 |
| I -3-1. Le "Co" en gestion de projets..... | 15 |
| I -3-2. Le "Co" dans un projet collectif..... | 20 |
| CHAPITRE DEUXIÈME : LA PROBLÉMATIQUE AU CADRE | |
| MÉTHODOLOGIQUE | 26 |
| II-1. La problématique aux objectifs de la recherche | 26 |
| II-1-1. La problématique de la recherche | 26 |
| II-1-2. La question de la recherche..... | 27 |
| II-1-3. Les objectifs de recherche..... | 27 |
| II-2. Le cadre méthodologique | 28 |
| II-2-1. L'approche méthodologique | 28 |

| | |
|--|------------|
| II-2-2. Étapes de la recherche..... | 33 |
| II-2-3. La qualité scientifique du processus | 38 |
| CHAPITRE TROISIÈME : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES | |
| RÉSULTATS..... | 43 |
| III-1. La présentation suivie de l'analyse des résultats des observations non | |
| participantes | 43 |
| III-1-1. La présentation des résultats des observations non participantes de l'équipe | |
| en projet collectif | 43 |
| III-1-2. L'analyse des résultats des observations non participantes de l'Équipe en | |
| projet collectif | 52 |
| III-2. La présentation et l'analyse des résultats des entrevues directes semi-dirigées..... | 61 |
| III-2-1. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant1 | 64 |
| III-2-2. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant2 | 77 |
| III-2-3. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant3 | 89 |
| III-2-4. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant4 | 96 |
| CHAPITRE QUATRIÈME : LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET | |
| LIMITES DE L'ÉTUDE | 103 |
| IV-1. La synthèse des résultats et discussions | 103 |
| IV-1-1. La synthèse des résultats d'observation et des entrevues | 103 |
| IV-1-2. Les discussions sur les résultats | 117 |
| IV-2. Les contributions et les limites de l'étude | 124 |
| IV-2-1. Les contributions de la recherche..... | 124 |
| IV-2-2. Les limites de l'étude et les pistes des recherches futures..... | 126 |
| LA CONCLUSION..... | 128 |
| LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 130 |
| ANNEXES | 134 |
| Annexe 1 : Formulaire d'information et de consentement concernant la | |
| participation | 135 |
| Annexe 2 : Certificat d'éthique..... | 140 |

| | |
|--|------------|
| Annexe 3 : Exemple de fiche d'observations rempli..... | 141 |
| Annexe 4 : Guide d'entrevue | 143 |
| Annexe 5 : Reconstitution des événements marquants la vie du projet par les participants..... | 145 |

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES

| | <i>Pages</i> |
|--|--------------|
| TABLEAUX | |
| Tableau 1 : Synthèse des forces et faiblesses de l'équipe | 54 |
| Tableau 2 : Synthèse des mots les plus utilisés dans les entrevues | 105 |
| FIGURES | |
| Figure 1 : Les 3 C | 5 |
| Figure 2 : Niveaux des coûts et des ressources humaines types au cours d'une structure générique de cycle de vie du projet (PMI, 2013) | 8 |
| Figure 3 : Les opportunités de collaboration | 17 |
| Figure 4 : Schématisation du processus de recherche | 34 |
| Figure 5 : Démarrage du projet | 45 |
| Figure 6 : Organisation et préparation du projet | 46 |
| Figure 7 : Exécution du travail du projet | 47 |
| Figure 8 : Clôture du projet | 48 |
| Figure 9 : Évènements marquants le long du processus de co-construction de l'équipe en projet collectif | 51 |
| Figure 10 : Nœuds N'VIVO utilisés dans le cadre de l'analyse des données d'entrevue | 63 |
| Figure 11 : Nuage de mots fréquents avec le participant1 | 64 |
| Figure 12 : Nuage de mots fréquents avec le participant2 | 77 |
| Figure 13 : Nuage de mots fréquents avec le participant3 | 90 |
| Figure 14 : Nuage de mots fréquents avec le participant4 | 96 |
| Figure 15 : Nuage de mots fréquents avec l'ensemble des participants | 103 |
| Figure 16 : Synthèse des événements marquants le projet collectif : événements observés par tous les participants | 109 |
| Figure 17 : Synthèse des événements marquants le projet collectif : événements observés par au moins un participant | 110 |
| Figure 18 : Interrelation entre processus et finalité | 118 |
| Figure 19 : Niveaux des coûts et des ressources humaines types au cours d'une structure générique de cycle de vie du projet collectif | 122 |

ANNEXES

| | |
|--|-----|
| Annexe 1 : Formulaire d'information et de consentement concernant la participation | 135 |
| Annexe 2 : Certificat d'éthique | 140 |
| Annexe 3 : Exemple de fiche d'observations rempli | 141 |
| Annexe 4 : Guide d'entrevue | 143 |
| Annexe 5 : Reconstitution des événements marquants la vie du projet par les participants | 145 |

LISTE DES ACRONYMES

| | | |
|-----------|---|--|
| AFITEP | : | Association francophone de management de projet |
| AFNOR | : | Association française de normalisation |
| AUCC | : | Association des universités et collèges du Canada |
| UAP | : | Unité d'Appui au Programme |
| BAPE | : | Bureau des audiences publiques sur l'environnement |
| BCEI | : | Bureau canadien de l'éducation internationale |
| CPM | : | Critical Path Method |
| DSEA | : | Département des sciences économiques et administratives |
| DSHS | : | Département des sciences humaines et sociales |
| EESAD | : | Entreprises d'économie sociale en services d'aide à domicile |
| IPMA | : | International project management association |
| ISO | : | International Organization for Standardization |
| LEMGP | : | Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de Projet |
| MAGE-UQAC | : | Mouvement des associations générales étudiantes de l'UQAC |
| MMP | : | Management multi-projets |
| MPP | : | Management par projets |
| PCBF | : | Programme canadien de bourses de la francophonie |
| PERT | : | Program evaluation and review technique |
| PMBOK | : | Project Management Body Of Knowledge |
| PMI | : | Project Management Institute |
| REESAC | : | Regroupement des étudiants des études supérieures en administration et en Comptabilité |
| UQAC | : | Université du Québec à Chicoutimi |

L'INTRODUCTION

Avec l'évolution de la technologie et l'expansion des entreprises dans le monde, disposer d'une compétence complète pour faire face aux exigences du marché n'est plus chose possible. Les entreprises privées, de l'économie sociale ainsi que celles publiques sont tenues de s'associer entre elles avant de fournir des biens et services à travers des projets. (Son & Rojas, 2011). Les projets sont généralement menés de manière conjointe, voir collective et sont exposés à de forts risques d'échec parce que les parties prenantes impliquées ne partagent pas forcément les mêmes perceptions de la gestion des projets et ne proviennent probablement pas de la même organisation.

Peu de recherches ont été réalisées dans le domaine pour orienter les participants sur comment mener un projet collectif. Le présent travail de recherche cherche à apporter des éléments de réponses aux préoccupations fréquemment rencontrées lors de la mise en œuvre des projets collectifs. L'objectif poursuivi est de mieux comprendre comment se co-construit un projet collectif tout au long de son cycle de vie.

Le terrain de recherche est constitué d'une équipe de professeurs et chercheurs du département des sciences économiques et administratives (DSEA) et du département des sciences humaines et sociales (DSHS) de l'UQAC, réunis en projet collectif en vue d'étudier eux-mêmes les projets collectifs. La méthodologie utilisée en un premier temps a permis d'observer l'équipe de projet au cours des différentes étapes du projet collectif. L'observation a été non participante. En un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées pour valider les résultats d'observation et comprendre comment le projet collectif a été vécu par ces derniers.

Le présent travail de recherche s'est structuré en quatre grandes parties. La première partie est consacrée à la revue de la littérature qui a permis de baliser les connaissances dans le domaine. Cette revue de littérature a permis d'aborder le projet versus projet collectif, les parties prenantes dans un projet collectif et la co-construction dans un projet collectif. La deuxième partie de la présente recherche a été consacrée à inscrire la recherche dans son contexte. Elle a été consacrée à la

définition de la problématique, de la question et des objectifs de la recherche. Également, elle a abordé le cadre méthodologique de recherche en revenant spécifiquement sur le positionnement épistémologique, l'approche, le terrain, les instruments et la qualité scientifique de la recherche. La troisième partie quant à elle, a été consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats. Cette partie du mémoire a permis de réaliser la présentation suivie de l'analyse des résultats des observations non participantes de l'équipe en travail collectif. Elle a également permis de réaliser la présentation et l'analyse des entrevues directes semi-dirigées des membres de l'équipe. La quatrième et dernière partie de la recherche a permis de réaliser la synthèse des résultats, suivie de discussions pour faire sortir les contributions et limites de l'étude.

CHAPITRE PREMIER : LA REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de la littérature a pour objectif de mener une analyse critique en lien avec la question de la recherche. Elle permet de faire le tour des auteurs en faisant ressortir leurs points de vue et en réalisant une analyse critique tout en gardant le lien avec l'objectif de la recherche. (Gavard-Perret & Aubert, 2012). La présente revue de littérature couvre trois grands champs. Elle aborde (i) le projet versus projet collectif; (ii) les parties prenantes dans un projet collectif et enfin (iii) la co-construction dans un projet collectif. Par section, cette revue présente une synthèse des articles suivie d'une analyse critique en lien avec la recherche.

I-1. Le projet versus le projet collectif

I -1-1. L'évolution du concept projet dans le temps

L'évolution de la définition du projet peut s'expliquer par le niveau de spécification que les auteurs ont voulu apporter aux réflexions dans le domaine. L'une des plus anciennes définitions du projet remonte aux années 80. Un projet est alors défini comme un ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace, insérées dans un environnement socio-économique et tendues historiquement vers un but redéfini progressivement par la dialectique entre la pensée et la réalité et en interaction avec celui-ci (Declerck, Eymery & Crener, 1980).

Cette définition est reprise par la suite et le projet est défini comme une « création collective organisée dans le temps et l'espace en vue d'une demande » (Ecosip, Giard, & Midler, 1993) le projet cherche à satisfaire un besoin donné. Globalement, le projet est défini en fonction de ses caractéristiques début-fin (durée) et de l'atteinte d'un objectif.

Dans la même période, O'Shaughnessy (1992), définit le projet comme « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ». La notion de projet pourrait consister en toute activité pour laquelle l'entreprise investit des fonds dans le but d'en retirer un bénéfice futur. Selon cet auteur, la définition du

projet tourne autour des ressources. La mise en œuvre du projet devient alors un processus qui prend des ressources en amonts, ressources qui seront transformées par le projet pour donner un output que cet auteur appelle le bénéfice.

Asquin, Falcoz, et Picq (2005), apportent leurs touches en redéfinissant les caractéristiques d'un projet. Ainsi, « les situations de projet peuvent être appréhendées par la présence de cinq caractéristiques majeures. » Il s'agit de (1) l'unicité et la singularité, (2) la temporalité et l'irréversibilité, (3) l'ouverture à l'incertitude, (4) la transversabilité et la combinaison de compétences et (5) une idéologie progressive. Le projet est alors défini comme « l'activité singulière et non répétitive, bornée dans le temps, irréversible, ouverte à l'incertitude, combinant des compétences distinctes, mais complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement. ». Pour ces derniers, le projet « peut être abordé avec plusieurs niveaux de lectures simultanées, qui mettent en évidence le caractère multidimensionnel, et donc complexe des situations de projet. ». Six dimensions sont alors abordées avec trois dimensions liées au projet lui-même et trois autres sont extérieures au projet.

Dans le PMBok (Project Management Body of Knowledge), le projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI., 2013). En tant qu'entreprise, le projet est perçu sous une dimension économique en englobant les ressources et les risques encourus. La temporalité fait référence au fait que le projet a un début et une fin. Le produit, service ou résultat unique est lié au fait que le projet apporte des livrables uniques pour répondre aux besoins pré identifiés.

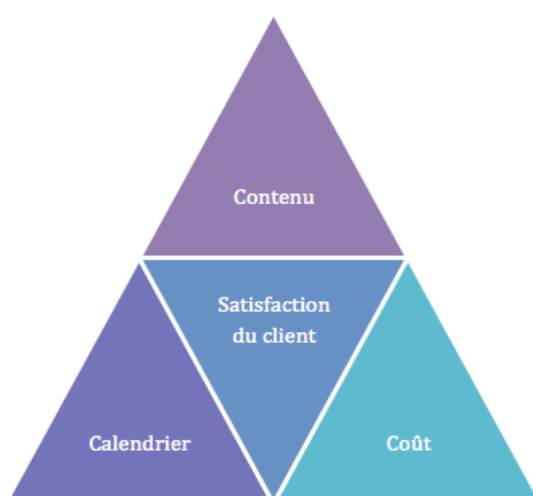
En résumé, il faut souligner que les réflexions des auteurs sur le projet ne cessent d'évoluer. La définition d'un projet dans les années 80 peut ne pas être suffisante de nos jours pour aborder de manière exhaustive un projet. Les définitions des projets sont relatives aux domaines d'interventions, aux types d'interventions voire relatives à la nature des acteurs qui se regroupent pour faire vivre le projet. Parler de projet fait parler inévitablement de gestion de projet et de cycle de vie de projet.

I-1-2. La gestion de projet et le cycle de vie des projets

Comme le projet, le terme gestion de projet a connu une évolution dans sa définition. La gestion de projet se différencie avec le temps du management de projet. La notion de gestion de projets pose un double problème de conception d'une réalisation à venir puis d'un passage à l'acte au travers de la réalisation elle-même (Garel, Giard, & Midler, 2004). Gérer un projet interpelle les moyens et outils pour passer d'une situation souhaitée à une situation réalisée avec beaucoup de ressemblance. La définition des auteurs tourne autour de comment assurer cette ressemblance entre la situation souhaitée et celle réalisée.

La gestion des projets se définit dans les années 80, comme étant la gestion des interfaces entre la performance, le temps et les coûts (Meredith & Mantel, 1985). Gérer le projet; revient à assurer une bonne synergie entre le temps, la qualité et le coût du projet. Ce point de vue a été repris par Messenger Rota, V. (2009). Selon ce dernier, la gestion de projet est la mise en œuvre de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques appliqués au projet afin d'en respecter les exigences, vis-à-vis du client (interne ou externe) et de sa propre hiérarchie. La gestion de projets implique alors l'optimisation de l'utilisation des ressources pour l'atteinte de la triple contrainte (les 3 C) que constituent le contenu du projet, le calendrier et le coût (voir figure 1).

Figure 1 : Les 3 C



Source : Messenger Rota, V. (2009).

Pour le même auteur, les projets sont généralement gérés suivant une approche classique basée sur des activités séquentielles qui se caractérisent par un grand attachement à la planification, « tout doit être prévisible » (Messenger Rota, 2008). Le début de la phase suivante ne prend effet qu'après l'acceptation des livrables des phases précédentes. Le retour en arrière pour des changements sur le contenu ou le processus devient alors presque impossible. Dans les années 1990, de nouvelles méthodes ont été développées et sont moins prédictives, plus souples face aux besoins d'adaptation, facilitant ainsi l'agilité des organisations face aux contraintes du marché. On passe plus d'un management de projet traditionnel à un management de projet plus stratégique et réactif. Les méthodes dites « agiles » ont alors vu le jour au niveau des projets qui sont très peu rigides. Une méthode agile « est une approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif, avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients » (Messenger Rota, 2008).

O'Shaughnessy (2004) a également abordé la définition de la gestion de projet. Pour ce dernier, la gestion de projet consiste à « recourir à un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes, d'outils et de techniques de manière à utiliser de façon optimale les ressources affectées aux projets afin que ceux-ci soient à la fois efficaces et efficients ». Pour ce dernier, la gestion de projet va au-delà de sa première définition qui est d'aider les ingénieurs à gérer les grands projets à travers les outils techniques notamment les PERT, GANTT et CPM. La gestion de projet ne se repose plus que sur le savoir-faire technique, mais sur des habiletés relationnelles et managériales.

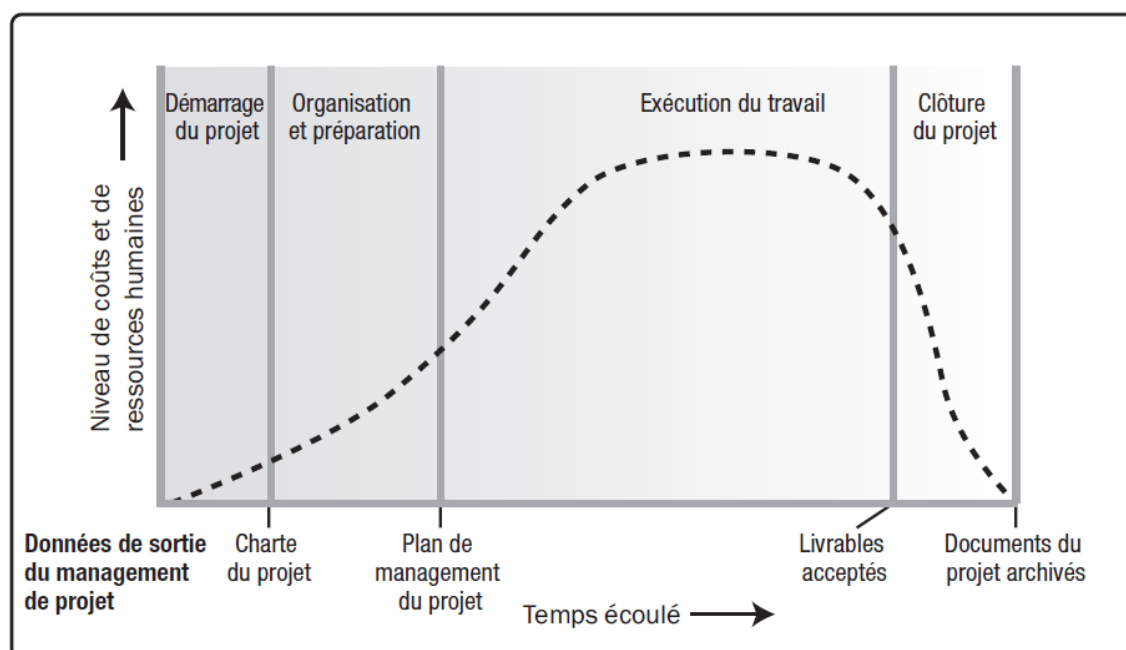
La définition du management de projet a été abordée par Navarre (1998) et le PMI (2013). Selon Navarre, le management de projet est l'application à ce monde de projets, des outils, méthodes, compétences et techniques de management les plus aptes à réaliser les projets à la satisfaction de ses commanditaires. (Navarre, 1998) Cet auteur (1989;1993) a également gradué l'histoire moderne de la gestion de projet en deux degrés : « le degré zéro » qui a démarré au début du XX^e siècle en autonomisant la gestion de projet et le « degré un » dans la seconde moitié du XX^e siècle qui rationalise et définit un modèle standard.

La définition du management de projet a été reprise par le PMI en 2013. C'est ainsi que le PMI (2013) définit le management de projet comme l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Le management de projet est effectué en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les 47 processus de management de projet. Ces processus sont classés en cinq groupes : (i) le démarrage, (ii) la planification, (iii) l'exécution, (iv) la surveillance et la maîtrise, et (v) clôture.

Gérer un projet a amené les auteurs à fractionner en des étapes plus courtes la concrétisation d'un projet de la première idée à l'obtention de la situation souhaitée. Chaque auteur, en fonction de sa perception du processus de gestion de projet subdivise le projet en grandes phases. C'est ainsi pour Messenger Rota, V. (2009), un projet est généralement subdivisé en phases, chacune d'entre elles devant aboutir à la mise à disposition de livrables. On parle ainsi de cycle de vie pour décrire l'enchaînement de ces phases.

La notion de cycle de vie a été abordée par plusieurs auteurs. Il faut surtout remarquer que le consensus n'est pas toujours obtenu sur comment découper en phases les différentes étapes d'un projet. Pour le PMI (2013), le cycle de vie d'un projet est la série de phases (4 étapes) que celui-ci traverse depuis son démarrage jusqu'à sa clôture. Il s'agit de : (1) le démarrage du projet, (2) l'organisation et la préparation, (3) l'exécution du travail et (4) la clôture du projet. Le cycle de vie du projet peut être déterminé ou conditionné par les aspects uniques de l'organisation, de l'industrie ou de la technologie mise en œuvre. La figure ci-dessus schématise le cycle de vie du projet et l'évolution de l'utilisation des ressources humaines et financières en fonction du temps (PMI, 2013). La représentation du cycle de vie d'un projet pour ces auteurs se présente comme suit à la figure 2.

Figure 2 : Niveaux des coûts et des ressources humaines types au cours d'une structure générique de cycle de vie du projet (PMI, 2013)



Source : PMI, 2013

Il importe de revenir sur le fait que le cycle de vie d'un projet est un outil de structuration et de gestion permettant à l'équipe de projets, notamment le gestionnaire de mieux appréhender le projet et son pilotage. Même si la théorie propose des cycles de vie différents pour gérer les projets, le libre choix demeure au gestionnaire sur la stratégie qu'il juge optimale pour l'atteinte des objectifs du projet qui lui est confié. Plusieurs modèles sont généralement utilisés pour le cycle de vie de projets. Ils permettent de décrire les différentes séquences des phases d'un projet et mettent l'accent sur les caractéristiques et les relations entre les phases. Les modèles rencontrés souvent dans la littérature sont :

- le modèle en cascade. Dans ce modèle avant le démarrage de la phase suivante, la précédente doit être achevée et les livrables acceptés. Ce modèle n'intègre pas le processus itératif entre les phases ;
- le modèle incrémental. Avec ce modèle, on n'attend pas la fin de la phase précédente avant de lancer la suivante. Ce modèle permet des interactions

entre les phases pour corriger les imperfections constatées lors des phases suivantes et qui sont liées aux précédentes ;

- le modèle en V. Il met l'accent sur la réalisation des tests de conformité avant de passer à la phase suivante ;
- le modèle en spirale. À travers ce modèle itératif au niveau des phases, l'accent est essentiellement mis sur l'analyse et la résolution des risques qui sont évalués au début du cycle et minimisés avec des essais de réalisation des prototypes.

Pour la réalisation des travaux de la présente recherche, nous allons adopter le cycle de vie proposé par le PMI (2013) qui a la particularité d'être un modèle en cascade. Ainsi, nous retenons quatre phases pour le cycle de vie du projet, qui pour l'ensemble se suivent l'une après l'autre en cascade. On peut comprendre ainsi que la plupart des livrables de la phase précédente doivent être acceptés avant le lancement de la phase suivante.

I-1-3. Le projet collectif dans l'environnement des projets

Disposer d'une connaissance complète à gérer toutes les questions pour le développement d'une firme, l'émergence et l'exécution d'un nouveau projet, n'est plus chose possible. Il est alors constaté des pratiques de collaboration entre les groupes hétérogènes qui s'assemblent temporairement dans le but de faire aboutir un projet. (Son & Rojas, 2011). Les entreprises sont alors de plus en plus impliquées dans les projets de recherche conjoints avec d'autres industries et les partenaires académiques (Levine et Prietula cités par Perkmann et al., 2013), ceci en vue de résoudre des défis qui ne peuvent s'attaquer seuls et en tirer des avantages économiques et scientifiques (Salter et Martin, 2001). Les entreprises prennent ainsi l'habitude de penser ou réaliser ensemble des projets. La littérature a également montré que la notion de projets menés ensemble, communément appelés « projet collectif » était dans les habitudes même si elle n'était pas trop utilisée dans la littérature scientifique.

C'est ainsi que, à travers *Montréal, ville d'avenir : projet collectif pour les Montréalais*, Roy (1978) mène une première réflexion sur la nécessité de réaliser un projet collectif pour les Montréalais. Cet auteur a fait en un premier lieu, le

diagnostic de la ville de Montréal au cours des 20 dernières années avant 1978 et a constaté que cette ville souffre de plusieurs maux. Il appelle à un engagement concret collectif de la manifestation d'intérêt pour Montréal. Du souhait manifesté par chaque habitant de vouloir appartenir à cette grande ville, il propose que Montréal devienne un projet pour les montréalais à travers un effort collectif. Cet auteur appelle à une construction collective d'une grande ville qui se laisse emporter par la perte d'identité. Même si cette réflexion ne porte pas sur le projet tel que connu dans la littérature, elle interpelle une réflexion collective des acteurs pour l'amélioration d'une situation donnée.

De même, à travers l'ouvrage *Un projet collectif : énoncé d'orientations et plan d'action pour la mise en œuvre d'une politique québécoise de la recherche scientifique*, le Gouvernement du Québec (1980) a proposé des réformes dans le secteur éducatif afin de rendre plus collectif la gestion du système. Dans cet ouvrage, réaliser le projet collectif dans le système éducatif québécois passe par des étapes qui mettent l'accent sur la démocratisation de l'éducation conformément aux démarches scientifiques et à l'intérêt collectif ; la valorisation des ressources humaines du secteur de l'éducation ; l'organisation et la gestion du développement scientifique à travers la collaboration et la concertation ; la dynamisation du financement de l'éducation et enfin la mise en place d'un cadre politique pour le développement scientifique de l'éducation. Le projet collectif fait alors appel à certains mots clés que sont : « démocratisation », « intérêt collectif », « valorisation des ressources humaines », « collaboration », « concertation », « dynamisation du financement » et « la mise en place d'un cadre ». La réflexion ainsi menée, montre comment le gouvernement perçoit la construction d'un projet collectif dans le secteur éducatif.

Le projet collectif selon ces deux auteurs soulève l'enjeu lié au partage des valeurs et à la satisfaction des volontés individuelles. Selon ces auteurs, l'enjeu du projet collectif est lié à l'essence même du projet qui est avant tout une initiative qui cherche à satisfaire à un besoin donné. Le partage des valeurs et la satisfaction des besoins individuels peuvent faire partir des raisons qui vont susciter à se mettre ensemble pour un projet.

La littérature scientifique n'a pas pu nous permettre de définir le projet collectif. Même si le thème est abordé dans plusieurs articles scientifiques, aucun des auteurs n'a pu définir le projet collectif aussi bien comme le thème "projet" est souvent défini dans la littérature. La définition du projet collectif devient un enjeu et la recherche ne peut atteindre ses objectifs si elle n'apporte pas un essai de définition au concept.

Les réflexions sur les projets collectifs nous font réfléchir à quelle phase du projet devrait subvenir le collectif pour que le projet appelé « projet collectif » puisse atteindre efficacement ses objectifs. La littérature n'a pas pu nous situer sur la problématique liée à la phase de l'intervention de l'aspect collectif dans le projet avant que ce dernier soit défini projet collectif. En d'autres termes le cycle de vie d'un projet collectif aurait-il pu être séquencé en phases dont la co-construction, la co-production et la co-clôture. La problématique liée à la place du collectif dans le projet collectif nous incite à étendre la recherche sur le cycle de vie d'un projet collectif.

I-2. Les parties prenantes dans le projet collectif

La réflexion sur les parties prenantes dans un projet collectif nous a amenés à chercher à comprendre la place des parties prenantes dans un projet versus projet collectif. L'influence des parties prenantes pour la réussite des projets a également une préoccupation qui a gouverné notre recherche sur les parties prenantes dans un projet collectif.

I-2-1. Les parties prenantes dans un projet versus un projet collectif

La définition du concept partie prenante date déjà des années 80. C'est ainsi que, selon Freeman (1984), une partie prenante est tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation. Autrement dit, une partie prenante est une personne, un groupe ou un organisme qui peut affecter, être affecté par, ou percevoir d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet (PMI, 2013). Les parties prenantes peuvent avoir une influence sur le projet, ses livrables et les membres de l'équipe de projet.

Dans un projet, on distingue généralement cinq catégories de parties prenantes : l'équipe de projet, les organes de décision, les membres du contexte dans lequel s'insère le projet, les fournisseurs des ressources externes à l'organisation et enfin les destinataires ou bénéficiaires du projet (Asquin et al., 2005).

Dans un projet collectif, ces catégories de parties prenantes ne viennent pas toutes forcément de la même organisation. C'est ainsi que, en fonction de l'enjeu, l'équipe de projet peut être composée d'acteurs venant de différentes organisations. Cette particularité de l'équipe de projets dans un projet collectif peut être source de réflexions sur les projets collectifs. L'équipe de gestion d'un projet collectif peut être homogène ou pas (fonction du choix bureau de projet ou des commanditaires). La littérature dans le domaine n'a pas permis de bien comprendre la structure des parties prenantes dans un projet collectif.

I -2-2. Les parties prenantes et la réussite de projets

La réflexion sur la place des parties prenantes dans la réussite des projets a été abordée par plusieurs auteurs dont Mathieu Laferrière (2013), Diallo, Leyrie, Bousquet et Ossoro (2013), Leyrie (2013), Scott-Young et Samson (2008), Messenger Rota, V. (2009), Asquin et al. (2005) et le PMI (2014). Cette section est consacrée en un premier temps à la réussite des projets puis à la place des parties prenantes dans la réussite des projets.

➤ *La réussite de projets*

Scott-Young et Samson (2008), dans "Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries." du Journal of Operations Management, ont mis en place un modèle pour mesurer les facteurs déterminants de la réussite de projets d'immobilisation dans les industries de transformation. Testés au moyen d'une étude empirique de 56 projets d'immobilisations, exécutés par 15 des 500 fortunées sociétés dans les industries de transformation, le modèle a permis de constater que la réussite d'un projet est liée au (i) contexte organisationnel, (ii) la conception de l'équipe de projet, (iii) la direction de l'équipe de projet, (iv) le processus d'équipe de projet, et enfin (v) les facteurs de résultats du projet. Cette recherche donne peu de directives sur la façon dont les

facteurs de l'équipe de projet influencent trois importants résultats de projets d'investissement que sont le coût, le calendrier et l'exploitabilité.

Les projets étant temporaires par nature, leurs succès doivent être mesurés à leur achèvement et ceci par rapport aux contraintes de contenu, de délais, de coûts, de qualité, de ressources, et de risques telles qu'approuvées entre les chefs de projet et la direction générale. Le PMI identifie six contraintes en ajoutant la qualité, les ressources et le risque à la triple contrainte identifiée par Messager Rota, V. (2009). Par ailleurs, pour la réussite du projet, une période d'essai peut faire partie du projet dans son ensemble. L'institution de cette période d'essai peut permettre de rester beaucoup plus dans les limites des facteurs qui constituent des contraintes de réussite. « Pour qualifier la réussite du projet, il est nécessaire de se comparer aux dernières références de base adoptées par les parties prenantes autorisées. » Les dernières références de base constituent la synthèse des attentes des parties prenantes à la livraison du projet. Ces attentes peuvent être conditionnées par les facteurs de réussite.

Selon Asquin et al. (2005), "le succès d'un projet dépend des facteurs internes (capacité à attirer les compétences adéquates, à organiser le travail de façon efficace et à manager des hommes), mais aussi des facteurs externes (capacités à accéder aux ressources organisationnelles et à prendre en compte les jeux politiques et symboliques)." La réussite d'un projet est alors liée à la capacité à gérer les hommes aussi bien à l'interne qu'à l'externe du projet et à la capacité organiser le travail de manière adéquate pour l'atteinte des objectifs du projet. Réussir un projet est alors lié à la bonne gestion des hommes et à la qualité de l'organisation du travail.

➤ *La place des parties prenantes dans la réussite de projets*

Les parties prenantes font partie des facteurs déterminants de la réussite des projets. C'est ainsi que, selon Mathieu Laferrière (2013), la gestion des parties prenantes est intimement liée au succès du projet et au succès des organisations. Pour ce dernier, la réussite d'un projet passe par à la bonne gestion des parties prenantes. Il a fait asseoir son analyse en se servant de la cinquième édition du PMBoK. Ainsi, il affirme que l'importance des parties prenantes devient de plus en plus grandissante pour la réussite des projets et a nécessité l'intégration de la gestion des parties

prenantes comme un nouveau domaine de connaissances dans le PMBoK. Pour ce dernier, de l'identification, la planification, la gestion et le contrôle de l'engagement des parties prenantes, ces 4 processus sont importants pour permettre l'augmentation de la probabilité de succès du projet à travers les jeux de pouvoir et d'influence qui peuvent être informels. Cette explication de la contribution des parties prenantes demeure un peu théorique. En effet, pour le PMI (2014), « l'identification des parties prenantes, la compréhension de leur degré relatif d'influence sur le projet, ainsi que l'assurance d'un équilibre entre leurs exigences, leurs besoins et leurs attentes, sont des actions essentielles à la réussite du projet. Tout défaut à ce niveau peut se traduire par des retards, des surcouts, des problèmes inattendus, et avoir d'autres conséquences négatives, jusqu'à l'annulation du projet. ».

Diallo, Leyrie, Bousquet et Ossoro (2013) ont constaté que les parties prenantes québécoises sont devenues de plus en plus exigeantes dans l'appréciation des retombées économiques des projets menés sur le territoire. À l'égard des questions environnementales et sociales de plus en plus grandissantes, le passage des projets de grande envergure par le BAPE (Bureau des audiences publiques sur l'environnement) n'est plus une simple formalité. Les parties prenantes sont devenues plus rigoureuses sur l'évaluation des retombées des projets et la prise en compte de toutes les dimensions économiques, sociales, et environnementales (AFITEP, 2013). En prenant plus de place dans le processus de planification et de mise en œuvre des projets, les parties prenantes sont beaucoup plus impliquées et pourraient contribuer beaucoup plus efficacement à la réussite du projet. La réussite du projet n'est plus la seule priorité de l'équipe de gestion, mais va au-delà en tenant compte du point de vue des bénéficiaires. L'implication permanente des parties prenantes dans les projets garantit l'amélioration de la probabilité de réussite des projets.

Leyrie (2013), en abordant la gestion politique des parties prenantes dans un projet, a montré l'existence d'une compétence politique dans le processus de gestion des parties prenantes pour la performance des projets. Ainsi, non seulement les parties prenantes ont une place de choix dans la réussite des projets, mais surtout, la gestion politique de ces derniers est beaucoup plus assurée à travers la culture du

direction. Cette étude a également formulé des orientations pour la mise en œuvre d'une véritable gestion des compétences collectives politiques.

La réflexion sur les parties prenantes particulièrement dans les projets collectifs fait partie de nos préoccupations. Par contre au cours de notre recherche, nous n'avons pu déceler d'articles qui abordent cette particularité en faisant ressortir aussi clairement que possible la place des parties prenantes dans la réussite d'un projet collectif. Néanmoins, il reste et demeure pour la plupart des auteurs que les parties prenantes constituent le principal fondement pour la réussite d'un projet. Une bonne identification et coordination de ces derniers dans un environnement où les contraintes sont maîtrisées devrait favoriser la réussite d'un projet notamment d'un projet collectif.

I-3. La co-construction dans un projet collectif

Pour aborder la co-construction dans un projet collectif, nous nous sommes attelés en un premier lieu à présenter les termes « co » qui sont souvent utilisés en gestion des projets. En un second lieu tous les termes « co » qui sont beaucoup plus relatif au projet collectif ont été parcourus dont la co-construction.

I-3-1. Le "Co" en gestion de projets

Le préfixe « co » est souvent utilisé en gestion des projets. Il fait aussi bien référence à la coopération et la collaboration.

➤ *La coopération*

Les réflexions sur la coopération ont été abordées par Dameron (2004). Cette dernière a montré que "les logiques de calcul et de construction identitaire sont intimement liées dans les rapports coopératifs au sein d'équipes projet". Pour cet auteur, le besoin de coopération est souvent guidé par le besoin de satisfaire à une opportunité ou d'affirmer son identité. Deux formes de coopérations ont été construites : la coopération complémentaire qui se développe pour satisfaire le besoin de ressources complémentaires et la coopération communautaire qui cherche à satisfaire une identité sociale. La coopération complémentaire dans sa mise en œuvre conduit à une construction collective. Avec les réseaux sociaux, la logique

calculatoire des partenaires conduit ces derniers à s'entraider même s'il n'y a pas d'intérêts particuliers et immédiats à le faire (Uzzi, 1996 ; 1997, cité par Dameron (2004)). Ce comportement renvoie "non pas au calcul, mais bien plutôt à un comportement de défense d'une identité partagée au sein du réseau". Guidés par la logique de coopération complémentaire, les partenaires se retrouvent finalement à construire une coopération communautaire dans la défense de l'identité du réseau. L'auteur a également montré comment les coopérants dits communautaires peuvent passer à une coopération complémentaire en passant par l'hétérogénéité caractérisée par l'émergence des rôles, la hiérarchisation, facteurs propres aux coopérants communautaires. Les deux formes de coopérations sont alors indissociables. Enfin, il a montré que la coopération est basée sur la nécessité de se référer au groupe et est caractérisée par la finalité, l'interdépendance et les engagements qui peuvent faire passer d'une coopération complémentaire à celle communautaire et vice versa.

La coopération peut avoir une influence sur l'amélioration de la performance des entreprises multinationales. Wenche Aarseth (2009), à travers l'article intitulé « Improving business performance in multi-company projects through 'cooperative power' : presentation of a collaborative tool model », a essayé « d'améliorer la compréhension de la notion 'pouvoir coopératif' » et de montrer « à quelles conditions l'influence projetée des problèmes d'organisation ». Dans les entreprises qui collaborent, se mettre dans la situation des autres, témoigne de la reconnaissance et le respect des droits et intérêts des partenaires. Le « pouvoir coopératif » consiste alors à penser la performance de la chaîne de valeur en jouant pleinement sa partition pour l'atteinte des objectifs du collectif. Cinq conditions ont été retenues pour faciliter le pouvoir coopératif dans les projets des entreprises multinationales. Elles sont liées à (i) l'uniformité de la stratégie d'information à travers les exigences et besoins, (ii) la même lecture des objectifs, critères, (iii) la discussion des collaborateurs sur les marchés et les accords-cadres, (iv) l'utilisation de la même stratégie de communication entre les collaborateurs et (v) le développement de stratégies de maintien de bons rapports.

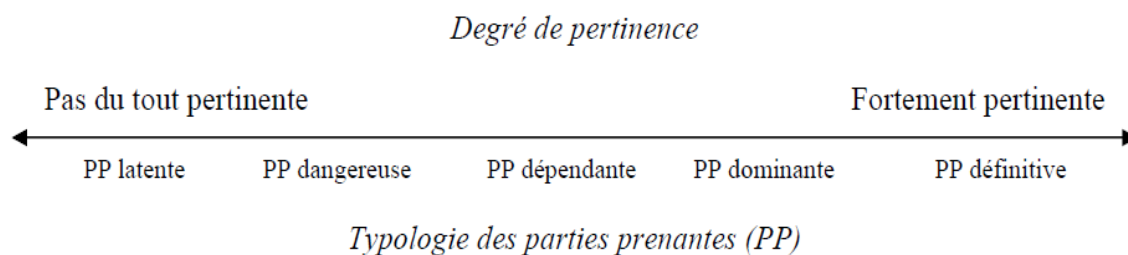
➤ *La collaboration*

Dans la Revue francophone du management de Projet : La cible, N° 109, 2^{ème} trimestre 2010, la réflexion sur le travail collaboratif en management de projet a permis de constater que « les organismes, qu'ils soient publics ou privés, à vocation marchande ou non, ont été amenés à intégrer de plus en plus de partenaires, autour du projet et de ses objectifs dans une relation gagnant-gagnant. La mondialisation et la nécessité permanente d'intégrer de nouvelles expertises, sans pour autant les internaliser, conduisent à généraliser cette pratique et à mettre le travail collaboratif au cœur des projets. » (AFITEP, 2010) Le paradigme du travail collaboratif en management de projet devient une nouveauté qui pousse à réflexion.

Pour San Martn-Rodrguez, Beaulieu, D'Amour, et Ferrada-Videla (2005) dans "*The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies.*" Journal of Interprofessional, la réussite d'une collaboration au sein d'une équipe de soins de santé peut être attribuée essentiellement à trois grands déterminants : (i) les processus à l'œuvre dans les relations interpersonnelles au sein de l'équipe (les déterminants interactionnels), (ii) les conditions de l'organisation (les déterminants organisationnels), et enfin (iii) l'environnement de l'organisation (les déterminants systémiques).

Brûlé et Ramonjy (2006), ont fait des recherches sur les opportunités de collaboration offertes aux entreprises dans le cadre de la recherche d'une conciliation entre intérêts économiques et ceux environnementaux. Sur la base des attributs (le pouvoir, la légitimité et l'urgence) caractérisant les parties prenantes enrichis par les recherches de Savage et al. (1991) et de Frooman (1999) portant sur l'attribut « le degré de coopération des parties prenantes », ces derniers ont synthétisé la littérature sur la collaboration, caractérisé "le partenariat social" (types de collaboration spécifiques entre l'entreprise et le tiers secteur) et abouti à la catégorisation des parties prenantes (en attente et définitive) adaptées à la mise en œuvre d'une collaboration. Cette étude, à travers la figure ci-dessous, a mis en relation les opportunités de collaboration et les types de parties prenantes.

Figure 3 : Les opportunités de collaboration



Le travail collaboratif est abordé également par Greenwood et Wu (2012) à travers l'article intitulé « Establishing the association between collaborative working and construction project performance based on client and contractor perceptions ». La présente étude cherche à analyser la performance de projet (à travers les indicateurs) et le travail collaboratif (à travers les attributs) pour finir par rechercher l'existence d'une possible relation entre ces deux paramètres. Le travail collaboratif consiste à travailler ensemble (synergie) en combinant des ressources, des compétences et des idées provenant de plusieurs parties pour aboutir à un avantage mutuel à travers laquelle l'avantage individuel serait supérieur qu'en travaillant séparément. (Wu, 2009 cité par Greenwood et Wu (2012)). La performance du projet quant à elle est mesurée par des indicateurs d'effet. Différents degrés de travail collaboratif peuvent produire différents niveaux de performance du projet. À travers l'évaluation de 44 projets, il est constaté une relation linéaire positive entre le travail collaboratif et la performance du projet. Sept équations de régressions ont été posées et il est constaté dans ces équations que la performance des coûts, la performance du temps, les performances de sécurité, la satisfaction du service et la performance du projet sont très bien expliquées par deux variables du paramètre "travail collaboratif attributs", à savoir la communication (efficace / opportune) et le gagnant / gagnant philosophie (attitude gagnant/gagnant).

La collaboration, notamment la collaboration dans des projets multiorganisationnels, a été abordée par Leufkens et Noorderhaven (2011) dans l'article intitulé « Learning to collaborate in multi-organizational projects ». Ces auteurs ont montré comment, face à un dilemme social, les parties sont contraintes de choisir entre la stratégie non coopérative en poursuivant leurs propres intérêts et la stratégie de coopération pour la poursuite des intérêts collectifs. À travers une étude

empirique des projets multiorganisationnels dans l'industrie de la construction navale néerlandaise, les auteurs nous ont montré comment la définition de l'intérêt que chaque partie a dans le projet conditionne sa possibilité de collaborer. Le premier constat affiche que les intérêts sont étroitement liés aux modes d'interaction dans ces projets. La nature de ces intérêts peut conduire à des conflits d'intérêts clairement présents et ouvertement discutés. Le deuxième constat démontre que certaines organisations hautement collaboratives, se sont accrochées à l'atteinte de l'intérêt du projet face à d'autres qui ne regardaient que leurs intérêts personnels. Des intérêts fragmentés des organisations, certaines ont jugé qu'il serait souhaitable de surmonter ces conflits d'intérêts, et de progresser vers une collaboration intégrée qui nécessite une solution structurelle et l'amélioration de la qualité de la relation en terme de transparence, de confiance et de respect des connaissances et de l'expertise de chacun, de l'importance des identités organisationnelles auto-définis. Il faut alors aller "vers un partenariat qui va au-delà d'un seul projet, passer de sous-traitant à co-responsable".

La collaboration au sein des projets internationaux a été l'objet de recherche de Klimkeit (2013) à travers l'article intitulé « *Organizational context and collaboration on international projects: The case of a professional service firm* ». Malgré les alliances qui lient les organisations qui collaborent pour exécuter un projet, la difficile collaboration subsiste du fait que les équipes ne vivent pas dans les mêmes contextes organisationnels. Chaque entreprise a ses propres objectifs et intérêts. Cette étude a montré que, même dans un contexte de mise en œuvre d'un projet international dépourvu de normes institutionnelles, la collaboration peut réussir dans la mesure où il y a des chefs de file de la collaboration et des personnes garants de cette collaboration (Sapsed et Salter, 2004 cité par Klimkeit (2013)) à travers l'institution d'une nouvelle autorité qui leur serait assignée pour les prises de décisions, autorité qui serait la frontière entre les organisations en collaboration. Des institutions formelles peuvent également être mises en place pour créer la confiance institutionnelle qui peut être basée sur l'expérience.

À travers l'étude intitulée « *Managing collaborative research projects: A synthesis of project management literature and directives for future research* », Brocke & Lippe (2015) ont réalisé un projet de recherche collaborative qui est une

organisation temporaire initiée dans le but de construire et d'évaluer de nouveaux résultats dans un objectif de recherche prédéfinie et avec des contraintes sur les ressources, les coûts et le temps. Ainsi, à travers une recherche collaborative d'acteurs hétérogènes, avec des responsabilités et obligations collectives, ces derniers ont présenté les paradoxes des projets de recherche collaborative et proposé des stratégies pour relever les paradoxes de gestion. Trois grands paradoxes sont associés aux projets de recherche collaborative. Il s'agit notamment du fait que (i) les projets de recherche opèrent sous une incertitude considérable, (ii) la recherche collaborative favorise l'intégration des perceptions de la recherche et des idées et points de vue, et enfin (iii) le gestionnaire, la seule autorité, est limité en raison de l'autonomie des partenaires et des structures de gouvernance. Quatre stratégies sont proposées pour relever les paradoxes de gestion. Il s'agit de (i) reconnaître le rôle central de la vision du projet, (ii) assurer la compatibilité des partenaires et le style de travail collaboratif, (iii) assurer une planification souple et un suivi multi-niveaux, et enfin (iv) nommer un gestionnaire de projet technique ou scientifique, mais habile. Cet article très pertinent, se rapproche des objectifs de la présente recherche sur un projet collectif.

I-3-2. Le "Co" dans un projet collectif

Le « co » dans un projet collectif fait beaucoup plus référence aux concepts, usuels utilisés en gestion de projet, précédé de « co ». Les plus utilisés et abordés dans la présente revue sont la co-construction et la co-production.

➤ *La co-construction*

La co-construction a été largement abordée par les auteurs même si ces derniers n'ont pas pour autant circonscris ce concept dans un environnement de projet collectif.

À travers un travail qui visait à identifier la place et le rôle de la recherche dans le processus de construction d'un cacao équatorien « issu de culture biologique », Dulcire, M. & Roche, G. (2006) se sont intéressés aux comportements des acteurs face à l'évolution de la demande de cacao. Au moyen d'enquêtes auprès des producteurs et de leurs associations, de la recherche internationale et nationale, de

l'industriel chocolatier, et des bailleurs de fonds internationaux, de nombreux résultats positifs attestent de la convergence progressive des différents objectifs des partenaires et ceci à travers une construction collective d'une nouvelle « façon de faire », technique et organisationnelle. Cette nouvelle façon de faire est basée sur la confiance, le collectif, la commercialisation et le contrat. L'analyse du dispositif mis en place a montré que les objectifs des différents acteurs ont été atteints partiellement ou totalement. Le niveau de satisfaction du collectif est beaucoup plus élevé que celui individuel avant la mise en œuvre du projet.

De l'article « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction », Bernoux et Gagnon (2008), pour faire face aux échecs qui perdurent dans les projets, estiment que, les changements technologiques envisagés, ne peuvent réussir que s'ils ont été élaborés conjointement par toutes les parties prenantes. Pour ces derniers, pour réussir le changement technologique, ceci à travers la co-construction, il faut passer de la participation à la co-production, penser l'appropriation de la nouvelle technologie, intégrer les différences de rationalité et de logique et enfin changer les règles pour créer de la coopération.

En réalisant un article sur « La combinaison de connaissances pour innover », Deslée et Guirod (2012) ont abordé le processus de co-construction de l'innovation de service. Cette étude a montré que, en cherchant à créer une relation distinguée avec les clients et les fidéliser, les différents acteurs (courtier, assureur, organisation affinitaire et membres adhérents) impliqués dans la fourniture d'un service d'assurance peuvent être amenés à innover et co-construire un service dans le cas des programmes d'assurance affinitaire peu étudiés. Cette recherche présente comment la recherche de l'apport de réponses aux besoins des clients peut amener ces acteurs à co-créeer des services sur mesure et exclusifs pour les clients et consommateurs finaux.

Tumbat et Belk (2013), dans l'article "Co-construction and performancescapes.", cherchent à mieux faire comprendre les questions liées aux performances des participants dans la co-construction des expériences du marché. Dans cet article, les auteurs ont exploré les moyens par lesquels les fournisseurs de services et les clients peuvent co-construire avec succès. En effet, les parties

prenantes, que sont les consommateurs et les commerçants, dans le processus de co-construction d'une performance réussie, comptent sur leurs compétences respectives et interdépendantes. La performance de l'un affecte l'autre et ceci conduit à leurs chances respectives de succès. Dans cet article, l'exemple des industries de services complexes tels que la santé, l'éducation, le droit et les services de conseil démontre que les fournisseurs de services et leurs clients investissent de leurs temps, argents et efforts pour co-construire un résultat parfaitement accepté par eux. Le niveau de connaissance des uns et des autres a un impact sur leur performance collective.

Dufosse, Moreaux, Callewaert et Capacchi (2013) ont réalisé une étude intitulée « De la transmission à la co-construction de savoirs : exemple d'un projet collaboratif visant la mise en place d'un dispositif d'observation de la lecture à haute voix en classe primaire ». Grâce à une équipe pluridisciplinaire composée de chercheurs, d'inspecteurs, de directeurs, d'enseignants, de conseillers pédagogiques, et d'étudiants, un projet collaboratif visant à observer des élèves en situation de lecture à haute voix a été mis en place. La particularité de ce projet réside dans le fait qu'il a été initié par des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ces acteurs ont conçu le projet en définissant les différents livrables, ont élaboré les différents outils et enfin ont mis en œuvre le projet.

Le processus de co-construction peut également être innovant dans un contexte où les outils usuels se heurtent aux difficultés du terrain. C'est ce dont nous parlent Musca, Mellet, Simoni, Sitri, et de Vogüé (2014) dans l'article intitulé « "Drop your boat!": The discursive co-construction of project renewal. The case of the Darwin mountaineering expedition in Patagonia ». En effet, dans un environnement inattendu, ambigu et risqué, les auteurs ont montré comment les acteurs peuvent, de manière rationnelle, déposer les outils techniques pour co-construire ensemble une nouvelle façon de faire face aux obstacles. À travers le cas pratique d'un projet d'expédition qui a perdu son sens suite au fait que les alpinistes soient confrontés à un relief montagneux impénétrable, les auteurs ont montré comment ces derniers ont été forcés de revoir les plans initiaux. L'acceptation de ce nouveau défi leur a permis de reconstruire ensemble le projet à l'orée de son échec en mettant l'accent sur la co-construction de la cohésion du groupe en suivant trois (03) grandes étapes : (i) la formulation et la reformulation de l'inattendu, (ii) le

recadrage et (iii) attirer l'attention. En mettant en évidence leur capacité d'adaptation donnant la priorité à la simplicité dans l'action et la recherche de l'atteinte des objectifs moindres, l'échec du projet principal s'est alors transformé en une réussite du nouveau projet. Cette analyse montre également les conditions dans lesquelles les individus sont prêts à "laisser tomber leurs outils » pour mieux faire face à un environnement très complexe et dynamique.

Fall et Cissé (2014) ont également abordé la co-construction à travers leur article relatif à « la co-construction des changements dans l'offre de santé communautaire au Sénégal ». En effet, malgré les investissements consentis dans les infrastructures sanitaires pour faciliter l'accès aux soins de santé, il est constaté une sous fréquentation des structures de santé équipées et rénovées à l'endroit des populations bénéficiaires. L'enquête situationnelle réalisée par des chercheurs a permis de déceler des manquements qui sont liés à l'offre de soins, l'accessibilité géographique, financière et socioculturelle. À travers une approche participative, trois innovations proposées (chirurgie de district, mutuelles de santé et tarification forfaitaire) ont permis de faire face aux difficultés constatées. Cette collaboration, caractérisée de recherche partenariale, entre chercheurs et intervenants a permis de créer une meilleure communication entre les populations et les organismes. Elle a permis également d'améliorer la perception communautaire sur les prestations offertes et de rapprocher ces prestations de ces dernières. Le savoir entre praticiens et chercheurs a été co-construit.

➤ *Co-construction versus co-production*

Jetté et Vaillancourt (2011), à travers leur article portant sur "Social Economy and Home Care Services in Quebec : Co-Production or Co-Construction?" ont essayé de montrer comment la co-production peut conduire à la co-construction. En effet, dans le cadre de l'administration des soins de santé, au moment même où des entreprises d'économie sociale en services d'aide à domicile (EESAD) étaient créées et venues compléter le secteur du service public dans l'État du Québec, devenant ainsi des participants au processus de co-production de service dans un contexte d'économie mixte, il s'est avéré nécessaire que ces derniers trouvent leurs places dans le processus de co-construction avec l'État à travers la construction commune et le partenariat pour la défense de l'intérêt public. Jetté a montré que la

situation des EESAD au Québec a oscillé entre la co-production et divers moyens de co-construction. Les politiques budgétaires et de sous-traitances adoptées par l'État du Québec, ne favorisent pas nécessairement les groupes EESAD qui ont connu des difficultés d'ordre financier, organisationnel et politique. Ce contexte a ralenti le processus de co-construction au niveau de l'administration des soins de santé au cours des années 2000. Le processus de co-production est plus facile à instaurer par rapport à celui de co-construction qui est plus récent mais pas facilement accepté. Cette recherche a alors montré comment il est plus facile de co-produire que de co-construire. La co-production au sens de l'auteur faisant beaucoup plus appel à une production partagée alors que la co-construction ferait appel à une construction collective des politiques en matière de l'administration des soins de santé à domicile.

Dans le cadre de la co-production versus co-construction dans le domaine des services sociaux, Vaillancourt (2014) à travers son article qui porte sur "le tiers secteur dans la co-construction des politiques publiques canadiennes.", s'est penché sur la participation du tiers secteur à la conception et à la mise en place des politiques publiques au Canada. Ce dernier a expliqué dans cet article, comment cette participation peut prendre la forme d'une co-production, lorsque les organisations du tiers secteur participent à la mise en application des politiques ou plutôt celle d'une co-construction, lorsque les organisations du tiers secteur participent aussi à l'élaboration de ces politiques. Le système politique canadien étant fédéral, les politiques publiques canadiennes émanent non seulement de l'État fédéral, mais aussi des 13 États provinciaux et territoriaux. On retrouve alors une participation du tiers secteur sous forme de co-production ou de co-construction. Pour finir, cet auteur a fait constater que même si la co-production existe plus souvent que la co-construction, cette dernière s'avère plus démocratique. Cet article a porté beaucoup plus de lumière sur les concepts co-production et co-construction tout en faisant le constat qu'il n'est pas facile de co-construire.

La littérature sur la co-construction est parfois utilisée par les auteurs. Elle est beaucoup utilisée, mais pas forcément dans un environnement de projet collectif. Le sens donné au « co » tourne autour de « ensemble ». Co-construire selon les auteurs peut signifier construire ensemble, construire en unissant les forces. Il est également constaté qu'il est plus facile de co-produire que de co-construire. La co-

production fait appel au partage du travail alors que la co-construction nécessite la réalisation de la construction de manière collective.

En somme, le tour de la littérature nous a permis de faire quelques constats. Même si le terme projet collectif est abordé dans plusieurs domaines, la littérature n'a pas permis de le définir. La définition du concept projet collectif constituerait un vide auquel la recherche se voudrait d'apporter des approches de solutions. La présente recherche essaiera d'apporter des approches de définitions aussi bien sur le projet collectif que sur les termes connexes comme la co-construction, la co-production et autres termes qui vont surgir du point de vue des participants qui seront écoutés. La réflexion sur les parties prenantes au sein du projet collectif n'a pas été pour autant disponible dans la littérature. Il est de plus en plus accepté que les parties prenantes occupent une place de choix pour la réussite des projets. Quelles places occuperaient les parties prenantes dans un projet collectif, reste une problématique à développer. Enfin, le concept co-construction a bien été abordé par certains auteurs même si ce n'est pas dans un contexte de projet collectif. Mais, il s'avère très important de comprendre comment peut se co-construire un projet collectif, de comprendre également la place de la co-construction dans un projet collectif.

CHAPITRE DEUXIÈME : LA PROBLÉMATIQUE AU CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir abordé le point de vue des auteurs sur le projet versus projet collectif, les parties prenantes dans un projet collectif et la co-construction dans un projet collectif, ce chapitre est consacré à circonscrire la recherche à travers la définition de la problématique, de la question puis des objectifs de recherche en un premier temps. En un deuxième temps, il fait état du cadre méthodologique en mettant l'accent sur l'approche méthodologique, les étapes de la recherche et enfin la qualité scientifique de la recherche.

II-1. La problématique aux objectifs de la recherche

II-1-1. La problématique de la recherche

La gestion de projet est une discipline des sciences de la gestion qui connaît une vogue sans précédent depuis les deux dernières décennies parce que les organisations misent sur la réalisation des projets pour faire face aux contraintes (Corriveau & Larose, 2007) et améliorer leurs positions compétitives (Garel et al., 2004). Ainsi, disposer d'une connaissance complète à gérer toutes les questions pour le développement d'une firme, l'émergence et l'exécution d'un nouveau projet, n'est plus chose possible. La collaboration entre les groupes hétérogènes est devenue une nécessité pour faire aboutir un projet. (Son & Rojas, 2011). Les projets de recherche conjoints avec d'autres industries et partenaires académiques ne cessent de se multiplier (Levine et Prietula cités par Perkmann et al., 2013) dans un environnement où les concepts clés, les processus qui devraient orienter les choix et prises de décisions pour un partenariat, une action collective, un projet collectif voire une co-construction ne sont pas bien définis.

La littérature dans le domaine nous a fait constater des insuffisances en ce qui concerne la définition des concepts, les insuffisances sur la co-construction dans un projet collectif et aussi les insuffisances sur les phases du cycle de vie d'un projet collectif. Aucun auteur n'a abordé la définition d'un projet collectif comme le thème projet a été défini depuis les années 80. Les spécificités sur les projets collectifs n'ont

souvent pas autant été abordées. Il est constaté dans la littérature que les auteurs n'ont pas abordé les interrelations entre le processus de co-construction d'un projet collectif et la finalité. Et enfin, les auteurs n'ont pratiquement pas abordé le cycle de vie des projets collectifs en apportant des spécifications sur les similitudes et différences avec un projet ordinaire.

La réalisation de la présente recherche se propose d'approcher des éléments de réponses pour mieux asseoir les réflexions sur les projets collectifs. Au travers de la présente recherche, nous allons essayer de comprendre ce qu'est un projet collectif et d'exposer toutes les informations susceptibles d'améliorer les connaissances sur les projets collectifs.

II-1-2. La question de la recherche

Pour réaliser la présente recherche, la principale question qui se pose est de « comprendre comment peut se co-construire un projet collectif tout le long de son cycle de vie? ».

II-1-3. Les objectifs de recherche

L'objectif du projet est de comprendre comment peut se co-construire un projet collectif tout au long de son cycle de vie. De manière spécifique, il s'agira de :

- Objectif spécifique 1 : suivre l'évolution d'un projet collectif pour appréhender les interrelations entre le processus ainsi mis en œuvre et la finalité du projet;
- Objectif spécifique 2 : poser les premières bases de définition /description d'un processus de co-construction dans le cadre d'un projet collectif.
- Objectif spécifique 3 : identifier les potentielles phases du cycle de vie d'un projet collectif

II-2. Le cadre méthodologique

Le cadre méthodologique de la présente recherche est structuré en trois centres d'informations. L'approche méthodologique a permis de faire ressortir le positionnement épistémologique, l'approche, le terrain de recherche et les instruments utilisés pour la réalisation de la recherche. Les étapes de la recherche qui ont permis de faire revivre la recherche à travers les différentes étapes qu'elle a traversées depuis la première idée jusqu'à la rédaction du mémoire. La dernière partie est consacrée à la mise en évidence de l'aspect scientifique de la recherche.

II-2-1. L'approche méthodologique

La conduite d'une recherche est souvent gouvernée par une approche méthodologique bien structurée. Il s'agira de choisir la façon de regarder le monde. (Fourez & Larochelle, 2003),

En effet, selon Perret et Séville (2003), « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à réduire, prescrire, comprendre ou expliquer. ». Ces derniers pensent également que la conduite d'une réflexion repose sur trois questions fondamentales : « Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? ». En d'autres termes, de l'idée de recherche jusqu'à l'obtention des résultats suivi des recommandations, il s'agira d'apporter des éléments de réponses aux trois questions épistémologiques suivantes :

- « Que faire ? », prendre connaissance de l'objet de l'étude ;
- « Comment le faire ? », identifier la méthodologie à utiliser pour appréhender l'objet de l'étude ;
- « Pourquoi le faire ? », mettre en évidence dans le présent travail l'utilité de la recherche.

Que faire, trouve ses fondements dans l'objet de la présente recherche qui se veut être une description du projet collectif par les parties prenantes tout le long de son cycle de vie. Répondre à la question : comment le faire revient à identifier, des

trois grands paradigmes épistémologiques, celui qui serait le plus indiqué pour la conduite des travaux de la présente recherche.

➤ *Le positionnement épistémologique de recherche*

Selon Cicimil (2006), en gestion de projet, la méthodologie la plus indiquée s'inscrirait dans un paradigme interprétativiste et ceci afin de favoriser que les réalités des projets soient vécu pour être transcrites.

Tenant compte du fait que la présente recherche veut faire émerger la connaissance de l'expérience vécue, que cette connaissance est à la fois liée au sujet et au cas étudié (Gavard-Perret & Aubert, 2012), l'interprétativisme se positionne comme le paradigme le mieux indiqué pour conduire la présente recherche. Ceci s'explique par le fait que nous « cherchons à comprendre » comment peut se co-construire un projet collectif.

➤ *L'approche*

S'inscrivant du courant épistémologique (interprétativiste) et en considérant la question de recherche, la réponse à la question du « comment faire » devient de plus en plus évidente. La méthode qualitative sera utilisée dans le cadre de cette recherche et elle sera inductive. « Le chercheur part des données qu'il obtient afin d'élaborer des théories qui expliquent le phénomène étudié », (Tremblay, 2015).

En effet, les apports dans le cadre d'une démarche de recherche qualitative peuvent être de trois ordres : la mise en évidence de mécanismes, la construction de typologies et la redéfinition de concepts ou de théories existants (Dumez, 2013). Le présent travail de recherche se veut être une contribution à la mise en évidence des mécanismes. Ainsi, à l'issue de la présente recherche, nous serons en mesure de contribuer à la compréhension de la co-construction dans un projet collectif.

En outre, comme la recherche se propose d'observer un/des processus en construction, l'approche processuelle a été utilisée pour préserver et bien utiliser toutes informations qui ont été collectées tout le long de la période d'observation de l'équipe de projet en co-construction. L'analyse processuelle est indiquée pour des recherches sur le changement à la fois utiles pour la théorie et la pratique en

explorant les contextes, les contenus et les processus ainsi que leurs interactions chronologiques (Pettigrew et al., 2001).

La présente recherche est conduite à travers une analyse de processus. L'analyse de processus est l'outil le mieux adapté pour observer un processus en construction et apprécier les différentes interrelations possible. Elle a permis de mieux comprendre les façons de faire en vivant le projet collectif. Elle a ainsi permis de faire ressortir les étapes du processus observé en faisant vivre la progression et l'intensité des faits observés. (Pünderich, Brunel, & Barin-Cruz, 2009)

➤ *Le terrain de recherche*

Dans le cadre de la présente recherche, le terrain de recherche n'a pas été choisi de manière aléatoire. Il a été le fruit de sa particularité. En effet la particularité du terrain de recherche est liée au fait que l'équipe s'est constituée en projet collectif pour travailler sur les projets collectifs. Cette équipe a travaillé sur des entreprises du secteur privé et de l'économie sociale qui ont fait l'expérience du projet collectif. Elle a permis de vivre l'expérience du projet collectif de l'intérieur. Elle est composée d'une équipe pluridisciplinaire de professeurs et étudiants chercheurs de l'UQAC. Cette équipe a reçu une subvention en 2014-2015 et prévoyait, à la fin de ses travaux, de produire une revue de littérature préliminaire, réaliser une série de deux groupes de discussion avec des entreprises du secteur privé et de l'économie sociale qui ont fait l'expérience du projet collectif, réaliser une analyse des données recueillies, faire un retour vers la littérature, rédiger des articles, participer à des conférences et enfin rédiger et soumettre une nouvelle demande de subvention pour une recherche de plus grande envergure sur la base des résultats obtenus.

L'équipe est composée de quatre professeurs et de deux assistants de recherches. Les professeurs et les assistants de recherches ont tous été observés en co-construction au sein de l'équipe et seuls les professeurs ont été interrogés.

➤ *Les instruments de collecte de données*

Selon Dumez (2013), une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des

acteurs concrets, du point de vue des acteurs eux-mêmes, mais aussi du point de vue du chercheur. La recherche qualitative donne beaucoup plus de place à la subjectivité. Et pour faire face à cette subjectivité, elle est alors assez rigoureuse quant à la méthodologie et aux instruments utilisés.

Dans le cadre de la présente recherche, les instruments utilisés pour la collecte des données sont essentiellement :

- Les observations directes non participantes lors des réunions ;
 - Les entrevues individuelles semi-dirigées (membres de l'équipe).
- Les observations directes non participantes

"L'observation peut être définie comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. De manière plus large, elle peut être définie comme une stratégie particulière d'interagir avec le terrain" (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Elle possède une double nature qui est à la fois technique et stratégique. En son sens technique, observer consiste à voir et entendre « ce que des personnes, des objets ou des phénomènes sont et/ou font ». Observer c'est alors de voir ce qui peut être vu et entendre ce qui peut être entendu. Mais dans un sens plus abstrait, l'observation peut consister à relever les traces du phénomène observé. Ainsi, les traces vont permettre de mieux comprendre le phénomène observé. L'aspect stratégique de l'observation interpelle la vigilance de l'attention. "Elle sollicite alors tous les sens du chercheur et celui-ci devient l'outil même de la collecte de données. Il peut amener à une mobilisation complète de l'observateur".

En observant, nous avons vécu de l'intérieur le processus de co-construction. Les observations directes non participantes constituent l'un des outils utilisés pour approcher l'expérience de co-construction de l'intérieur. Il s'est agi d'observer l'équipe en plein travail de co-construction à travers la participation muette aux différentes séances que sont les réunions de l'équipe, les rencontres avec les entreprises entretenues par l'équipe et les autres rencontres dont les rencontres de dissémination des résultats préliminaires des travaux de l'équipe. À la fin de chaque rencontre, une fiche d'observation est élaborée pour narrer les faits observés et faire des constats. Cette fiche a permis d'éviter les biais de reconstruction qui peuvent surgir lors de l'exploitation des résultats des observations. C'est ainsi

qu'immédiatement après chaque rencontre de l'équipe constituée en projet collectif, une fiche succincte de deux pages est rédigée pour faire ressortir la synthèse de la rencontre, les observations faites et commentaires. Elle a permis d'apprécier progressivement les interrelations entre le processus de co-construction et la finalité. À l'issue de chaque rencontre, trois constats sont souvent retenus pour apprécier le processus de co-construction du projet collectif en mettant l'accent sur les interrelations qu'il pourrait y avoir entre le processus et la finalité.

- Les entretiens individuelles semi-dirigées

Les entretiens constituent l'« une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion » (Romelaer P., 2005, p.102 cité par Gavard-Perret et Aubert (2012)). « Les entretiens individuels sont bien adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou de sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabou (la religion, l'alcool, le tabac, la sexualité, la mort, l'argent, etc.) », (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Dans notre cas spécifique, les entretiens individuelles semi-dirigées ont pour objectifs de venir valider les résultats d'observation et d'approfondir les points d'ombres. À travers un guide d'entretien, chaque participant de l'équipe a été écouté pendant environ une heure sur son expérience en co-construction au sein de l'équipe. Le guide d'entretien, joint en annexe 4, a permis de s'informer auprès des participants sur :

- leurs intérêts à participer au projet et la définition des concepts que sont le projet collectif, la co-construction, la co-production, la collaboration ;
- leurs vécus au cours du processus de co-construction en faisant ressortir les interrelations entre le processus et la finalité, les moments forts d'expériences, la place du temps ;
- la coordination, la communication au sein de l'équipe.

Les entretiens ont été enregistrés sur support numérique et retranscrits. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés à l'aide du logiciel N'VIVO. Les données recueillies ont été dépersonnalisées et anonymisées de façon irréversible. Une section du formulaire de consentement est prévue spécifiquement à cet effet

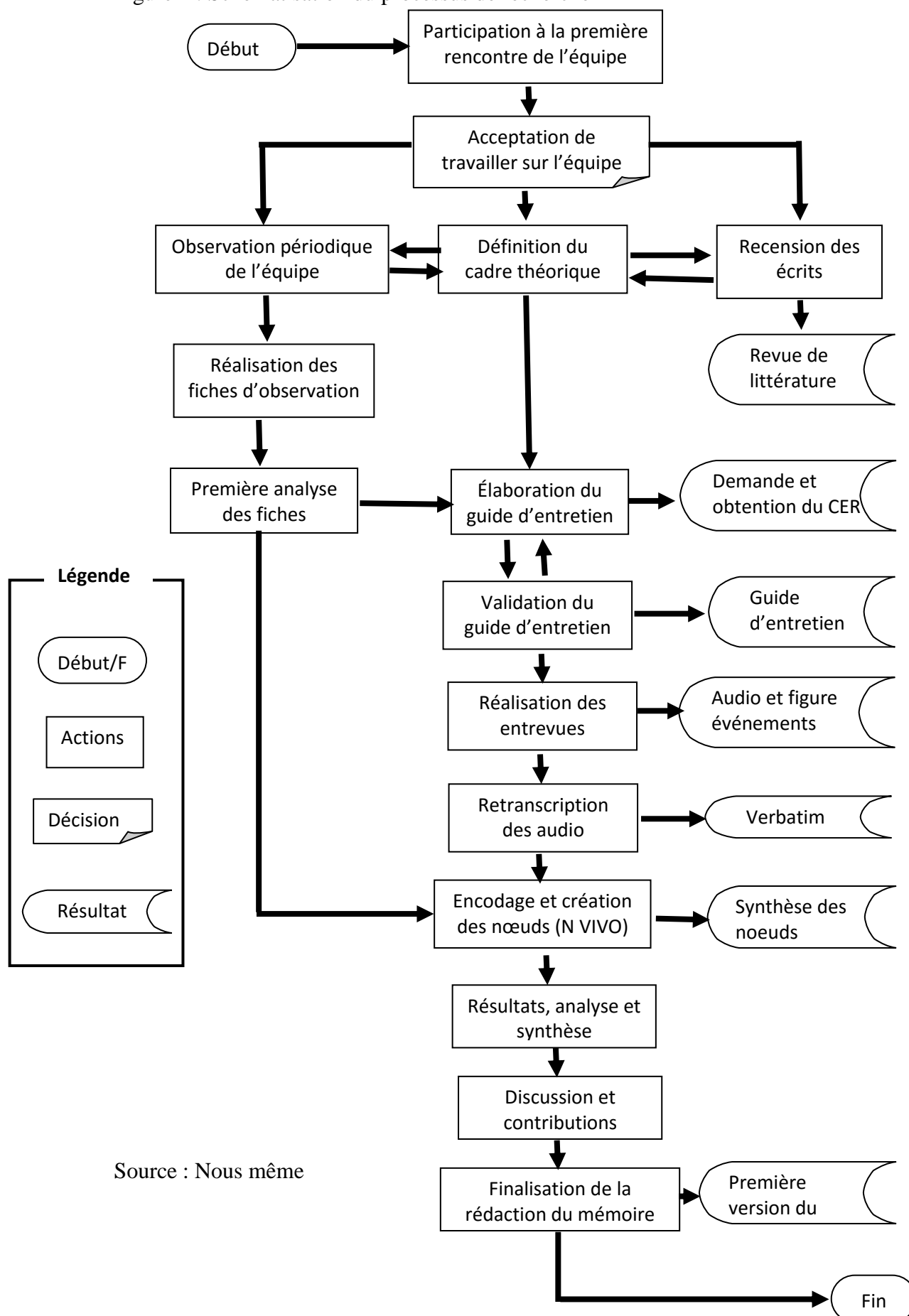
pour garantir aux participants que rien ne peut permettre de les rattacher à la présente recherche.

II-2-2. Étapes de la recherche

Les étapes de la recherche comme illustrées à la figure 4, sont basées sur un processus en quatre phases que sont :

- La période du choix de l'objet de la recherche ;
- La période d'orientation de la recherche ;
- La période de collecte et d'analyse des données ;
- La période de discussion et de rédaction du mémoire.

Figure 4 : Schématisation du processus de recherche



➤ *La période du choix de l'objet de la recherche*

Cette période a été la période de prise de décision pour le choix de l'objet de la recherche. Sur la figure 4 ci-dessus. Cette période est marquée par le début de la recherche, la participation à la première rencontre de l'équipe constituée en projet collectif puis à la prise de décision de réaliser la recherche sur le thème « projet collectif ». Au cours de cette période, nous avons essayé d'échanger avec les futurs directeurs et codirecteurs de recherche pour mieux comprendre la valeur ajoutée que pourrait apporter la recherche et son originalité. La participation à la première rencontre de l'équipe a été le moment décisif de prise de décision. À cette première rencontre, l'équipe en co-construction s'est avérée une équipe qui travaille dans un contexte convivial et harmonieux. Cette première rencontre nous a permis de prendre la décision de travailler sur le thème de recherche et de suivre l'équipe de projet en co-construction. C'est ainsi qu'à partir de ce moment, nous avons eu accès aux informations sur l'équipe et aux informations déjà collectées ou exploitées par celle-ci.

➤ *La période d'orientation de la recherche*

La période d'orientation de la recherche a permis de circonscrire la recherche. C'est au cours de cette période que nous avons commencé par observer l'équipe de projet. Cette période a été également consacrée à la définition du cadre théorique et à la recension des écrits.

En ce qui concerne l'observation de l'équipe, il est à remarquer que, depuis que nous avons accepté de travailler sur l'équipe de projet, nous participons à toutes les rencontres de cette équipe en tant qu'observateur non participant. C'est ainsi que nous n'avons pas le droit à la parole au cours des rencontres. À l'issue de chaque rencontre, nous réalisons une fiche d'observation qui relate de manière synthétique nos observations faites au cours de cette période.

L'observation directe non participante étant la première méthode de collecte d'information sur l'équipe, elle a été rigoureuse sur son processus. C'est ainsi qu'au cours de chaque réunion de l'équipe en co-construction, nous avons tenu une fiche d'observation qui décrit chaque situation observée en mettant un accent particulier

sur le processus et la finalité. C'est ainsi qu'au cours de chaque rencontre, nous avons essayé de faire ressortir des éléments ou facteurs qui peuvent favoriser ou non le processus de co-construction et ceux qui peuvent favoriser ou non l'atteinte de la finalité du projet. La réalisation de cette expérience nous a amené à retourner de temps en temps dans la littérature pour mieux comprendre et valider les constats faits sur la base de nos observations. C'est ainsi qu'une rencontre peut permettre de se rapprocher plus de la finalité que du processus ou vice versa, ou encore peut permettre de se rapprocher ou s'éloigner des deux à la fois.

Cette période est également consacrée à la recension des écrits pour la réalisation de la revue de littérature. C'est également au cours de cette période que nous avons défini le cadre théorique de la recherche en abordant l'aspect épistémologique de la recherche.

Une première version du guide d'entretien fut élaborée et a permis de soumettre la demande pour l'obtention du certificat d'éthique.

➤ *La période de collecte et d'analyse des données*

La période de collecte et de traitement des données a démarré après l'autorisation du CER de réaliser la présente recherche. C'est ainsi que les fiches d'observations ont été synthétisées et les idées maitresses qui ont émergé ont été retracées sur une frise chronologique.

Les fiches d'observations nous ont permis de faire ressortir des constats qui ont été par la suite résumés en une série de résultats d'observations. Ces résultats se présentent en deux grands blocs. Le premier bloc est lié aux résultats obtenus directement à l'issu de chaque observation de l'équipe en projet collectif et le second résultat est la synthèse des événements que nous avons observés et que nous jugeons avoir marqué la vie du projet collectif co-construit.

La première version du guide d'entretien a été par la suite finalisée et les entrevues ont été programmées, puis réalisées progressivement en fonction de la disponibilité des participants. Quatre entrevues ont été réalisées dans les locaux de l'UQAC et ont été enregistrées à l'aide d'un enregistreur audio. Au cours des

entrevues, il a été notamment demandé aux personnes entretenues de reconstruire le processus de co-construction (annexe 5) tel qu'ils l'ont vécu à travers les événements marquants positivement comme négativement la vie du projet collectif dont ils font partie. Au fur et à mesure que les entrevues furent réalisées, les fichiers audio ont été retranscrits et les transcriptions dépersonnalisées puis importées dans la base de données créée sous le logiciel N'VIVO. Le verbatim a été encodé de manière automatique une première fois pour faire sortir les idées maitresses. Ceci a permis de réaliser la synthèse des nœuds et de reprendre l'encodage manuel en encodant les groupes de mots de sens. Ainsi, les informations importantes ont été sorties de leurs contextes pour les rendre sémantiquement indépendantes puis regroupées en thème pour une recontextualisation. Le chercheur tente alors de répondre à sa question de recherche de départ en rassemblant les divers thèmes en une nouvelle structure qui sera présentée dans les résultats des travaux au chapitre suivant. (Tremblay (2015 Capsule N'VIVO 1 Général) inspiré de Deschenaux, 2007, p. 10). Les résultats obtenus ont permis de faire des analyses, par participant, en fonction des paramètres qui ont été retenus. Une analyse synthèse de l'ensemble des entrevues a permis d'apprécier l'équipe dans son ensemble. La reconstruction des événements marquants a été traitée puis mise en commun pour faire ressortir une synthèse des événements que les membres de l'équipe ont jugés marquants. Cette reconstruction synthétique a été présentée et analysée dans les résultats qui suivent.

➤ *La période de discussion et de rédaction du mémoire*

La discussion a été consacrée à la synthèse suivie de l'analyse des résultats issus des observations non participantes et des entrevues semi-dirigées. Les discussions ont permis de faire ressortir des constats, de construire la contribution de la recherche tout en rappelant les limites. La première version du mémoire fut rédigé et soumis aux directeur et codirecteur de recherche qui ont lu et apporté leurs observations pour une amélioration des différents aspects du document dont notamment la revue de la littérature, le cadre méthodologique la présentation et la synthèse des résultats. La version finalisée et acceptée par la direction de la recherche a été déposée au secrétariat du département pour être soumise à un comité pour appréciation. Les observations de ce comité ont été prises en compte pour la

production de la présente version finalisée de la recherche qui est mise à la disposition du public.

II-2-3. La qualité scientifique du processus

« L'une des différences fondamentales entre l'analyse qualitative et l'analyse quantitative provient de la richesse et de la complexité des données qualitatives par rapport aux données quantitatives » (Gavard-Perret & Aubert, 2012). De cette complexité, l'analyse des données se doit d'être rigoureuse pour ne pas laisser trop de place à la subjectivité. La qualité scientifique de la présente recherche a été abordée à travers la validité et la fiabilité de la recherche et l'éthique de la recherche.

➤ *La validité et la fiabilité de la recherche*

Pour mesurer la validité et la fiabilité de la recherche, il a été apprécié la validité et la fiabilité de la démarche de la recherche puis apprécié également la viabilité des résultats de la recherche. La question de la fiabilité d'une recherche concerne à priori toutes les phases du processus de la recherche (Gavard-Perret & Aubert, 2012)

- La validité et la fiabilité de la démarche de la recherche

Mesurer la validité de la recherche revient à tester la démarche de la recherche à partir de la validité du construit (Yin, 1994). La validité du contenu peut être obtenue lorsque le chercheur a vérifié que la démarche de sa recherche ainsi que les outils de collecte et d'analyse de données ont permis de répondre clairement à la question de la recherche (Drucker-Godard & al., 1999, cité par BÉSSOMBE BETJOL HIOL, 2014). Ainsi, le long de la présente recherche, nous nous sommes assuré du fait que la démarche de la recherche et les outils ont permis d'atteindre la question de la recherche qui est de « comprendre comment peut se construire un projet collectif tout le long de son cycle de vie? ». Nous avons également veillé à ce que les concepts utilisés dans la présente recherche soient facilement compréhensibles. Enfin, la triangulation des sources et données a été assurée. C'est ainsi que les observations faites ont été confrontées aux entrevues pour réduire tous

les biais éventuels qui peuvent surgir d'une mauvaise interprétation des informations collectées. Ces informations ont également été croisées à la littérature dans le domaine. Les données issues de la transcription des entrevues ont été validées avant d'être exploitées, et ceci dans le but de garantir une restitution fidèle de la pensée des participants.

Assurer la fiabilité de la recherche a consisté « à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs et/ou à des moments scientifiques » (Drucker-Godard & al, 1999, p. 275). Cette fiabilité est assurée en un premier temps par l'approche méthodologique en exposant clairement la posture épistémologique, l'approche, le terrain de recherche et les instruments utilisés pour la collecte de données. La fiabilité a également été assurée par la description de la méthodologie à travers la présentation des étapes qui ont été la période d'appropriation de la recherche, la période d'orientation de la recherche, la période de collecte et d'analyse des données et enfin la période de discussion et de rédaction du mémoire.

- La validité des résultats de la recherche

La quête de la validité de la recherche a été assurée à travers la validité interne de la recherche et la validité externe de connaissances.

La validité interne a été consacrée à la recherche de la cohérence interne de la recherche. Cette cohérence a été assurée non seulement lors de la conception initiale du projet de recherche et la recherche de cette cohérence a été perpétuée le long de la recherche (Gavard-Perret & Aubert, 2012). L'interprétation de l'expérience vécue (le construit) a été validée auprès des participants et fait bien le consensus. Également, tout au long de la recherche, nous avons souvent eu des rencontres avec le directeur et codirecteur de la recherche en vue de se remettre régulièrement en cause et de mieux organiser le travail. Ainsi la pertinence et la cohérence des résultats de la présente recherche ont été assurées.

Pour ce qui est de la validité externe des connaissances, la littérature nous fait comprendre que "dans le cadre d'un paradigme épistémologique interprétativiste, relative aux « processus de construction de sens, d'interprétation et de

communication, leur mise à l'épreuve s'effectue ... via des études de cas ou des recherches-interventions successives ». (Gavard-Perret & Aubert, 2012) La présente recherche étant une première en la matière et tenant compte du fait que les recherches réalisées dans le cadre d'un paradigme épistémologique interprétativiste ne sont pas du coup généralisable, une bonne description de la recherche permettrait de faciliter l'interprétation des résultats et leur adaptation pour une éventuelle mobilisation dans d'autres contextes.

➤ *L'éthique de la recherche*

La réalisation de la présente recherche a été doublement gouvernée par la recherche et la préservation de l'éthique. C'est ainsi que tenant compte de la nature de la recherche qui fait intervenir des humains, l'Université du Québec à Chicoutimi a veillé ce qu'un certificat d'éthique soit délivré pour toute recherche qui respecte les normes prescrites. Par ailleurs, le long de la recherche, nous avons veillé à préserver l'éthique et la déontologie au sein de la recherche.

En ce qui concerne les exigences prescrites pour l'obtention du certificat d'éthique, il faut rappeler à nouveau que l'approche et la méthodologie retenues recommandaient l'utilisation de deux outils de collectes données qui nous mettent en relation avec l'humain : l'observation non participante et les entrevues semi-dirigées. C'est ainsi, qu'avant le démarrage de la collecte des données, la démarche méthodologique a été soumise à l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'UQAC. Ce comité a apprécié les documents qui lui ont été soumis et approuvé la poursuite de la recherche en délivrant le 04 novembre 2015 sous le numéro 602.485.01, pour une période allant jusqu'au 30 novembre 2016, l'approbation éthique. Par la présente approbation, le comité atteste que la recherche rencontre les exigences de l'UQAC en matière éthique.

Il faut ajouter également que chaque participant, à la présente recherche, a lu et signé le *Formulaire d'information et de consentement concernant la participation*, joint en annexe 1 avant le démarrage de la collecte de toutes informations sur ces derniers. Ce document informe les participants de leur liberté de participer ou pas à la présente recherche, de se retirer à tout moment et leur apporte toutes les garanties

sur la confidentialité des données collectées, du traitement, de l'analyse, de l'utilisation et de la conservation.

La recherche permanente de la préservation de la qualité scientifique de la présente recherche a suscité le développement des réflexes d'éthiques et de déontologie. C'est ainsi que la consultation du guide d'éthique et de déontologie de l'UQAC nous a permis de construire nos travaux autour de certaines valeurs que sont : les valeurs sociales (l'éducation, la culture, la morale), les valeurs communautaires (la loyauté, l'engagement, l'interdisciplinarité), les valeurs professionnelles (l'intégrité scientifique, la propriété intellectuelle, la transparence, la confidentialité) et enfin les valeurs individuelles (la dignité, la discrétion, la liberté et l'impartialité).

La culture de ces valeurs au cours de la présente recherche nous a facilité la culture de la qualité scientifique. C'est ainsi que le long de la réalisation de la présente recherche, nous avons veillé :

- à respecter les normes de rédaction. En nous inspirant des consignes et orientations contenues dans le guide de rédaction et de présentation d'un texte scientifique et le guide de rédaction et de présentation d'un travail universitaire, nous avons veillé à respecter les normes exigées pour présenter un travail scientifique ;
- à la rédaction de la revue de la littérature sur la base des articles scientifiques. Pour préserver la qualité scientifique de la recherche, tous les articles utilisés dans cette recherche et notamment ceux utilisés dans la revue de littératures sont des articles scientifiques recouverts à travers la bibliothèque et les bases de données scientifiques.
- à assurer la distanciation. Tenant compte du fait que les professeurs qui nous encadrent pour la réalisation de la présente recherche sont également dans le projet collectif qui constitue le cas pratique de la recherche, une distanciation a été assurée. Ces derniers se sont détachés de la présente recherche et ainsi, n'ont pas eu accès aux données que nous avons collectées à travers mes observations et les entrevues semi-dirigées. Ils ont juste porté

leurs analyses et observations en tant que directeur et codirecteur de recherche sur les analyses et interprétations faites.

CHAPITRE TROISIÈME : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

La réalisation du présent travail de recherche est basée sur deux méthodes de collecte d'informations : les observations directes non participantes et la réalisation des entrevues semi-dirigées. Le présent chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats des observations directes non participantes et des entrevues semi-dirigées. Le premier niveau d'analyse sera réalisé avec les résultats des observations directes non participantes. Le deuxième niveau d'analyse sera réalisé avec les résultats des entrevues, résultats qui seront croisés avec ceux des observations pour infirmer ou confirmer les constats.

III-1. La présentation suivie de l'analyse des résultats des observations non participantes

La présente section montre en un premier temps les résultats des observations non participantes de l'équipe en projet collectif suivi en un deuxième temps de l'analyse desdits résultats.

III-1-1. La présentation des résultats des observations non participantes de l'équipe en projet collectif

De l'observation non participante de l'équipe constituée en projet collectif, plusieurs constats ont été faits puis résumés en une série de résultats d'observations. Ces résultats se présentent en deux grands blocs. Le premier bloc est lié aux résultats obtenus directement à l'issue de chaque observation de l'équipe en projet collectif et le second bloc est la synthèse des événements que nous avons observés et que nous jugeons avoir marqué la vie du projet collectif co-construit.

➤ *Les résultats de l'observation des différentes rencontres de l'équipe de projet collectif en co-construction*

Les résultats des différentes observations faites de l'équipe au cours des différentes séances de travail nous ont permis de faire ressortir par séance quelques constats qui résument l'essentiel de nos observations. C'est ainsi que les figures ci-

dessous présentent la synthèse des différents constats qui ont été faits au cours des observations non participantes de l'équipe de projet collectif en co-construction.

Figure 5 : Démarrage du projet

Des premières idées, à l'organisation des rencontres pour la mise en place du cadre approprié

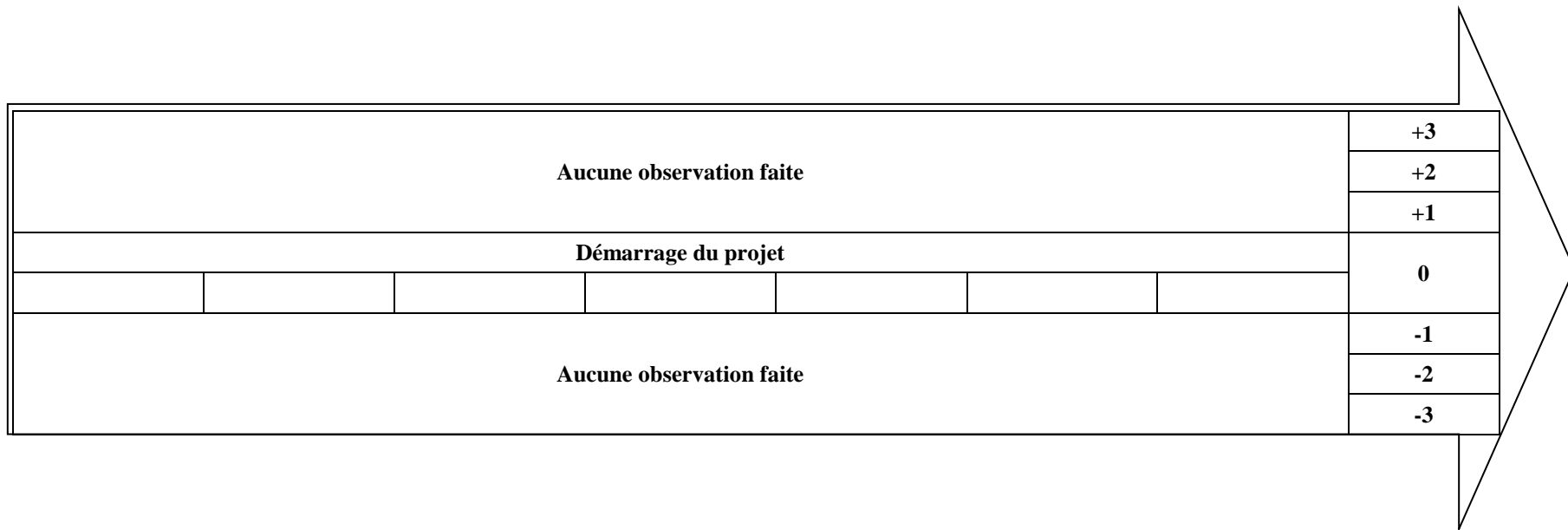
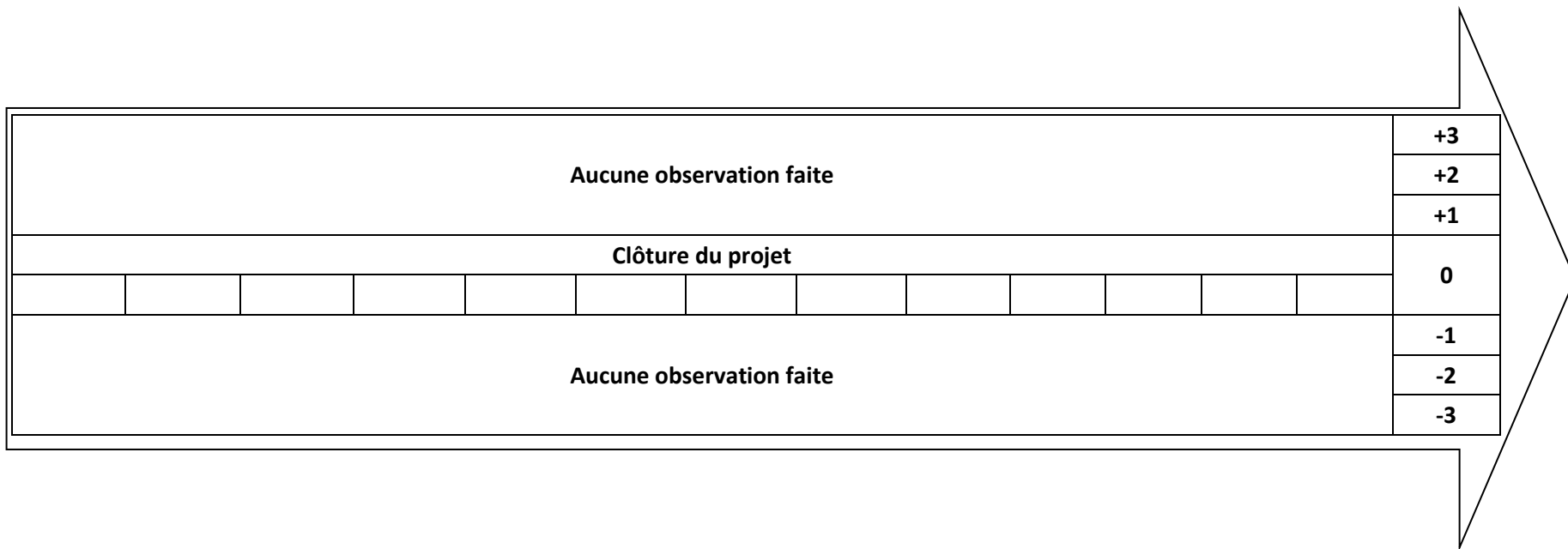


Figure 6 : Organisation et préparation du projet
Des premières rencontres de l'équipe jusqu'à la réalisation des focus groupes

| | | | | | | | | |
|--|------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|----------|
| Convivialité travail | Équipe dynamique | Facilité de rebondir | Compte rendu | Préparation focus groupe | Focus groupe 1 | Retour sur focus groupe | Focus groupe 2 | +3 |
| Pas de hiérarchie | Partage automatique tâches | rien n'est rigide | Synthèse travaux | Synthèse recrutement entreprise | | Poursuite recrutement | | +2 |
| Désir travailler avec l'équipe | Information circule aisément | travailler en un | Relance entreprises | | | préparation focus groupe 2 | | +1 |
| Organisation et préparation du projet | | | | | | | | |
| 31 oct. 2014 | 06 nov. 2014 | 13 nov. 2014 | 19 nov. 2014 | 20 nov. 2014 | 25 nov. 2014 | 27 nov. 2014 | 02 déc. 2014 | 0 |
| | | | | | | | | -1 |
| | | | | | | | | -2 |
| | | faible réponse des E/ses | | | | | | -3 |

Figure 8 : Clôture du projet
Rencontre finales, publication et archivage des résultats des travaux et fermetures des comptes, ...



| | |
|---------------------------------|-----------|
| Aucune observation faite | +3 |
| | +2 |
| | +1 |
| Clôture du projet | 0 |
| | |
| Aucune observation faite | -1 |
| | -2 |
| | -3 |

➤ *Les événements marquants la vie du projet collectif en co-construction*

Au cours des différentes observations faites de l'équipe de projet collectif en co-construction, il a été constaté plusieurs événements qui ont ou auraient pu marquer le projet. Un inventaire de ces événements que nous avons recensé a été fait. Les conséquences de ces événements ont été identifiées ainsi que les impacts notamment des résultats. Chaque événement a été apprécié en fonction de l'intensité de l'impact qu'il pourrait avoir sur le projet. Plus l'impact est positif, plus élevé et positif est la note attribuée et plus l'impact est négatif, plus élevée et négative est la note attribuée. 13 événements ont été répertoriés et se présentent comme suit :

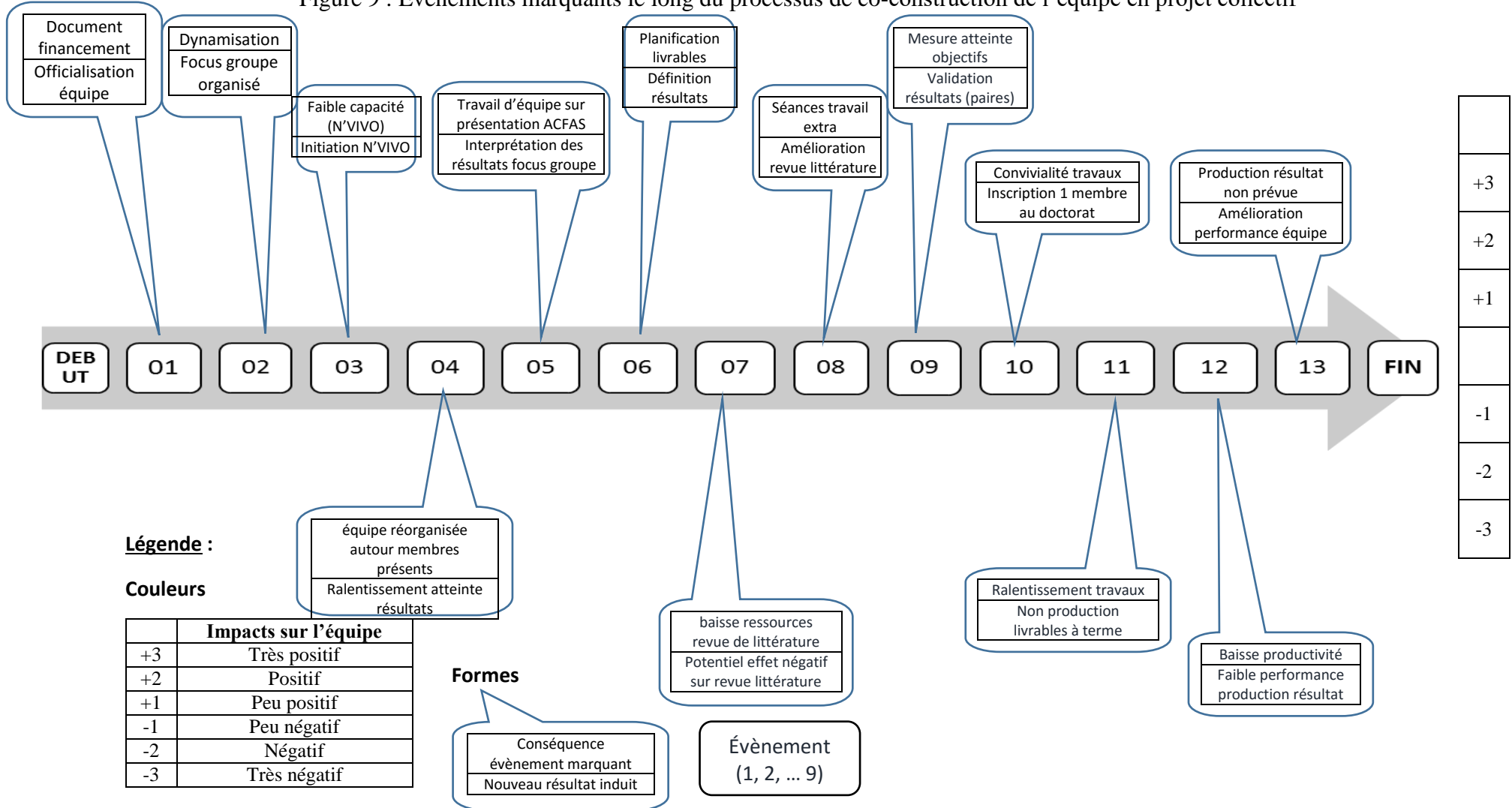
1. Demande de financement de l'équipe pour une valeur de 7.000\$ (+3)
 - a. Conséquence : tenue des premières rencontres et élaboration de la documentation à cet effet.
 - b. Résultat : obtention du financement et officialisation de l'équipe
2. Tenus des focus groupes (+3)
 - a. *Conséquences* : Dynamisation de l'équipe
 - b. *Résultats* : réalisation des premiers résultats des travaux de l'équipe. Focus groupe organisé.
3. Renforcement des capacités des membres de l'équipe sur le logiciel N'VIVO (+2)
 - a. Cause : Besoin de renforcement des capacités pour l'analyse des données qualitatives
 - b. Résultats : initiation des membres à l'utilisation du logiciel N'VIVO
4. Départ pour congés de maternité d'un membre (-1)
 - a. *Conséquences* : Réorganisation de l'équipe autour du reste des membres
 - b. *Résultats* : amputation de l'équipe d'un membre, ralentissement de l'atteinte des résultats de l'équipe
5. Participation à la conférence de l'ACFAS (+2)
 - a. Conséquences : Travail d'équipe autour de la présentation de l'ACFAS
 - b. *Résultats* : première interprétation des résultats de l'équipe
6. Rencontre de planification des livrables (+3)
 - a. *Conséquences* : Planification des livrables (déclinaison, responsabilisation des membres et définition des échéances)
 - b. *Résultat* : Définition des résultats attendus
7. Abattement des ressources de l'équipe (-3)

- a. conséquence : revue à la baisse des ressources consacrées à la réalisation de la revue de littérature
 - b. résultat : potentiel effet négatif sur la qualité voir la finalisation de la revue de littérature
8. Nécessité de faire appel à des compétences externes (les deux bibliothécaires) (+2)
- a. Conséquence : tenue des séances extraordinaires de travail
 - b. Résultat : amélioration de l'inventaire d'articles nécessaire pour la revue de littérature
9. Restitution des travaux de l'équipe aux entreprises observées (+3)
- a. *Conséquences* : Mesure de l'atteinte des objectifs
 - b. Résultats : Validation des résultats des travaux de l'équipe par les paires
10. Désir d'inscription d'une étudiante au doctorat (+1)
- a. *Cause* : convivialité des travaux de l'équipe
 - b. *Résultats* : Néant
11. Vacances d'été 2015 (-2)
- a. *Conséquences* : ralentissement des travaux de l'équipe
 - b. Résultat : Non production des livrables planifiés
12. Stabilité de l'équipe (Départ d'une étudiante chercheur puis arrivé d'une nouvelle recrue) (-3)
- a. Conséquence : Baisse de la productivité de l'équipe
 - b. Résultat : faible performance dans la production des résultats, notamment ceux liés à la contribution d'un étudiant chercheur (la revue de littérature)
13. Organisation d'une conférence (+1)
- a. Conséquence : Production résultat non prévue
 - b. Résultat : amélioration performance équipe

Il est important de faire remarquer que les événements que nous avons observés ou plutôt cru observer peuvent ne pas se vérifier. Ceci a été justifié par le fait qu'au cours des entrevues, nous soyons revenus sur les événements que les participants auraient jugés nécessaires. L'événement 7 qui est relatif au potentiel abattement des ressources s'est avéré ne pas être vrai.

Une frise chronologique des événements marquants observés se présente comme suit dans la figure ci-dessous.

Figure 9 : Évènements marquants le long du processus de co-construction de l'équipe en projet collectif



III-1-2. L'analyse des résultats des observations non participantes de l'Équipe en projet collectif

L'analyse des résultats des observations s'est réalisée sur la base de l'appréciation de l'équipe de projet dans son ensemble et de l'appréciation des observations faites. Les premières analyses seront consacrées à l'appréciation de l'équipe elle-même, les deuxièmes analyses seront consacrées à l'appréciation des résultats de l'observation des différentes rencontres et enfin les dernières analyses seront consacrées à l'appréciation des événements marquants la vie du projet collectif.

➤ *La présentation et appréciation de l'équipe constituée en projet collectif*

Le gouvernement fédéral aussi bien que le gouvernement québécois accompagne les universités afin que ces dernières contribuent davantage à l'innovation par le développement de la recherche et le transfert des connaissances notamment dans les services publics ou parapublics. L'axe central de la mission universitaire est alors assis entre autres sur "la production, la conservation et la transmission des savoirs contribuant à l'avancement de l'humanité". (Gouvernement du Québec, 2004). C'est notamment sur cette base que les universités québécoises conçoivent et mettent en œuvre des projets d'innovations. L'équipe constituée, pour mettre en œuvre le présent projet de recherche sur les projets collectifs, satisfait parfaitement aux exigences universitaires, provinciales et fédérales en termes d'innovation par le développement de la recherche.

L'équipe est composée de professeurs et chercheurs qui viennent de diverses régions dont notamment la France et le Canada. La tranche d'âge de l'équipe est assez grandement couverte. L'équipe est ainsi composée de très jeunes de moins de 30 ans, des jeunes de 30 à 40 ans et de membres non moins jeunes de 40 à 55 ans. Elle est composée de 2 femmes et de 4 hommes. Il est à noter que les membres de cette équipe viennent de deux différents départements (DSEA et DSHS) de l'UQAC.

Nous pouvons affirmer, dans le cadre de la présente étude et juste sur la base des observations faites que la diversité de l'équipe n'a pas eu d'effets négatifs

sur les résultats produits par ces derniers. Même si nous ne pouvons attribuer la réussite des travaux de l'équipe à cette diversité, nous ne pouvons affirmer non plus que la diversité soit à la base d'un éventuel échec. La diversité de l'équipe a même fait par moment l'objet d'échanges conviviaux, de source de curiosité des uns et des autres et a ainsi contribué à raffermi les liens d'appartenances à l'équipe.

➤ *Les résultats de l'observation de l'équipe constituée en projet collectif*

L'analyse des fiches d'observation, nous a permis de faire plusieurs constats pour mieux percevoir les points faibles et ceux forts de la co-construction de l'équipe de projet le long du cycle de vie du projet. Rappelons que dans le cadre de la présente étude, le modèle en cascade est celui adopté avec le phasage proposé par le PMI en 2013 (1 - démarrage du projet, 2 - organisation et préparation, 3 - exécution du travail, 4 - clôture du projet). La phase de démarrage et celle de clôture du projet collectif n'ayant pas été observées au cours de la présente recherche, elles ne seront pas prises en compte dans la présente analyse des observations qui sont faites.

Pour la suite des analyses, il est retenu qu'une force a un impact positif sur le projet et une faiblesse a un impact négatif. Plus l'impact est important, plus grand est le chiffre d'appréciation de la force ou de la faiblesse. Le tableau ci-dessous présente une appréciation de l'équipe suite aux observations non participantes faites.

Tableau 1 : Synthèse des Forces et faiblesses de l'équipe

| Forces | Impact | Faiblesses | Impact |
|---|--------|---|--------|
| Se donne du temps | +3 | Faible réponse des E/ses (découragement) | -3 |
| Équipe dynamique | +3 | 45' échanges conviviaux | |
| Convivialité travail | +3 | méthode recherche (bibliothécaires) | -3 |
| Complémentarité de l'équipe | +3 | | |
| Compte rendu | +3 | | |
| Facilité de rebondir | +3 | | |
| Partage savoir-faire | +3 | | |
| Premières analyses (euphorie) | +3 | | |
| Partage travail | +3 | | |
| articles utiles pour équipe (planification) | +3 | | |
| familiarité E/se (convivialité) | +3 | | |
| Distribution automatique tâches | +2 | Temps d'échanges conviviaux élevé | -2 |
| Solidarité membres équipe | +2 | Flexibilité de la tenue des échéances des travaux | -2 |
| Équipe forme famille | +2 | Habilités (≠ habilités bibliothécaires) | -2 |
| Rien n'est rigide | +2 | | |
| Partage automatique tâches | +2 | | |
| Pas de hiérarchie | +2 | | |
| Échanges conviviaux | +2 | | |
| soutient travail membre | +2 | | |
| Pas échéance pour travaux | +2 | | |
| animateur auto choisi | +2 | | |
| Circulation des informations | +1 | | |
| Ambiance de travail décontracté | +1 | | |
| Hiérarchie non visible | +1 | | |
| Désir travailler avec l'équipe | +1 | | |
| Travailler en un | +1 | | |
| Échanges conviviaux | +1 | | |
| pas de sujet tabou | +1 | | |
| chercheuse motivée à + étudier | +1 | | |
| échéance autodéterminée | +1 | | |

Source : Résultats d'analyse des observations directes non participantes

L'analyse des résultats issus des observations de l'équipe se présente comme suit par thématique.

- La place de la gestion du temps dans la co-construction de l'équipe

La gestion du temps a été une grande problématique le long des travaux de l'équipe constituée en projet collectif. Le temps a occupé une place importante dans

la conduite des travaux de cette équipe. Au cours des différentes séances d'observation de l'équipe, il est souvent constaté que ce dernier se donne toujours du temps pour créer un environnement favorable à l'instauration de la confiance et de la fraternité au sein de l'équipe. Cette approche a su vite créer au sein de l'équipe des conditions favorables pour bien faire évoluer les travaux. C'est ainsi que le temps a eu un impact de +3 sur la vie du projet. De la même manière que le temps a eu cet impact positif sur le projet dès le début. Il devrait être mieux contrôlé au moment où les bonnes conditions sont réunies. Il est constaté à la suite des travaux, surtout au moment qui serait beaucoup plus consacré à la production des résultats, que les membres n'ont plus trop de temps à consacrer à l'équipe. C'est ainsi que les temps d'échanges conviviaux élevés auraient pu freiner (faiblesse avec un impact évalué à -2) la production des résultats. Ces constats seront vérifiés suite à l'analyse des entrevues. Il est à noter également que les rencontres de l'équipe n'ont plus été trop fréquentes au cours de la période de production. Ceci aurait pu conduire à la flexibilité de la tenue des échéances des travaux (-2). Certains travaux attendus à une échéance donnée n'ont pas pu être livrés. Ceci aurait pu être autrement si les rencontres étaient tenues régulièrement même au cours de la période de production.

- Le dynamisme de l'équipe comme force pour faire face aux risques dans la mise en œuvre de projet

Le dynamisme de l'équipe fait partie de l'une de ses forces. Elle est évaluée à +3 au cours des observations. Comme exemple, dans le cadre du recrutement des entreprises pour la réalisation des focus-groupes, l'équipe a pu vite se mobiliser pour identifier d'autres entreprises pour faire face au désistement des premières identifiées. Même si la faible réponse des entreprises (-3) aurait pu conduire à un découragement, le dynamisme de l'équipe a permis d'en faire face et d'identifier en un laps de temps d'autres entreprises en substitution. Le dynamisme de l'équipe lui a permis de faire face aux différents risques qui ont submergé le long de la co-construction du projet.

- Convivialité des travaux de l'équipe, ambiance décontractée et familiarité des membres

Les travaux de l'équipe se sont souvent réalisés dans une ambiance très conviviale (Force avec un impact de +3). Pour la plupart des rencontres de l'équipe auxquelles nous avons participé, nous avons constaté une convivialité dans les échanges. Les travaux démarrent souvent par des échanges conviviaux sur tous les sujets possibles en allant des faits divers aux réalités politiques, sociales, culturelles et économiques. Il n'y a pas eu de sujets tabou (+1). Les membres profitent de cette occasion pour également échanger sur leurs vies privées. Le travail dans la présente équipe peut être comparé à une réunion de famille au cours de laquelle les membres se sont vus il y a un moment. Cette familiarité a créé un sentiment d'appartenance qui a conduit à la solidarité des membres de l'équipe (+2), au soutien mutuel (+2). Il a été observé par moment que l'équipe de projet forme une vraie famille (équipe forme famille, +2). Cette familiarité a été transférée aux entreprises (+3) lors de la dissémination des premiers résultats des travaux en présence de ces derniers. Cette convivialité a conduit à une ambiance de travail qui est généralement décontracté (+1) et a permis de créer un climat de confiance. Dans le groupe, les intérêts des uns et des autres sont même défendus en leur absence. Comme exemple, l'équipe a connu une période au cours de laquelle un des membres était en congé. Il est constaté que malgré l'absence de ce dernier, les membres de l'équipe ont partagé les responsabilités liées à la production des articles tout en prenant les soins de l'impliquer dans ce processus en l'associant ou la responsabilisant dans les sous équipes de travail.

- Complémentarité et distribution automatique des tâches au sein de l'équipe

Au sein de l'équipe de projet en co-construction, la complémentarité fait partir de l'une des forces (+3) renforcées par la distribution automatique des tâches (+2). En effet, suite aux premières rencontres de prise de contact, les membres de l'équipe ont appris à se connaître à travers les différentes capacités et expériences des uns et des autres. Ainsi, la répartition du travail dans l'équipe se fait progressivement de manière automatique, et ce, en fonction des compétences avérées de chaque

membre. Les étudiants chercheurs ont ainsi pris la responsabilité de réaliser les comptes rendus (+3) des rencontres et chaque membre au cours des rencontres apporte sa touche particulière pour faire avancer les travaux. Toujours pour la préparation des focus-groupe, chaque participant a proposé des entreprises pour être recrutées. Les étudiants chercheurs ont pris la responsabilité de contacter les entreprises pour leur invitation. Un membre de l'équipe, en fonction de ses compétences en la matière, s'est proposé et a formé tous les autres membres sur le logiciel N'VIVO qui serait utilisé lors de l'analyse des données issues de la transcription des focus-groupes. Nous avons alors assisté dans l'équipe au partage du savoir-faire (+3) et des habiletés.

- Bonne circulation de l'information et manque de hiérarchie au sein de l'équipe

Il est constaté que les informations circulent facilement au sein de l'équipe. Les membres de l'équipe se joignent le plus souvent par courriel électronique. La plupart des informations qui n'ont pas été véhiculées au cours des rencontres formelles, sont véhiculées par ce canal qui constitue un outil efficace pour atteindre tous les membres de l'équipe. Il y a une bonne circulation des informations (+1). Au cours des rencontres de l'équipe constituée en projet collectif, il n'est pas constaté une hiérarchie au cours des rencontres (+2). Le lead des rencontres est assuré par le membre le plus informé de l'équipe.

- Flexibilité dans les échéances de production des résultats

Il est constaté lors de certaines rencontres, un léger laisser-aller pour ce qui a trait au respect des échéances. C'est ainsi que parfois, on constate que des échéances sont parfois repoussées. Ceci a conduit à un délaissement dans la production des résultats attendus. Il est constaté que la production des articles a déjà connu plus de trois mois de retard. Cette flexibilité dans la tenue des échéances des travaux (-2) peut ne pas permettre au projet d'atteindre facilement ses objectifs même si toutes les informations importantes sont déjà disponibles.

- Motivation des membres de l'équipe

Les membres ont été continuellement motivés dans le projet collectif ainsi constitué. La motivation est liée entre autres à la reconnaissance des paires, la satisfaction liée à la production des travaux appréciés positivement (premières analyses des focus groupes, +3). La présentation des résultats des travaux de l'équipe aux entreprises étudiées a permis à l'équipe de jouir d'une reconnaissance qui l'a motivée pour la poursuite des travaux.

➤ *Analyse des événements marquants la vie du projet collectif*

Beaucoup d'événements ont marqué la vie du projet à travers les conséquences et les résultats induits. Au cours des observations nous en avons recensé 13, mais une d'entre elles ne s'est pas avérée vraie. C'est ainsi que l'analyse des événements suivants se présente comme suit.

- Demande de financement de l'équipe pour une valeur de 7.000

La demande de financement a été le premier événement marquant de l'équipe constituée en projet collectif. Son acceptation a permis à l'équipe de poursuivre ses réflexions avec les premières rencontres qui ont lancé les travaux de l'équipe. Le financement du projet a eu une place cruciale aussi bien pour la mobilisation des ressources que pour la reconnaissance par la hiérarchie administrative de l'importance qu'elle accorde à la recherche en attente de se réaliser. C'est ainsi que le financement a permis à l'équipe de recruter des assistants de recherches et autres ressources en fonction des besoins.

- Tenus des focus groupes

Les focus groupes ont été les premiers résultats concrets obtenus par l'équipe de projet. Ces focus groupes ont beaucoup plus rendu dynamique l'équipe et lui a permis de commencer par se donner une image des potentiels résultats de la recherche. Les focus groupes ont connu une participation active et conviviale des entreprises recrutées à cet effet.

- Renforcement des capacités des membres de l'équipe sur le logiciel N'VIVO

Suite au besoin de renforcement des capacités d'un membre de l'équipe de projet pour le traitement et l'analyse des données collectées, un des membres qui maîtrise le logiciel N'VIVO (logiciel utilisé pour le traitement et l'analyse qualitative) s'est proposé pour offrir cette formation aux membres. Cette formation a amélioré les capacités des membres et leur a permis de mieux comprendre les résultats d'analyse des focus groupes qui leurs furent soumis ultérieurement. Le renforcement des capacités comme événement a permis au membre formateur de mieux se positionner dans l'équipe constituée en projet collectif.

- Départ pour congés de maternité d'un membre de l'équipe

Le départ en congé de maternité d'un des membres de l'équipe a fragilisé l'équipe dans la production des résultats. Le travail initialement réalisé par six (06) membres serait réalisé pendant la période de congé par cinq (05) membres. Ceci a conduit à une réorganisation de l'équipe de projet autour des membres disponibles. Ce départ en congé serait en partie une des raisons du ralentissement de la production des travaux de l'équipe.

- Participation à la conférence de l'ACFAS

La participation à la conférence de l'ACFAS a été un moment crucial pour l'équipe d'aller présenter les premiers résultats de ses travaux. Elle a été également la première expérience de co-production par l'équipe. Ainsi, à travers la participation à cette conférence, l'équipe s'est mobilisée autour du membre identifié pour présenter les résultats des travaux à l'ACFAS. Une séance de travail a été spécialement dédiée à l'appréciation de la préparation de la présentation de ce dernier. Le projet collectif à travers cette expérience s'est consolidé d'avantage en développant au sein des membres le sentiment d'appartenance.

- Rencontre de planification des livrables

La rencontre de planification des livrables a été l'une des rencontres décisives de l'équipe de projet. Au cours de cette rencontre, les livrables ont été à nouveau mieux spécifiés, les responsables ont été identifiés pour leurs productions et

les échéances ont été fixées. Au cours de cette séance, les résultats attendus ont été clairement définis et l'équipe a été relancée dans la production desdits résultats. Il a également été constaté que, même le membre de l'équipe qui était en congé a été pris en compte dans cette production de résultats.

- Abattement des ressources de l'équipe

Le point relatif à l'abattement des ressources a été une erreur d'observation. Il a été retiré par la suite et n'a pas été pris en compte dans les travaux.

- Nécessité de faire appel à des compétences externes (les deux bibliothécaires)

La nécessité de faire appel aux bibliothécaires s'est fait ressentir lors de la réalisation de la revue des articles. L'équipe a jugé nécessaire de faire appel aux bibliothécaires pour assurer un meilleur ratissage des articles pouvant faciliter la réalisation de la revue des articles. Au cours des séances, il a été constaté que les bibliothécaires n'utilisent pas les mêmes méthodes pour réaliser la recension des articles et ne le font pas avec les mêmes bases de données. C'est ainsi que ces derniers avec l'appui de quelques membres de l'équipe ont essayé de faire l'expérience d'une co-construction. Cette production d'article aurait-elle été effectivement co-construite ou simplement coproduite. La présente recherche ne nous a pas permis de vérifier cela.

- Restitution des travaux de l'équipe aux entreprises observées

La restitution des travaux de l'équipe aux entreprises recrutées a été pour l'équipe de projet l'occasion pour valider les résultats des travaux. C'est ainsi qu'au cours de la restitution des travaux l'équipe a vécu une expérience conviviale avec les entreprises recrutées qui ont partagé parfaitement les résultats obtenus. Cette validation des résultats obtenus a permis à l'équipe d'être satisfaite des travaux réalisés et de poursuivre la production des livrables attendus.

- Désir d'inscription d'une étudiante au doctorat

Au cours des travaux de l'équipe, le désir d'un étudiant chercheur à poursuivre les études à travers son inscription pour le doctorat a été pour l'équipe un

résultat qui apporte de l'autosatisfaction par rapport aux travaux de l'équipe. Le désir de cet étudiant chercheur a été motivé entre autres par la convivialité des travaux de l'équipe. Son inscription au doctorat promettrait une assistante disponible et une possibilité accrue de réalisation des recherches ultérieures avec sa présence dans le département.

- Vacances d'été 2015

Les vacances d'été ont ralenti considérablement les travaux de l'équipe de projet. Au cours de ces vacances, aucune rencontre n'a pu être céduler et les travaux des membres de l'équipe auraient été suspendus. Les livrables attendus ne seraient pas produits dans les délais.

- Stabilité de l'équipe

L'équipe projet a souffert de stabilité suite aux départs en congés de ses membres et au départ définitif de ses étudiants chercheurs. Cette faible stabilité de l'équipe aurait conduit à la baisse de la productivité. Les tâches qui étaient réalisées par les étudiants chercheurs ne seraient plus réalisées et le suivi des tâches et différentes instances ont subi le coup. Ce retrait des étudiants chercheurs aurait eu un impact négatif sur la production de la revue de la littérature.

- Participation à une conférence

La participation à une conférence qui n'était pas prévue dans les livrables a été un résultat positif pour le fait qu'elle a permis la visibilité des résultats de l'équipe, mais elle aurait pu ralentir la production des livrables qui étaient attendus. Cette participation à ladite conférence témoigne également du dynamisme de l'équipe à se saisir des opportunités pour une meilleure visibilité.

III-2. La présentation et l'analyse des résultats des entrevues directes semi-dirigées

L'entretien semi-dirigé a été le dernier outil utilisé pour réaliser la présente recherche. C'est ainsi que cet outil, même s'il apporte de nouvelles informations, vient confirmer les observations qui sont faites au cours des travaux de l'équipe. Les résultats obtenus ont été présentés par participants entretenus suivis d'un croisement

avec l'ensemble des participants pour en extraire une analyse succincte. Au niveau des données collectées par participants, un traitement automatique est réalisé pour faire ressortir le nuage des mots les plus utilisés en ignorant les mots usuels. La deuxième partie de l'analyse des données par participant est basée sur la définition des nœuds (parents et enfant) pour héberger les différents codes. Il est important de rappeler également que la définition des nœuds est gouvernée par l'orientation donnée à la recherche à travers le guide d'entretien utilisé. Ceci a permis de faire ressortir des entrevues, les informations qui pourraient être pertinentes. Ces informations ont été regroupées par centres d'intérêt. Le résultat des informations collectées a permis d'aboutir aux nœuds tels que présentés dans la figure 10 ci-dessous.

La dernière partie de cette section de la recherche serait consacrée à une analyse croisée au niveau des entrevues pour circonscrire les résultats des travaux de la recherche.

Figure 10 : Nœuds N'VIVO utilisés dans le cadre de l'analyse des données d'entrevue

| Nœuds | | | | | | | |
|---|---------|------------|------------------|----------|------------------|-------------|--|
| Nom | Sources | Références | Créé le | Créé par | Modifié le | Modifié par | |
| Processus et finalité | 4 | 204 | 2016-03-16 14:58 | MD | 2016-04-15 23:02 | MBF | |
| Co au sein de l'équipe | 4 | 69 | 2016-04-11 00:23 | MD | 2016-04-18 08:25 | MBF | |
| Coconstruire | 3 | 18 | 2016-04-11 00:38 | MD | 2016-04-19 01:29 | MBF | |
| Coproduire | 3 | 12 | 2016-04-11 00:38 | MD | 2016-04-19 01:48 | MBF | |
| Coévaluer | 3 | 13 | 2016-04-11 00:38 | MD | 2016-04-19 01:29 | MBF | |
| Coconstruction et centre d'intérêt | 4 | 19 | 2016-04-11 00:58 | MD | 2016-04-19 01:57 | MBF | |
| Temporalité au sein de l'équipe | 4 | 16 | 2016-04-11 00:24 | MD | 2016-04-18 09:02 | MBF | |
| Moments forts et résultats capitalisables | 4 | 24 | 2016-04-11 00:29 | MD | 2016-04-19 01:57 | MBF | |
| Appréciation de l'équipe | 4 | 59 | 2016-04-11 00:32 | MD | 2016-04-19 01:57 | MBF | |
| Convivialité ou résultats | 4 | 36 | 2016-04-11 00:32 | MD | 2016-04-19 01:57 | MBF | |
| Concepts et motivations | 4 | 44 | 2016-04-11 00:30 | MD | 2016-04-15 23:02 | MBF | |
| Motivation à travailler ensemble | 4 | 19 | 2016-04-11 00:01 | MD | 2016-04-19 01:21 | MBF | |
| Définition concepts | 4 | 25 | 2016-03-16 14:56 | MD | 2016-04-17 17:46 | MBF | |
| projet collectif | 4 | 16 | 2016-03-16 14:30 | MD | 2016-04-18 08:32 | MBF | |
| notion de projet | 1 | 3 | 2016-03-16 14:30 | MD | 2016-04-17 19:31 | MBF | |
| collectivement | 1 | 4 | 2016-03-16 14:31 | MD | 2016-04-17 19:32 | MBF | |
| coconstruction | 2 | 6 | 2016-03-16 14:32 | MD | 2016-04-17 14:57 | MBF | |
| Collaboration | 1 | 2 | 2016-04-10 23:56 | MD | 2016-04-15 23:03 | MBF | |
| Coordination, Gouvernance et synergie | 4 | 56 | 2016-04-16 22:31 | MBF | 2016-04-19 01:38 | MBF | |
| Aspect administratif | 3 | 15 | 2016-04-16 22:32 | MBF | 2016-04-19 01:40 | MBF | |
| Le lead | 4 | 10 | 2016-04-16 22:33 | MBF | 2016-04-19 01:40 | MBF | |
| La planification | 2 | 7 | 2016-04-16 22:33 | MBF | 2016-04-18 09:02 | MBF | |
| Étapes du projet collectif | 4 | 22 | 2016-04-17 00:02 | MBF | 2016-04-19 01:57 | MBF | |

Source : Résultats de codification

III-2-1. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant1

En fonction de la disponibilité du participant1, l'entrevue a été réalisée en deux étapes complémentaires. Les deux étapes retranscrites ont été fusionnées pour constituer un bloc qui parcourt l'ensemble des points prévus être abordé sur le guide d'entretien. L'essentiel des échanges avec ce participant aux entretiens se présente comme suit par grand centre d'intérêt.

➤ *L'analyse issue du traitement automatique par N'VIVO*

Le traitement automatique des données issues de la transcription de l'entrevue réalisée avec le participant1 a permis de réaliser le nuage de mot ci-dessous.

Figure 11 : Nuage de mots fréquents avec le participant1



Source : Traitement des données d'entrevue avec N'VIVO

Le nuage de mot ci-dessus présente la synthèse des mots les plus utilisés au cours de la présente entrevue. C'est ainsi que les mots les plus fréquents sont essentiellement « collectif », « équipe », « organise », « livrables », « rencontres », « intéressant », « activité », « rencontres », « étapes », « événements », etc. Ces mots indiquent brièvement l'orientation que pourrait prendre l'entrevue. L'essentiel de l'analyse de l'entrevue avec le participant1 se présente comme suit par les titres qui suivent.

➤ *Les concepts et les motivations au vu du participant1*

La co-construction, à entendre le participant1,

« c'est effectivement un processus qui met en jeu, à la foi, d'abord de ce comprendre sur ce qu'on entend par co-construire, et puis s'entendre avec les autres acteurs de la co-construction. ».

Elle se réalise « avec plus que trois personnes minimalement ».

Il revient sur la définition en rappelant que

« toujours dans l'idée de construire une compétence qui est plus que simplement d'ajouter les compétences individuelles les unes aux autres, mais essayer de développer aussi une compétence collaborative, pour ne pas dire une compétence collective. ».

Cette co-construction, pour ce dernier passe par la reconnaissance des compétences

« on constitue une équipe de recherche, on se réunit sur la base d'un projet, à partir d'une question de recherche, d'objectifs et de la reconnaissance des compétences spécifiques de chacun des chercheurs, lesquelles compétences vont être mise en lien pour la réalisation des objectifs, l'atteinte des objectifs. ».

De même, pour ce participant,

« La collaboration pour moi c'est à différents niveaux. C'est en fonction des projets, de leur nature, des objectifs et puis aussi évidemment la compétence de chacun des acteurs de ce développement de projet. ».

Les motivations à travailler dans cette équipe ne sont plus à démontrer pour ce participant, en l'écoutant au cours de l'entrevue. Pour ce dernier, la première motivation vient du fait qu'il est l'initiateur du projet

« le projet c'est moi qui l'ai initié ».

Les motivations de ce participant sont également liées à l'équipe. C'est ainsi que ce dernier dit,

« ce que je connaissais évidemment des travaux de Participant3 sur la compétence collective, les parties prenantes, m'a beaucoup intéressé ».

Autre motivation pour ce participant est liée à sa manière de voir le projet collectif. C'est ainsi que ce dernier dit,

« Je l'ai fait parce qu'en travail social où j'enseigne, on se pose, dans tous les cas on a un pas important de notre activité qui concerne l'intervention communautaire. Dans l'intervention communautaire, on parle beaucoup de projet. Alors évidemment de projet communautaire, au sein d'une communauté, réalisé par une communauté. Donc ça m'a amené très très vite à me dire OK, qu'est-ce qu'on sait nous de l'intervention communautaire ou collective en travail social et quelle autre discipline travaille finalement sur ces projets-là. ».

Également pour lui, il s'agit de

« comprendre à partir de nos paires de lunettes respectives, ce que les notions de projets collectifs avaient de commun ou de différent

en travail social et en gestion de projet en considérant que souvent en travail social on faisait abstraction, on a plus de mal à considérer la question de la compétence projet. »

Enfin, la dernière motivation est liée à l'opportunité du moment qui est liée au fait que

« à ce moment le décanat de la recherche et de la création lançait un appel d'offres qui prévoyait effectivement de favoriser des collaborations entre les départements. »

➤ *Le processus et la finalité au vu du participant 1*

L'appréciation du processus et de la finalité au sein de l'équipe s'est réalisée avec ce participant à travers cinq centres d'intérêt.

Le premier centre d'intérêt est lié à une appréciation de l'équipe constituée en projet collectif. C'est ainsi que pour le participant 1,

« l'équipe, je la trouve premièrement d'abord curieuse, curieuse dans sa composition ... elle est, eh un gestionnaire de projet, un spécialiste du marketing, une spécialiste d'intervention communautaire, un spécialiste d'intervention auprès des groupes. ... Eh, puis je pense qu'elle est curieuse aussi, dans l'équipe les gens sont curieux les uns des autres. ».

De même,

« on est très différent, on l'est humainement et on l'est professionnellement, on l'est en tant que chercheur par rapport à nos sujets de recherche. Je pense que ce qui nous rassemble, c'est à la fois notre curiosité dans le sens de notre volonté de découvrir quelque chose qu'on ignore. ».

Il a également constaté que, l'

« équipe, je trouve ce qui la caractérise est qu'elle est très conviviale, et dans convivial on entend le fait qu'on vit quelque chose ensemble. On est aussi des convives, on est à l'université, on travaille, c'est des projets de recherches, on n'est pas dans nos chalets en train de faire une partie de pêche. ».

L'appréciation du participant1 de l'équipe montre que

« la cohésion elle existe, on est sympathique, on s'aime beaucoup, on travaille ensemble avec plaisir, moi je pense qu'on est rendu à une étape où on peut se poser la question de savoir est-ce qu'on travaille bien ensemble? Dans la mesure où, je crois qu'à un moment donné, là peut être qu'il faudrait qu'on organise autrement les choses, qu'on crée une structure, peut-être un peu plus stricte ou rigoureuse, ou comme on le fait là, et là on parle, on parle, on parle. ».

Et c'est ainsi qu'il affirme par la suite que

« parfois je trouve qu'on manque un petit peu de méthode ».

De cette appréciation que le participant a de l'équipe dont il fait partir, ses points de vue ont permis de se positionner sur sa manière de concevoir le « co » au sein de l'équipe. Pour approcher la co-construction, le participant1 fait constater que

« l'objet de notre recherche est de comprendre la notion de projet collectif et être capable de la conceptualiser à partir de nos deux champs disciplinaires, gestion de projet et travail social ».

C'est ainsi que ce dernier pense que

« on a vraiment trouvé une manière à la fois de penser ensemble, bê, on la découvre tranquillement dans cette modalité de communication qui nous fait penser à haute voix sans complexe, le fait de pouvoir aborder plein d'autres sujets, je trouve que ça nous

libère. Et ça, c'est important du point de vue je dirais dynamique de groupe. Parce qu'il y a une relation de confiance et le groupe d'une certaine manière, il est cohésif, il y a une cohésion. ».

Également, il pense que

« la cohésion elle existe, on est sympathique, on s'aime beaucoup, on travaille ensemble avec plaisir, moi je pense qu'on est rendu à une étape où on peut se poser la question de savoir est-ce qu'on travaille bien ensemble. Dans la mesure où, je crois qu'à un moment donné, là peut être qu'il faudrait qu'on organise autrement les choses, qu'on crée une structure, peut-être un peu plus stricte ou rigoureuse ».

Ce dernier point de vue du participant vient confirmer le fait que la co-construction au sein de l'équipe est une réussite. Mais il a également soulevé des inquiétudes par rapport à la co-production de l'équipe.

Cette co-production n'a pas trop été abordée par le participant¹ au cours des échanges. Mais ce dernier est revenu sur certains points de la co-production qui sont liés au fait que,

« le travail de Assistant³ par exemple, c'est le seul document écrit qu'on ait aujourd'hui qui ait vraiment une valeur scientifique ».

Il affirme, un peu plus loin, que

« On produit chacun de nos côtés puis on colle nos productions et puis Participant² s'arrange, si c'est pas participant² c'est le participant³, s'arrange pour faire en sorte que ça ait de l'allure. ».

Ce dernier ne remet pas en cause le fait que l'équipe ne produit pas, mais plutôt il s'inquiète pour le fait que l'équipe ne co-produit pas, à sous-entendre produire ensemble, se réunir pour écrire des textes ensemble mais pas chacun écrit un bout de son côté.

En ce qui concerne la coévaluation au sein de l'équipe, le participant1 juge que

« pour évaluer, qu'on évalue ou qu'on coévalue, ça prend évidemment des indicateurs, ça prend d'avoir une idée. Ces indicateurs, on les avait déterminés, on avait fait un échancier. On avait fait sur un seul tableau, on avait indiqué, par exemple, quand on avait réfléchi la fois dernière à cet échancier, personne ne l'avait. Moi je ne savais plus où elle était. ».

On peut affirmer que la coévaluation au sein de l'équipe souffre également d'une bonne organisation. C'est ainsi que pour poursuivre, le participant1 affirme que

« de ce point de vue là, je ne suis pas en train de dire qu'on est de mauvais élèves, mais on a manqué de rigueur ... évaluer ça devient difficile ... on s'était dit qu'on le rendrait à tel moment, bon qu'est-ce qu'on en a fait de ce tableau je ne sais plus grand-chose. ».

L'évaluation de travail de l'équipe est tributaire des centres d'intérêt de chacun des membres. Pour ce participant,

« on n'est pas forcément toujours sur la même longueur d'onde tous les quatre »,

également

« Ce qui m'intéresse, ça ne veut pas dire que ça n'intéresse pas les autres, mais ce qui m'intéresse, c'est ce qu'on vit ensemble. »

et

« participant2 qui était là la dernière fois, lui c'est quelqu'un il faut écrire les articles. Le participant3, oui, mais, il prend vraiment le temps de réfléchir sur le fond et moi je vais vous dire quelque chose bienvenue, c'est un peu bizarre peut-être, mais moi j'en ai rien à faire d'écrire des articles. »

enfin

« c'est comme ça que ça marche. Les chercheurs ils font une recherche. Ils écrivent un rapport puis ils en tirent des articles. ».

On retient avec ce dernier qu'un des résultats à évaluer n'est forcément pas le même pour eux tous. Articles pour certains et pour lui c'est beaucoup plus le rapport. Il ne serait pas facile de faire une évaluation tant que l'unanimité n'est pas obtenue sur les attentes consensuelles du projet.

Le troisième centre d'intérêt est lié à la convivialité et aux résultats. En d'autres termes plus englobants, le processus et la finalité. Pour le participant1,

« il y a quand même eu un travail de fait autour de la cohésion du groupe. Donc moi, je trouve que tout ce qui a trait à, au travail d'équipe dans le fond, mais pas à formaliser en terme de processus, d'étape, de définition d'outils, mais en terme plus de dynamique de groupe, de cohésion d'équipe, de confiance, de climat. ».

Il est à noter que le processus ne s'arrête pas seulement à la convivialité. Soit, la convivialité seule ne suffit pas pour bien faire aboutir le processus et atteindre la finalité à échéance. C'est ainsi que le participant1, affirme que

« on est dans un processus où, pour le moment, on est en train de se dire pour y arriver qu'est-ce qu'il faudrait qu'on fasse d'autre, il faudrait qu'on écrive ensemble, il faudrait qu'on dirige des étudiants ensemble, de ce point de vue là, les livrables, on essaye de les réaliser. ».

Plusieurs livrables ont été obtenus. Comme livrable pour le participant1,

« on a le certificat d'éthique pour réaliser ce projet-là. ».

également,

« il faut se souvenir qu'on a fait des groupes focus de discussion, que les échanges que nous avons autour de cette table ou ailleurs généralement, ça fait partir des livrables dans tous les cas, ça participe à la réflexion et comme réfléchir ensemble est l'un des objectifs, donc c'est effectivement quelque chose. »

et enfin,

« le travail de Assistant3 par exemple, c'est le seul document écrit qu'on ait aujourd'hui qui ait vraiment une valeur scientifique. »

Les inquiétudes du participant1 font que ce dernier se demande,

« au-delà d'être bien ensemble, puis avoir du plaisir à travailler ensemble, est ce que effectivement dans notre processus on s'achemine vers un objet commun qui pourrait être l'occasion de faire une demande de financement. »

Pour compléter, il affirme que

« dans notre fonctionnement de recherche en projet de recherche, on parle beaucoup, je trouve qu'il nous manque des étapes comme celle-ci. Moi j'aurais envie d'écrire un rapport. Pis c'est ça que je sais faire. Tu sais à un moment donné j'aurais aimé écrire un rapport. »

Ce dernier complète son point de vue en affirmant que

« en travail social ce dont on a le plus besoin c'est de mobiliser les moyens. C'est exagéré, mais quelque part, on peut dire que les résultats sont secondaires. On s'en fiche pas, puisqu'on vise dans un plan d'intervention qu'il soit individuel ou de groupe collectif d'atteindre un résultat, d'atteindre un objectif. Ce qui va être important c'est de regarder avec le client, qu'est-ce qu'on fait pour

y arriver. Et puis évalué à chaque étape du processus, là où on en est. ».

Pour ce participant, le processus de co-construction prend alors le dessus sur la production des résultats.

Un autre centre d'intérêt abordé par ce participant est lié à la gestion du temps au sein de l'équipe. À date, les résultats prévus n'ayant pas tous été atteints, il s'ensuit que cela peut jouer énormément sur le respect des délais initiaux du projet si les ambitions prévisionnelles ne sont pas réduites. C'est ainsi que confirme le participant1, en nous faisant savoir que

« je pense qu'il y a eu un peu de relâchement. ».

Le temps n'étant pas élastique, le relâchement peut conduire à

« les circonstances de la vie qui aussi ont rendu difficile d'aboutir ce projet, toujours dans les échéances qu'on s'était fixées. ».

Le relâchement se justifie également par le fait que

« je pense que le temps, moi je considérais, que je ne consacrerai pas en ce moment assez de temps à cette démarche-là. ».

Même si les informations collectées affichent que le relâchement fait partie des raisons pour laquelle le projet a connu du retard, il faut faire remarquer qu'au début du projet, assez de temps a été consacré à la consolidation de l'équipe. Ce point de vue a été abordé par la suite par d'autres participants.

Le dernier point, abordé par le participant1 sur l'aspect processus et finalité, est lié aux moments forts et aux résultats capitalisables. C'est ainsi qu'il est souligné par le participant1 que l'équipe a

« su créer un climat et au-delà du climat, je dirais sympathique, eh léger parfois, et oui il y a de la bonne humeur, oui il y a du plaisir. Mais c'est aussi un spécialiste de l'intervention de groupe qui le dit. Souvent créer ces conditions, c'est créer les conditions pour

pouvoir se mettre au travail de manière à la fois créative, sensible. ».

Et c'est de cette même manière que pour ce dernier,

« Je pense que ce qui nous rassemble, c'est à la fois notre curiosité dans le sens de notre volonté de découvrir quelque chose qu'on ignore. ».

Pour renforcer les moments forts et les résultats qui peuvent être capitalisables à l'actif de l'équipe,

« Il y a comme une espèce de, implicitement la manière de travailler ensemble qui s'est créé. On n'a pas forcément formalisé, mais on n'a pas défini d'outils, mais on a travaillé ensemble. Et ça, ça me fait dire, ça retient toute mon attention dans le sens que c'est possible. C'est sûrement pas possible avec n'importe qui, mais on se rend compte que Participant2 n'est pas Participant3. Même s'ils appartiennent au même département, c'est deux visions différentes, mais c'est possible et ça l'est parce qu'il y a quand même eu un travail de fait autour de la cohésion ».

➤ *La coordination, la gouvernance et la synergie au vu du participant1*

Sur quatre centres d'intérêt initialement prévu dans cette partie de la collecte d'information, trois ont été brièvement abordés par le participant1. Seul l'aspect planification n'a vraiment pas été abordé par le participant1.

C'est ainsi qu'en ce qui concerne l'aspect administratif, le participant1 fait le constat que

« quand l'assistant1 était là, elle faisait des comptes rendus. Puis ça pour moi, c'était important. Et là on n'a plus de coordonnateur, toi c'est pas ton rôle, c'est bien correct. C'était celui d'Assistant1. Tu sais assistant1 elle participait jusqu'au printemps 2015. Elle

participait comme coordonnatrice aussi. Elle envoyait des courriels, on n'a plus ça. ».

Ce constat du participant1, affiche l'état de l'équipe après le départ des assistants de recherches (assistant1 et assistant2). Le participant1 rappelle le rôle que jouait cet assistant dans l'équipe. Ce rôle était beaucoup plus lié à l'aspect administratif de l'équipe. Depuis son départ, ce rôle n'a plus été assumé par aucun des membres du groupe. Ceci pourrait jouer sur la rigueur de la tenue des réunions et le rappel des attentes de l'équipe par rapport à chaque membre.

Son analyse a également montré le fait que la recherche devrait se réaliser sans contraintes liées à la gestion administrative des projets. C'est ainsi que ce dernier affirme que, au cours des rencontres,

« il n'y a pas d'ordre du jour, il n'y a pas une prise de note. Oui, ça, c'est une richesse. C'est comme si on était sans arrêt en mode création. Mais au final, je pense qu'il nous manque quelque chose pour structurer notre démarche. ».

Il termine en souhaitant que

« à chaque rencontre, on désigne un secrétaire. C'est jamais le même. Qu'importe que ce soit ça ou autre chose. Toi tu dis, quelqu'un de même en permanence, pourquoi pas. Quand Assistant1 était là, c'était son rôle. Quand elle n'a plus été là, on n'a pas imaginé la remplacer. ».

De ces trois points de vue, on peut retenir qu'il est nécessaire d'avoir un minimum de gestion administratif au sein du projet collectif en co-construction. Ce minimum peut être greffé, tout au moins de manière périodique ou cyclique, au rôle des membres de l'équipe en co-construction afin de garantir au sein de l'équipe la tenue des bonnes pratiques de gestion.

Le lead au sein de l'équipe a été abordé brièvement par le participant1. Ce dernier affirme que

« l'on parle de l'équipe X, c'est pas rien. Je comprends ce que je veux dire. Et puis c'est moi qui l'ai initié ça aussi. De faire parler de l'équipe X dans les courriels, c'était plus pratique pour nommer les fichiers, etc. C'est pas rien ».

Cette affirmation du participant1 soutient la nécessité d'un leader au sein de l'équipe. Le point de vue relatif au lead au sein de l'équipe a beaucoup plus abordé par d'autres participants qui ont mieux orienté la nature du lead.

À la question qui est liée aux étapes à suivre pour réaliser un projet collectif, le participant1 a fait constater que

« parfois je trouve qu'on manque un petit peu de méthodes pour aller plus dans le fond de ça. ». Il a soulevé le fait également que « dans notre fonctionnement en projet de recherche, on parle beaucoup, je trouve qu'il nous manque des étapes comme celle-ci. ».

De ces deux points de vue, ce dernier reconnaît la nécessité qu'il a des étapes pour mettre en œuvre un projet collectif et il faut y mettre beaucoup de méthodes. Même si ce dernier n'a pas, pour autant, énuméré les étapes, il est revenu sur certaines étapes. Il affirme alors

« Je pense que surtout, on a su créer un climat et au-delà du climat je dirais sympathique, eh léger parfois, et oui il y a de la bonne humeur, oui il y a du plaisir. Mais c'est aussi un spécialiste de l'intervention de groupe qui le dit. Souvent créer ces conditions, c'est créer les conditions pour pouvoir se mettre au travail de manière à la fois créative, sensible. ».

L'étape de création des conditions pour se mettre au travail devient primordiale et très importante. Ces conditions primordiales seront liées à la création

d'un climat sympathique, de bonne humeur et de plaisir pour faire régner la confiance et apprendre à se connaître.

III-2-2. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant2

➤ *L'analyse issue du traitement automatique par N'VIVO*

Le traitement automatique des données issues de la transcription de l'entrevue réalisée avec le participant2 a permis de réaliser le nuage de mot ci-dessous.

Figure 12 : Nuage de mots fréquents avec le participant2



Source : Traitement des données d'entrevue avec N'VIVO

C'est ainsi que ce nuage de mots affiche en caractère un peu plus expressif, les mots les plus fréquemment utilisés dans la conversation. L'observation de ce nuage fait comprendre qu'au cours de cette entrevue, les mots fréquents sont : « collectif », « équipe », « rencontre », « période », « groupe », « important », « événement », « période »... Ces mots sortis de leurs contextes ne disent pas grand-

chose sur l'entrevue, mais permettent juste d'avoir une idée sur quoi l'entrevue a le plus été centrée. L'analyse un peu plus approfondie des résultats de l'entrevue avec le participant2 est mieux décrite à travers les titres qui suivent.

➤ *Les concepts et les motivations au vu du participant2*

Le participant2 a été beaucoup plus précis dans sa définition du projet collectif. Ainsi pour le participant2,

« un projet collectif c'est la réunion de plusieurs acteurs minimalement deux avec une visée et une intention commune pour un output commun qui a une retombé pour l'ensemble même si on peut avoir des objectifs individuels qui diverge de temps et outre. ».

Par analogie, pour ce dernier,

« un projet collectif c'est un peu comme une ruche avec ses abeilles. Euh le projet collectif c'est la ruche sauf que les abeilles vont et sorte de temps en temps de la ruche seule, mais ramènent, reviennent toujours à la ruche en apportant quelque chose pour que la ruche et la reine vivent. ».

Par ailleurs,

« un projet collectif c'est un diésel, un peu de temps à chauffer, à chaque fois qu'on coupe le moteur, il faut le redémarrer ça prend un peu de temps. ».

Et pour finir, le participant2 fait comprendre que

« le projet collectif c'est cette capacité qu'aura le groupe à se fédérer, à rester au moins, je dirais une motivation commune. Il faut que tout le temps on ait au moins une motivation commune. ».

Le participant2 au cours de l'entrevue a abordé ses motivations à travailler au sein de l'équipe ainsi constituée. Pour ce dernier,

« le fait d'avoir déjà travaillé avec Participant3 avec qui j'ai collaboré beaucoup et j'apprécie beaucoup c'était pour moi une dimension importante. ».

Aux dires de ce participant, pour avoir une motivation de travailler ensemble, il est nécessaire d'avoir un point pour rentrer dans l'équipe. Ce point peut être lié à une personne de confiance ou une personne recommandée.

La deuxième motivation pour ce participant est liée au désir

« d'ouvrir nos horizons avec un autre département, donc stimuler la recherche, s'ouvrir sur d'autre horizon, rafraîchir un peu nos connaissances donc peut-être travailler différemment. ».

Travailler en projet collectif nécessite "un désir, une raison profonde" de faire partir du « co ».

➤ *Le processus et la finalité au vu du participant2*

Le processus et la finalité ont été abordés par le participant2. Les débats ont porté sur les points relatifs à l'appréciation de l'équipe, le « co » au sein de l'équipe, la convivialité et les résultats, les moments forts et les résultats capitalisables.

Le participant2, a abordé plusieurs points quant à l'appréciation de l'équipe. C'est ainsi que pour commencer, celui-ci, juge important la stabilité de l'équipe si on veut atteindre efficacement les résultats. Pour ce dernier,

« au début qu'on avait plus de rencontre et cela nous tenait sur le qui-vive. Ensuite, il y a eu des événements qui ont fait ... Participant4 est tombé enceinte, Participant1 est parti aussi récemment. À partir du moment qu'un membre s'exclut du groupe, la dynamique change, le rythme ralentit et j'ai l'impression qu'on ait sacré quelque chose. ».

Ce dernier poursuit en comparant l'équipe à une ruche et ses abeilles, il dit alors,

« vous avez quatre abeilles qui vont chercher du pollen. Si vous en enlevez une, il y en a que trois. Ça va moins vite. Donc il y a une déperdition de l'énergie à quelque part et je pense qu'en projet collectif, le nerf de la guerre est de stimuler la motivation individuelle sur le projet collectif parce que après on est stimulé par des choses externes tous. ».

Pour finir, il ajoute que

« chaque fois que quelqu'un rentre ou quitte même les assistants, on sent que ça ébranle le projet collectif, on a l'impression que le projet collectif ralentit, s'arrête, je ne dirais pas recule, mais il y a un temps mort et un temps d'adaptation pour relancer la machine. »

Toujours sur l'appréciation de l'équipe, le participant2 pense que la gestion rigoureuse des échéances est très importante. C'est ainsi qu'il affirme,

« au début je pense qu'il faut se mettre des dates comme dans un projet. On est en projet collectif, il faut se mettre des jalons précis et s'y tenir. »

La place importante qu'occupe l'assistant1 a été appréciée par ce participant. C'est ainsi que

« c'est sûr que assistant1 avec le Doc nous laissait entrevoir quelques années de collaborations. On avait une précieuse ressource, euh, qui finalement, fédérait un peu le groupe. C'est elle qui faisait un peu la poutine. Et c'est sur lorsque Assistant1 a lâché, ce que j'ai dit, c'est un événement à -2,5, je dirais presque le plus dommageable pour le projet. Bê, c'est le moment du départ et l'après. ».

Pour compléter, il ajoute que

« avec son départ c'est l'assistant de recherche, c'est l'étudiante au Doc, c'est une ressource qui est à la fois sympa, agréable et bosseuse. Donc c'est sûr ça a été une perte importante ».

Enfin, ce participant argumente sur la nécessité de respecter les différents rôles qu'il peut avoir dans un projet pour son bon fonctionnement. Il affirme alors

« dans une équipe projet, il y a des rôles à respecter, il faut s'assurer que tous les rôles sont comblés. ».

Pour ce participant, le « co » c'est également manifesté dans le projet. C'est ainsi qu'il affirme que

« Moi, j'ai l'impression qu'on co-construit, dans le sens où on est parti sur un terme qui a émergé de discussions collectives avec des visées collectifs. Donc, on travaille, je pense vraiment pour le groupe. ».

Il ajoute

« j'ai l'impression que co-construire se fait souvent euh stratégiquement. La co-production je la vois plus à un niveau opérationnel. ».

Pour compléter son point de vue sur la co-construction, ce dernier ajoute

« co-construire pour moi c'est les réunions de travail, c'est les échanges, c'est les discussions ».

De même, la co-production pour le participant vient après la co-construction. C'est ainsi que

« la co-production c'est ce qu'on a peut-être mis en place dans les conférences qu'on a pu faire. ».

Il ajoute

« J'ai l'impression quand on co-produit, c'est plus difficile de faire du projet collectif au niveau opérationnel que conceptuel. ».

Pour expliquer ce point de vue, il affirme que

« Quand on co-produit à un moment donné, on ne peut pas, les huit mains ne peuvent pas taper ensemble sur l'ordinateur. Donc on a individualisé les tâches et en individualisant les tâches, des fois on a l'impression peut-être de quitter le projet collectif ».

Pour revenir sur sa perception à travers une analogie, le participant2 démontre que

« j'ai l'impression qu'un projet collectif c'est un peu comme une ruche avec ses abeilles. Euh le projet collectif c'est la ruche. Sauf que les abeilles vont et sortent de temps en temps de la ruche, seule, mais ramènent, reviennent toujours à la ruche en apportant quelque chose pour que la ruche et la reine vivent. ».

Quelques cas de co-production ont été évoqués par le participant2. Comme exemple de co-production, le participant2 rappelle la

« proposition à l'ACFAS et qui a été acceptée que Assistant2 a proposée avec le nom de Participant1 et Participant4, donc ça c'était notre premier résultat ».

Comme autre résultat de la co-production, le participant a rappelé que

« au mois de juillet avec Participant3, Participant1 ... j'aurais demandé à chacun de faire un petit bout et j'ai pris ensemble, j'ai mis ma partie et on a été accepté et ça nous a amené au mois d'octobre à faire un congrès arbitré ».

Aux dire du participant2, il est constaté qu'il n'est pas facile d'atteindre les résultats dans les délais. C'est ainsi que le participant affirme

« on avait prévu, il y a un an de faire une demande de subvention importante. À cette époque, on la fera pas on n'est pas prêt. Donc on a pris je pense, du retard ».

Le temps de participation aux travaux de l'équipe a un impact très important sur l'atteinte des résultats. Plusieurs thématiques ont été abordées par le participant2 dans ce cadre. C'est ainsi que ce dernier affirme,

« un projet collectif, j'ai l'impression que la fréquence des rencontres est très importante. ».

Toujours dans le même sens d'idée, ce dernier affirme que

« juste après les focus-groupes, Participant4 nous a quittés pour une période d'une année quasiment. »

et ensuite,

« tout récemment on se rencontre à nouveau avec le retour de Participant4, mais le départ de Participant1. Ce qui fait qu'on gagne une pour en reperdre un. ».

Il recommande pour mieux gérer le temps

« le plus important, ce serait plus de rencontres formelles et de planification à long terme. Avoir des rencontres prévues un an à l'avance, peut-être aux deux mois avec des choses très précis ».

La bonne planification du projet et le respect des échéances deviennent alors une des priorités pour ce dernier si on veut atteindre les objectifs du projet.

En ce qui concerne les moments forts et résultats capitalisables pour le projet collectif, le participant a donné son point de vue. C'est ainsi que pour ce dernier, les moments forts passés au cours de la mise en œuvre de ce projet sont entre autres,

« je mettrai les premières rencontres de démarrage... Et là, je pense que les premières rencontres de démarrage en ce qui me concerne, nous ont permis de nous connaître. ».

De la même manière,

« il y a une phase, mais je dirais plus qu'un événement, une phase peut-être un ensemble d'événements qui rejoint les premières rencontres, mais qui est un petit peu la planification à la gestion des 7000. ».

Pour finir, pour le participant2 affirme que

« je pense que tout le côté informel de nos discussions, les blagues, tu es témoin de comment ça se passe, je pense que ça renforce la cohésion de groupe pour moi. On est là pour travailler, mais je pense qu'on est surtout là pour travailler avec du plaisir. Et pour moi c'est ce qui fait la différence pour le long terme entre vouloir continuer le projet collectif parce que c'est plaisant versus parce que c'est un projet de recherche, sérieux, académique et plat. Pour moi il y a une dimension plaisir qui dans mon travail est extrêmement importante. ».

Pour ce qui a trait aux résultats capitalisables, le participant2 affirme que

« au début je pense qu'il faut se mettre des dates. Comme dans un projet, on est en projet collectif, il faut se mettre des jalons précis et s'y tenir. ».

Pour se participant, il est à capitaliser que

« dans une équipe projet, il y a des rôles à respecter, il faut s'assurer que tous les rôles sont comblés. ».

De la même manière,

« c'est un projet collectif ... je pense, ça prend, ça prend quand même le berger qui va leader un petit peu la chose. »

Pour compléter,

« ça prend un leader très informel, mais assez pour tirer tout monde. ».

Et pour finir, le participant2 ajoute

« je pense qu'un projet collectif doit être important ça doit devenir un des choix principaux pas dans notre vie, mais dans nos activités. ».

➤ *La coordination, la gouvernance et la synergie au vu du participant2*

Le participant2 a abordé au cours de cette section de l'entrevue, les points relatifs à l'aspect administratif, le lead, la planification et enfin les étapes du projet collectif. C'est ainsi que, en ce qui concerne l'aspect administratif au sein du projet collectif, le participant2 commence par le fait que

« dans une équipe projet, il y a des rôles à respecter, il faut s'assurer que tous les rôles sont comblés. ».

C'est ainsi qu'il affirme au sujet des assistants de recherche que

« ils nous ont permis de nous donner un coup de main important, ils nous ont permis de faire beaucoup d'opérationnels. Assistant1 a pris, je dirais, rapidement le lead et le dessus par rapport à Assistant2 en gérant les comptes rendus de réunions, en participant très activement à l'organisation des deux focus groupes qui est

notre méthodologie, hum, bref elle a été une béquille très importante pour le coté administratif et support au projet ».

Cette participation, forte appréciée, n'a pas pu aller jusqu'à la fin du projet. C'est ainsi que

« assistant1 nous a quittés. Assistant1 avait un problème personnel et elle a dû abandonner le projet ce qui fait que Participant3 n'a pas avancé. Et on s'est retrouvé à l'autonome avec, ah, pas d'avancer... ».

Pour revenir sur la place de l'assistant1 au niveau de la gestion de l'aspect administratif du projet, il ajoute

« le départ de Assistant1 en négatif à -2, facile, entre -2 et -3 même. Parce qu'elle était un peu la colonne vertébrale administrative... ».

Les conséquences de ce départ se sont vite fait ressentir. Au dire du participant2

« avec son départ c'est l'assistant de recherche, c'est l'étudiante au Doc, c'est une ressource qui est à la fois sympa, agréable et bosseuse. Donc c'est sûr ça a été une perte importante ».

Le lead au sein de l'équipe a également été abordé par le participant2. C'est ainsi que pour ce dernier

« ce qui est aussi important est qu'on s'est peut-être mit les quatre au même niveau. Et même si on l'appelle l'équipe X, dans un projet collectif, je pense que ça prend un leader ou un groupe de leaders qui doivent quand même, un peu comme un berger dans un troupeau prendre le bâton et de temps en temps pas être tout le temps en avant, mais rassembler. Peut-être que je ne l'ai pas assez fait. Peut-être que j'aurais dû, mais je, pour moi j'étais pas dans cette dynamique-là non plus. Hum, il faut peut-être même dans un

projet collectif qu'il y ait quand même une individualité qui sorte du lot et qui tire le groupe pour le ramener aux objectifs essentiels. ».

La nécessité qu'il y ait un leader au sein de l'équipe, informel qu'il soit, ce dernier pourrait mieux fédérer l'équipe et l'aider à atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée. Pour se justifier de n'avoir pas pris le lead de l'équipe au début des travaux, ce participant affirme que

« c'est un projet collectif et je dirais j'avais plus une approche et on avait tous une approche égalitaire, je pense, ça prend, ça prend quand même le berger qui va leader un petit peu la chose. Et je pense que dans le futur je vais m'assurer que, n'ayant pas d'assistant actuellement, il faut que quelqu'un fasse la chose, donc on n'aurait pas le choix de le faire ».

Si les observations au sein de l'équipe n'étaient pas arrivées à terme, il serait bien d'apprécier l'évolution des travaux au sein de l'équipe en mettant l'accent sur l'appropriation du lead par le participant² et si possible l'impact de cette dynamique sur l'équipe. La présente recherche ne peut observer cette situation.

Hormis l'aspect administratif et le lead au sein de l'équipe, le participant² a également abordé la planification. Pour ce dernier, quelques moments peuvent être appréciés comme des étapes de planification. C'est ainsi qu'il affirme que

« il y a une phase, mais je dirais plus qu'un événement, une phase peut-être un ensemble d'événements qui rejoint les premières rencontres, mais qui est un petit peu la planification à la gestion des 7000. ».

Également au cours de l'entrevue, il est revenu sur le fait que

« on s'était mis des objectifs, euh on avait une réunion de planification avec des dates précises. Participant³ devrait faire la revue littérature avec Assistant¹ pendant l'été, une fois que je la

recevais, moi je devrais faire un petit bout pour un congrès, bref on avait planifié trois, quatre événements précis ».

Une autre rencontre réalisée par l'équipe peut être considérée pour le participant2 comme une rencontre de planification. C'est ainsi que ce dernier affirme

« la dernière rencontre a été plus au moins de refaire une rencontre de planification comme on avait faite en juin 2015 où là, on a peut-être été moins gourmand on s'est fixé deux objectifs. Moi je devais préparer, je dois préparer avec Participant4 une proposition pour le congrès de projectis et 20 ans qui aurait lieu en juillet en France. Et Participant3 et Participant1 doivent travailler sur une revue de littérature de tout ce qu'on a fait depuis le début. Là on s'est mis des dates, moi j'ai déjà communiqué avec Participant4, moi et Participant4 on est sur le projet, le congrès et Participant1 et Participant3 sur la revue de la littérature. ».

On peut affirmer que ce dernier s'accroche beaucoup à la planification. C'est ainsi qu'il souhaite pour les prochaines fois,

« Moi pour moi le plus important ce serait plus de rencontres formelles et de planification à long terme. Avoir des rencontres prévues un an à l'avance, peut-être aux deux mois avec des choses très précis, ».

La planification n'a pas été ce qui a manqué le plus au sein du projet collectif co-construit par les membres de l'équipe.

Le dernier point abordé par ce participant sur l'aspect coordination, gouvernance et synergie est relatif aux étapes que pouvait suivre un projet collectif. En terme de première étape, ce dernier affirme

« Je mettrai les premières rencontres de démarrage... Et là, je pense que les premières rencontres de démarrage en ce qui me concerne, nous ont permis de nous connaître. À la limite, on a très peu parlé des projets collectifs. On s'est surtout interrogé sur

qu'est qu'on faisait, nos intérêts de recherche et ça a pris, je pense à nous connaître, à nous apprécier. ».

Pour réaliser un projet collectif, la première étape serait alors les premières rencontres de démarrage qui doivent permettre de consolider l'équipe en projet collectif. Le participant aborde une seconde phase qui est relative

« et pour moi, je dirais c'est la planification du projet... Et c'est dans cette phase qu'on a commencé à parler de qu'est-ce qu'on veut faire, méthodologie, dépenses, ».

Les deux phases sans être exclusives, mais importantes, abordées par le participant2 sont alors la phase de la consolidation de l'équipe et la phase de la planification.

III-2-3. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant3

➤ *L'analyse issue du traitement automatique par N'VIVO*

Le traitement automatique des données issues de la transcription de l'entrevue réalisée avec le participant3 a permis de réaliser le nuage de mot ci-dessous.

Figure 13 : Nuage de mots fréquents avec le participant3



Source : Traitement des données d'entrevue avec N'VIVO

Le nuage de mots ci-dessus présente la synthèse des mots les plus utilisés au cours de l'entrevue avec le participant3. C'est ainsi que les mots les plus fréquents sont essentiellement « équipe », « événements », « essayer », « résultats », « départ », « activités », « intérêt », « savoir », « rencontres », etc. Ces mots indiquent brièvement l'orientation que pourrait prendre l'entrevue. L'essentiel de l'analyse de l'entrevue avec le participant3 se présente comme suit par les titres qui suivent.

➤ *Les concepts et les motivations au vu du participant3*

Le participant3 a défini quelques concepts liés à la gestion de projet. C'est ainsi que pour ce dernier, le projet collectif,

« c'est un projet au sein duquel tous les acteurs contribuent à parts égales c'est-à-dire qu'ils ont les mêmes pouvoirs pour influencer le projet ».

Il affirme également que le projet collectif,

« c'est un projet qui doit faire l'objet d'un compromis, une forme de consensus. ».

Ce dernier affirme que

« tous les acteurs dans le projet n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts, les mêmes motivations à faire partir d'un projet. Donc, il faut trouver une manière de faire en sorte que ces intérêts se rejoignent, se réunissent à l'occasion du projet ».

C'est ainsi que plusieurs motivations peuvent gouverner la participation à un projet collectif. Comme première motivation, le participant³ affirme que l'

« opportunité de travailler avec des gens avec qui je travaille bien, qui j'apprécie, en tant qu'individu ».

Comme motivation, il y a également

« l'intérêt pour le thème même de la co-construction et des projets collectifs qui me semble très pertinent et que je pense que l'on pourrait enrichir à plusieurs, justement avec des visions différentes ».

C'est pour ça qu'il complète en affirmant que

« travailler avec des gens qui ne sont pas nécessairement des gens avec qui je travaille d'habitude ».

La dernière motivation évoquée par ce participant est liée à la sympathie qui peut être à la base du travail en collectif. C'est ainsi qu'il affirme que

« Je pense qu'il y avait une relation plutôt sympathique avant même le démarrage du projet. Je pense qu'il y avait des affinités au début, oui. »

➤ *Le processus et la finalité au vu du participant³*

Le participant³ au cours de l'entrevue a abordé le processus et la finalité. C'est ainsi que ce dernier au cours des entrevues a abordé les aspects liés à l'appréciation de l'équipe, le « co » au sein de l'équipe, la convivialité et les

résultats, la temporalité au sein de l'équipe et enfin les moments forts et résultats capitalisables.

Pour ce qui a trait à l'appréciation de l'équipe, le participant³ juge que

« il y avait une relation plutôt sympathique avant même le démarrage du projet. Je pense qu'il y avait des affinités au début, oui. ».

Il ajoute également

« jusqu'à présent, eh, ce qui a dominé pas mal c'est la convivialité du processus qui demeure. Ce qui se fait, j'ai toujours du plaisir à nos réunions. Donc, oui il n'y a pas d'article qui font, peu d'articles qui sont sortis là. Il y a quelque chose quand même. Il n'y a pas que les articles, il y a plusieurs choses, beaucoup plus que ça. Il y a une réflexion même collective qui a eu lieu. ».

C'est ainsi qu'il ajoute, sur les

« livrables à proprement dit, je ne pense pas qu'il y en ait eu beaucoup si ce n'est pas du tout ».

Enfin il explique que

« On a été pris un peu dans le fait d'être moins productif, puis là on réalise qu'on ne l'est pas et donc on se dit qu'il faut qu'on produise et puis on néglige peut être justement d'entretenir ce qui est nécessaire à réellement co-construire. ».

Le participant³ conclu en affirmant que

« en tout cas en ce qui me concerne, je ne sais pas si c'est le même cas pour mes collègues, mais moi je pense que ça a permis sûrement d'enclencher, voire d'alimenter, une réflexion qui est maintenant et pas simplement dans cette équipe-là, dans d'autres

initiatives parce que je travaille sur la co-construction maintenant avec deux ou trois autres personnes. ».

En ce qui concerne le « co » au sein de l'équipe, le participant pense que

« la direction qu'a pris le processus a été influencée autant par les uns que par les autres. Donc dans ce sens-là oui, je pense qu'il y a eu une forme de co-activité. Je ne sais pas si on a produit grand-chose (rire). En tout cas co-conception sûrement oui. ».

C'est ainsi que le participant a rappelé qu'au démarrage du projet collectif,

« on a réfléchi chacun ensemble, prononcé nos attentes par rapport au projet, les enjeux qu'on avait et voir si c'était similaire et cohérent au-delà du fait qu'on avait sûrement envie de travailler ensemble. ».

Il apprécie en dernier lieu

« l'intérêt de la co-construction c'est justement d'essayer de combiner eh, et des projets d'ailleurs, essayer de combiner des perspectives différentes donc c'est cela le défi. ».

Pour revenir sur la convivialité ou les résultats, le participant³ affirme

« oui je pense que dans l'ensemble il y a, ça rejoint ma définition de tout à l'heure. Je pense que dans l'ensemble la direction qu'a prise le processus a été influencée autant par les uns que par les autres. Donc dans ce sens-là oui, je pense qu'il y a eu une forme de coactivité. Je ne sais pas si on a produit grand-chose (rire). En tout cas co-conception sûrement oui. ».

Pour justifier ses points de vue sur la faible productivité de l'équipe, le participant³ affirme

« je ne pense que ça exclu le fait que, qu'on puisse apprécier le bon déroulé du processus ou la bonne ambiance dans l'équipe et le

considérer comme un résultat. Mais enfin d'un autre côté on a reçu une subvention pour produire quelque chose. C'était pas juste pour être bien ensemble. ».

Il ajoute,

« Des livrables à proprement dit, je ne pense pas qu'il y en ait eu beaucoup si ce n'est pas du tout ».

Pour justifier en partie le fait que les résultats non pas encore été atteint, il affirme que

« dans la mesure où on n'a pas atteint les résultats, je pense que c'est une des raisons, ça peut être effectivement le fait que les rencontres n'ont pas été suffisamment nombreuses. ».

Ainsi disant, il aborde la temporalité au cours de l'entrevue, mais reviens sur ses propos en précisant que

« Je ne pense pas que ce soit la solution ultime, mais ça aurait peut-être contribué à ce qu'il y ait une production plus importante. ».

Le participant3 en abordant les précédents points sur le processus versus la finalité, a essayé de parcourir les moments forts et les résultats capitalisables à l'actif de l'équipe. Pour ne pas revenir sur l'entièreté de ses moments forts et résultats capitalisables, soulignons entre autres, qu'un des moments forts du participant3 est

« en tout cas en ce qui me concerne, je ne sais pas si c'est le même cas pour mes collègues, mais moi je pense que ça a permis sûrement d'enclencher, voire d'alimenter une réflexion qui est maintenant et pas simplement dans cette équipe-là, dans d'autres initiatives parce que je travaille sur la co-construction maintenant avec deux ou trois autres personnes. ».

➤ *La coordination, la gouvernance et la synergie au vu du participant3*

Le présent point a été abordé par le participant3 et a porté essentiellement sur le lead au sein de l'équipe et les étapes à suivre pour réaliser un projet collectif.

Pour ce qui concerne le lead au sein de l'équipe, le participant3 affirme

« je suis d'accord avec le fait que je ne pense pas qu'il y ait de hiérarchie ou de domination à l'intérieur du groupe eh pour ceci que dans les choses évoquées il y en a qui ont tiré un peu le groupe dans un sens à un certain moment d'autres à d'autres. Donc ce qui serait une domination qu'il n'y a pas eu un acteur dominant maintenant à savoir que c'est basé sur des compétences particulières eh, je ne sais pas. ».

A travers cette affirmation, le participant3 reconnaît le fait qu'au sein de l'équipe, la direction n'a pas été assurée par un des membres d'aucune manière que ce soit.

Pour ce qui est lié aux étapes à suivre une prochaine fois pour réaliser un tel projet, le participant3 affirme

« si je devais le refaire, avant de rentrer dans le travail commun même si on a eu toutes ces phases dont on disait beaucoup que c'était nécessaire, d'apprivoiser au fond, où on a créé des liens, ça, c'est une chose que je garderais. Mais le fait de créer des liens ça n'empêche pas le fait de se dire et de travailler sur, on revient à ce qu'on disait tout à l'heure, de formuler d'exprimer les attentes qu'on a à l'égard de ce processus-là de façon à pouvoir établir peut-être justement, une forme de règle, des façons de procéder qui conviennent à tout le monde. Ce qu'on n'a pas fait. Et moi définitivement je ferais ça. C'est sûr. J'ajouterais peut-être aussi un peu plus de régularité des rencontres quitte à annuler des rencontres, peut-être en les planifiant un peu plus rigoureusement. ».

Pour ce dernier, pour réaliser un projet collectif, comme celui dans lequel il est en train de participer, certaines étapes sont importantes. Il s'agit notamment de l'étape qui serait consacrée à créer des liens au sein de l'équipe. Une autre étape non moins importante serait celle qui consisterait à exprimer les attentes de chaque membre à l'égard du processus. Et enfin la dernière étape importante selon ce dernier serait consacrée à définir des règles qui conviennent à tout le monde tout en mettant l'accent sur la régularité des rencontres qui doivent être planifiées assez tôt.

III-2-4. La présentation et l'analyse des résultats de l'entrevue avec le participant4

➤ *L'analyse issue du traitement automatique par N'VIVO*

Le traitement automatique des données issues de la transcription de l'entrevue réalisée avec le participant4 a permis de faire sortir le nuage de mot ci-dessous.

Figure 14 : Nuage de mots fréquents avec le participant4



Source : Traitement des données d'entrevue avec N'VIVO

Le nuage de mots obtenu avec le traitement automatiquement des informations de participant4 affiche en caractère un peu plus expressif les mots les plus fréquemment utilisés au cours de la conversation avec ce dernier. C'est ainsi qu'au cours de cette conversation, les mots les plus fréquents sont entre autres, « équipe », « événement », « résultats », « départ », « essayer », « rencontres », « communication », « essayer »... Ces mots sortis de leurs contextes ne disent pas grand-chose sur l'entrevue, mais permettent d'avoir juste une idée sur quoi l'entrevue a le plus été centrée. L'analyse un peu plus approfondie des résultats de l'entrevue avec le participant4 est mieux décrite par les titres qui suivent.

➤ *Les concepts et les motivations au vu du participant4*

Le participant4 au cours de l'entrevue a essayé d'apporter sa définition du concept « projet collectif » et a présenté ses motivations à travailler dans l'équipe.

C'est ainsi que pour ce dernier, le projet collectif

« c'est de travailler sur un seul et même projet, tout le monde ensemble, eh, en partenariat ou en concertation, tout dépend du type de projet. Il y a des niveaux de projets différents. Je dirais aussi que c'est l'art de faire des synergies, finalement, donc de prendre les compétences de chacun pour créer quelque chose de commun. ».

Il ajoute également que

« au niveau du gouvernement, ça fait beau de parler de collaboration au lieu de tel mot, parce que c'est le mot qui est à l'ordre du jour. Mais dans les faits je pense que tout le monde s'entend, les acteurs sur le terrain s'entendent pour dire qu'on travaille sur quelque chose de collectif, un projet collectif. Le terme en tant que tel ça a plus ou moins d'importance. ».

Comme motivation pour travailler au sein de l'équipe constituée en projet collectif, le participant4 affirme que

« la possibilité de travailler avec des professeurs qu'on voit presque tous les jours dans les corridors, mais qu'on ne travaille pas nécessairement avec, à priori à tous les jours ou sur certains projets de recherche. Donc C'est vraiment la possibilité de travailler avec des personnes d'autres disciplines. »

➤ *Le processus et la finalité au vu du participant4*

Le participant4 a au cours de l'entrevue abordé le processus et la finalité. C'est ainsi que ce dernier a donné son point de vue sur son appréciation de l'équipe, sur le « co » au sein de l'équipe, sur la convivialité et les résultats obtenus, sur la temporalité au sein de l'équipe et enfin sur les moments forts et résultats capitalisables.

Pour ce qui concerne son appréciation de l'équipe, le participant4 rappelle les attentes ou inquiétudes au démarrage du projet collectif. C'est ainsi que ce dernier affirme,

« depuis le début ça a été vraiment de voir comment, finalement, des collègues qui travaillent, dans une autre discipline on sait, et qui n'ont pas les mêmes vocabulaires, ça aussi on sait, eh, finalement parlent de la même affaire que nous autres avec des termes complémentaires différents. »

Il apprécie chaque membre de l'équipe en affirmant,

« C'est sûr que par exemple que le participant1, c'est un très bon chercheur aussi, mais je pense que son point fort dans l'équipe c'est son aspect de rassembleur »,

de même

« au niveau de Participant2, moi je dirais ce qui me fascine c'est les opportunités de publications puis de financement, c'est vraiment fascinant. »

et enfin

« au niveau du participant3, c'est aussi, je pense qu'au niveau théorique de manipulation de l'information. J'ai l'impression que il est capable, peut-être qu'il est capable, je ne suis pas dans la tête des gens, de faire le lien entre les deux disciplines. ... de jouer le rôle de pont, de faire tout possible pour que l'équipe DSHS et DSEA puisse avoir une même compréhension ».

Pour ce qui le concerne lui-même,

« mon point fort c'est au niveau théorique. C'est sur si tu me donnes tout un tas de données, je suis capable de les analyser, puis si j'ai le temps, je suis capable d'écrire quelque chose par rapport à ça. ».

En appréciation de l'équipe dans son ensemble, ce participant ajoute

« moi jusqu'à présent c'est la convivialité, mais encore une fois j'ai moins vu la partie justement production. J'étais moins là peut-être que c'est moins marquant pour moi. Je dirais que c'est la convivialité le point le plus marquant. ».

Pour compléter ce point de vue, ce participant ajoute,

« c'était aussi la fin de cycle de production qui fait que il y a moins d'énergie qui sont réalisées en fin de cycle. C'est sûr que, au niveau, si tu penses en terme de résultats, ben évidemment c'est plus négatif sur les livrables comme tu le dis là. »

Pour le « co » au sein de l'équipe, le participant⁴ s'est également bien exprimé sur la co-construction, la co-production et enfin la co-évaluation. C'est ainsi que pour ce dernier,

« co-construire très certainement. Je pense qu'on a pris le temps assez important pour définir l'objet de la recherche. Les définitions relatives à l'objet de la recherche. On a construit des outils de collecte de données. Tout ça, on a construit des outils pour le projet, il n'y a pas de problème. ».

De même, pour ce qui est lié à la co-production, le participant⁴ affirme

« oui qu'on a des résultats, on a conduit des focus groupes, on a analysé les résultats avec N'VIVO, après ça on a engagé des assistants de recherche pour faire ça. Eh, il y a des articles aussi, il y a un article qui a été écrit. Il y a une production, une présentation à l'ACFAS qui a été faite. ».

Et enfin quant à la co-évaluation, ce dernier affirme également

« au niveau de la co-évaluation, c'est peut-être là qu'on serait rendu à mon avis et qu'on essaie de faire, on essaie de se rencontrer là. Bon c'est sûr qu'avec moi mon départ et puis avec le départ du participant¹, c'est peut-être un peu plus difficile. Je pense qu'on serait rendu à cette étape-là. L'étape de co-évaluer, peut-être se mettre dans un cycle de co-production pour produire autre chose finalement. C'est ça, on serait peut-être bon pour une évaluation à mi-parcours. »

En ce qui concerne la convivialité et les résultats, le participant affirme sur la convivialité

« on a peut-être perdu un peu trop de temps sur la recension des écrits, on aurait pu aller plus vite, mais à un moment donné c'était de s'approprier. Ça a permis à l'équipe de s'approprier. Fait que

tu perds de l'énergie dans un bord, mais en convivialité je pense qu'on a gagné. ».

Quant à la production des résultats, il affirme

« oui qu'on a des résultats, on a conduit des focus groupes, on a analysé les résultats avec N'VIVO, après ça on a engagé des assistants de recherche pour faire ça. Eh, il y a des articles aussi, il y a un article qui a été écrit. Il y a une production, une présentation à l'ACFAS qui a été faite. ».

La temporalité a été brièvement abordée par le participant⁴ au cours de l'entrevue. C'est ainsi que ce dernier affirme,

« on a peut-être perdu un peu trop de temps sur la recension des écrits, on aurait pu aller plus vite, mais à un moment donné c'était de s'approprier. Ça a permis à l'équipe de s'approprier. Fait que tu perds de l'énergie dans un bord, mais en convivialité je pense qu'on a gagné. »

Le moment fort qui a le plus marqué le participant⁴ est

« particulièrement ce que moi j'ai apprécié c'est les premières rencontres. ».

➤ *La coordination, la gouvernance et la synergie au vu du participant⁴*

Le participant⁴ a abordé brièvement l'aspect administratif, le lead au sein de l'équipe et les étapes du projet collectif. C'est ainsi que, en ce qui concerne l'aspect administratif au sein de l'équipe, le participant⁴ apprécie la disponibilité des ressources et la circulation de l'information. C'est ainsi que ce dernier juge que

« au niveau des ressources humaines, il y a les professeurs qui sont pas mal toujours rendus disponibles. Il y a les assistants de recherche qui sont liés au financement. ».

Également, pour gérer la circulation de l'information au sein de l'équipe, le participant4 fait constater que

« je suis toujours à l'affut d'essayer de tester de nouvelles technologies pour voir si ça peut être utile ou pas. Puis j'en viens à me demander si ça ne serait pas mieux de faire l'équivalent d'un groupe Facebook. Parce que les courriels c'est facile, mais si tu ne réponds pas à partir du bon courriel, le fil de la discussion se perd un peu et tu es obligé de répondre à tous. Il y a des instants un peu tannants au niveau du courriel. Mais est-ce qu'on pourrait trouver quelque chose d'autre pour faciliter davantage la conversation, je ne suis pas si sûr. Je ne pense pas qu'on va se faire un groupe Facebook. ».

Pour apprécier le lead au sein de l'équipe, le participant4 fait constater que

« le participant1 il est mobilisateur, il est intégrateur tout, ça. ».

En parlant du fait que le participant1 est mobilisateur, ce dernier n'a pas dit clairement si c'est lui qui doit conduire les travaux.

Le participant4 a également abordé brièvement les étapes du projet collectif en faisant juste constater que

« les premières rencontres qui sont importantes, parce que c'est là qu'on a jaugé si on peut travailler ensemble (rire). ».

CHAPITRE QUATRIÈME : LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET LIMITES DE L'ÉTUDE

IV-1. La synthèse des résultats et discussions

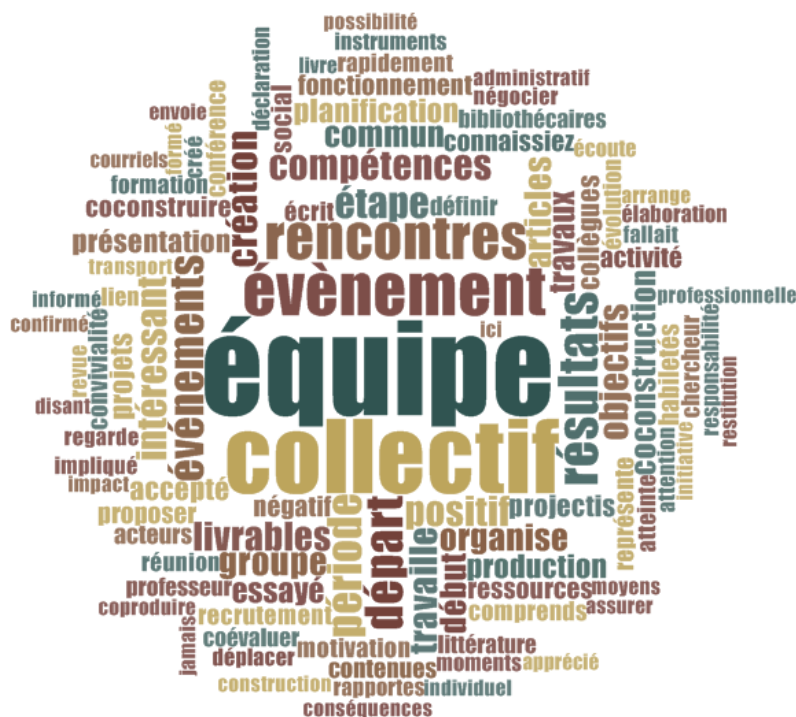
IV-1-1. La synthèse des résultats d'observation et des entrevues

Les résultats obtenus sont essentiellement issus du traitement des informations collectées lors des observations directes non participantes et des entrevues semi-dirigées. La synthèse ci-dessous présente les résultats par grands centres d'intérêt développés dans le chapitre précédent.

➤ *Synthèse croisée issue du traitement automatique par N'VIVO des entrevues*

Le traitement automatique des données issues de la transcription des entrevues réalisées avec l'ensemble des participants a permis de réaliser le nuage de mot ci-dessous.

Figure 15 : Nuage de mots fréquents avec l'ensemble des participants



Source : Traitement des données d'entrevue avec N'VIVO

Le nuage de mots obtenu avec le traitement automatiquement des informations de l'ensemble des participants aux entrevues dans le cadre de la présente recherche nous permet de constater les mots les plus fréquemment utilisés au cours des conversations. C'est ainsi que les mots « équipe », « collectif », « rencontres », « événement », « livrables », « compétences », « résultats », « création », « articles »... reviennent souvent dans les conversations. Sortis de leurs contextes, ces mots permettent juste d'avoir une idée de l'orientation de l'ensemble des entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche. Ce nuage des mots cache des disparités qu'il s'est avéré nécessaire d'afficher pour améliorer l'analyse. C'est ainsi que cinq tableaux ont été conçus pour apprécier la fréquence des mots utilisés dans les différentes entrevues traitées. Les résultats se présentent comme suit par regroupement thématique.

Tableau 2 : Synthèse des mots les plus utilisés dans les entrevues

| Thématique | Mots/sens de mots | Ensemble participants | Participants | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------------|--------------|------------|-----------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ensemble | équipe | 210 | 61 | 50 | 46 | 53 |
| | collectif | 125 | 51 | 56 | 9 | 9 |
| | groupe | 94 | 0 | 36 | 8 | 14 |
| | commun | 66 | 23 | 16 | 4 | 14 |
| | TOTAL | 495 | 135 | 158 | 67 | 90 |
| Planification | objectifs | 45 | 22 | 12 | 5 | 6 |
| | résultats | 80 | 10 | 9 | 19 | 42 |
| | création | 130 | 35 | 0 | 0 | 0 |
| | activité | 52 | 31 | 13 | 6 | 0 |
| | TOTAL | 307 | 98 | 34 | 30 | 48 |
| Temps | période | 51 | 0 | 16 | 0 | 6 |
| | début | 95 | 24 | 24 | 0 | 0 |
| | étape | 38 | 19 | 12 | 4 | 3 |
| | départ | 130 | 32 | 39 | 40 | 19 |
| | TOTAL | 314 | 75 | 91 | 44 | 28 |
| Réalisations | production | 63 | 26 | 9 | 13 | 15 |
| | événements | 90 | 35 | 32 | 42 | 23 |
| | organise | 106 | 61 | 30 | 0 | 0 |
| | travaille | 40 | 21 | 6 | 7 | 6 |
| | déplacer | 51 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| | rencontres | 84 | 23 | 26 | 17 | 18 |
| | TOTAL | 434 | 166 | 103 | 79 | 69 |
| Compétences | formation | 84 | 0 | 40 | 0 | 5 |
| | contenues | 70 | 0 | 16 | 0 | 0 |
| | connaissiez | 68 | 5 | 19 | 15 | 1 |
| | compétences | 44 | 17 | 13 | 8 | 18 |
| | TOTAL | 266 | 22 | 88 | 23 | 24 |

Source : Synthèse des résultats

La synthèse des mots les plus utilisés au cours des entrevues a permis de constater par thématique que les mots ou sens de mots qui ont trait à la thématique « ensemble » sont les plus utilisés, suivi de la thématique « planification », la thématique « temps », la thématique « réalisation » et enfin la thématique « compétence ». Cette synthèse nous permet de supposer que les entrevues ont porté essentiellement sur la thématique « ensemble ». Cela s'explique par le fait que le thème de la recherche porte sur la co-construction des projets collectifs et la

thématique ensemble regroupe des mots ou sens de mots qui sont liés à la co-construction.

La deuxième thématique la plus représentée dans les entretiens est liée à la planification. La planification a été caractérisée par les mots ou sens de mots qui sont liés aux objectifs, résultats, création et activité. Ces mots ou sens de mots ont également fait l'objet des échanges au cours des entretiens. Tous les participants ont abordé plusieurs fois les thèmes objectifs et résultats. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces thèmes font partie de leurs préoccupations majeures.

Trois autres thématiques ont été recensées. Il s'agit du « temps », puis des « réalisations » et enfin des « compétences ».

Par ailleurs, les différences observées par moment entre les répondants peuvent s'expliquer par la durée des entretiens et par la quantité de mots utilisés au cours des entretiens. Pour le participant1, l'entretien s'est réalisé en deux phases pour une durée totale de 1h40 environ alors que les entretiens des trois autres participants tournent autour d'une heure. Cette durée a beaucoup influencé la quantité des mots utilisés au cours des entretiens. Ainsi, 13.608 mots ont été utilisés au cours des entretiens avec le participant1, 7.769 mots avec le participant2, 6.360 avec le participant3 et 5.884 avec le participant4. Une analyse proportionnelle aurait pu mieux exprimer les écarts, mais ne permettrait pas de bien apprécier la quantité des mots les plus utilisés.

➤ *La synthèse des événements marquants*

À la fin des observations non participantes, nous avons réalisé une synthèse des événements qui auraient marqué le projet collectif. Pour s'assurer de la justesse de nos constats, au cours des entretiens, il a été demandé aux participants de retracer les événements qu'ils jugent marquant pour le projet collectif auquel ils ont participé. C'est ainsi que chaque participant a fait l'inventaire des événements qu'il juge marquant pour le projet collectif ainsi construit. Pour le participant1, 23 événements ont marqué la vie du projet collectif. Pour le participant2, 14 événements ont été dénombrés. Pour le participant3, c'est plutôt 10 et pour le participant4 c'est 18 événements. Les événements marquants proposés ont été positionnés sur une frise

chronologique et en fonction de leurs impacts sur la vie du projet. C'est ainsi que les événements qui ont marqué positivement la vie du projet ont été notés positifs et ceux qui ont marqué négativement la vie du projet ont été notés négatifs. Trois niveaux (1, 2 ou 3) ont été définis pour apprécier l'impact de l'événement sur la vie du projet. Plus l'événement a un impact sur le projet, plus le niveau d'appréciation est élevé, soit se rapproche ou est égal à 3. Les figures représentant les événements marquants pour chaque participant à l'entrevue sont jointes en annexe 5.

La synthèse des propositions d'événements de l'ensemble des participants est faite sur la base des événements communs à eux tous. La pondération retenue pour cette synthèse est une moyenne des pondérations proposées par les participants. 5 grands événements ont marqué la vie du projet collectif, objet de la présente recherche. Il s'agit de :

- 1- Demande/ acceptation du financement ($+3 = (3+3+3+3) / 4$)
- 2- Focus groupes ($+2 = (+3+3+3-1) / 4$)
- 3- Congé maternité ($-2 = (-3 -1 -2 -2) / 4$)
- 4- Rencontre planification livrables ($+2 = (+2,5 + 2 + 1 + 3) / 4$)
- 5- Départ assistant1 ($-2 = (-2-2,5 - 2-2) / 4$)

Deux grands événements ont pratiquement eu le consensus sur leurs impacts. Il s'agit de la demande de financement et le départ de l'assistant1. Les trois autres événements ont connu une dispersion dans l'appréciation de leurs impacts sur le projet collectif. Premièrement unanimement, tous les participants reconnaissent l'importance des événements 1 et 5 sur la vie du projet.

La plus grande dispersion est observée au niveau des focus groupes. À ce niveau, 3 participants ont noté cet événement à +3. Un seul participant l'a noté à -1. La raison pour laquelle ce participant l'a noté à -1 est due au fait que ce dernier a jugé que le focus groupe serait plus une réussite en terme de co-construction si il y avait eu une répartition croisée des participants en fonction de leur département de provenance. Ainsi, pour ce dernier, à chaque focus groupe, on aurait pu avoir, un professeur du DSEA et un professeur du DSHS.

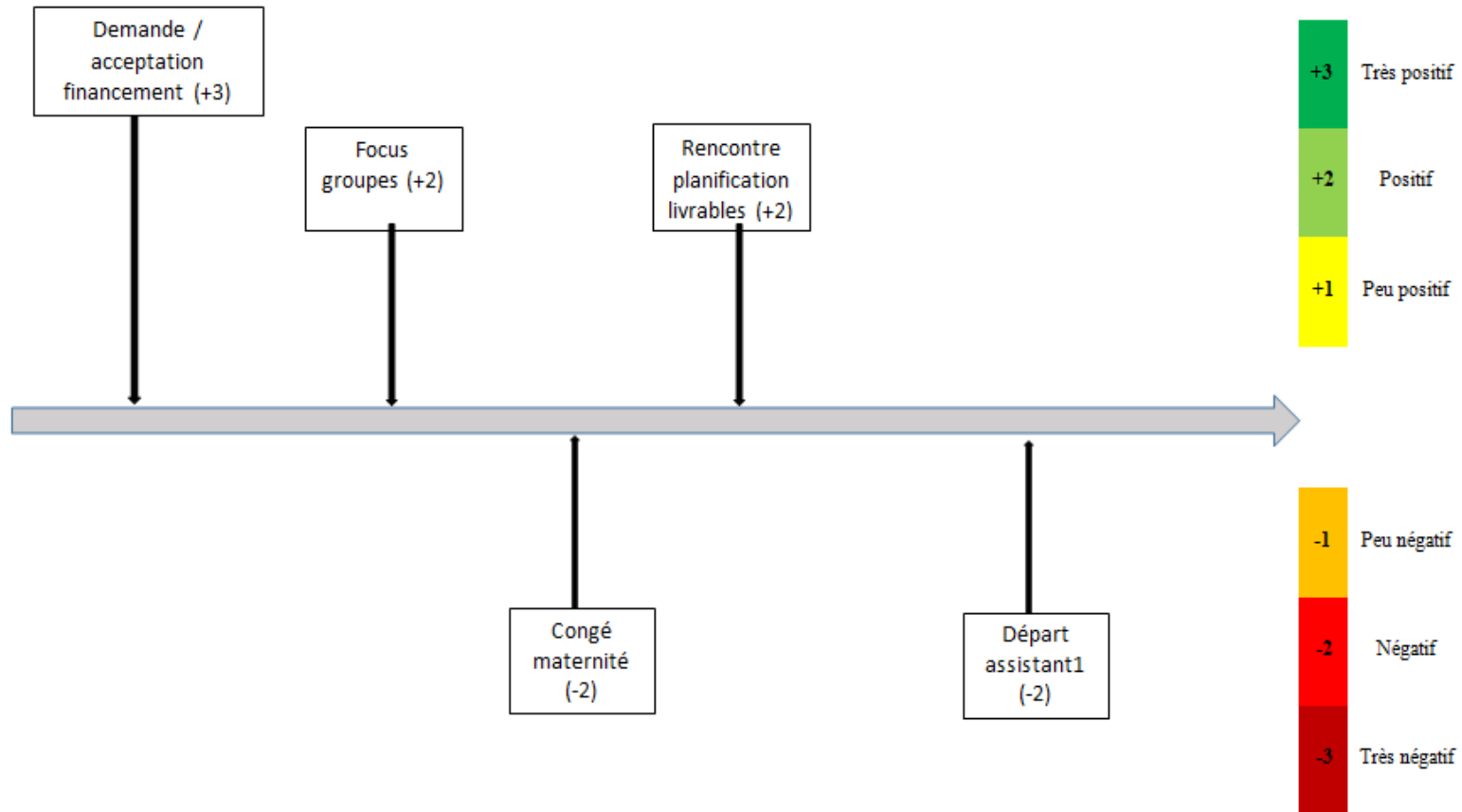
Pour la grande partie des autres événements qui n'ont pas connu de consensus au niveau de l'ensemble des quatre participants, il faut noter que certains parmi ces événements ont obtenu un consensus de trois sur 4 participants. Il s'agit de :

- Les premières rencontres ;
- Recrutement assistants de recherche ;
- Formation N'VIVO ;
- Participation à l'ACFAS ;
- Désir d'inscription au doctorat assistant1 ;
- Restitution des travaux au sous-bois ;
- Congrès arbitré (Lyon) ;
- Congés de paternité.

Ces événements cités ci-dessus ont été très appréciés par la plupart des participants (trois sur quatre). Leurs impacts ont été soit très négatifs ou très positifs dans l'atteinte des objectifs du projet collectif.

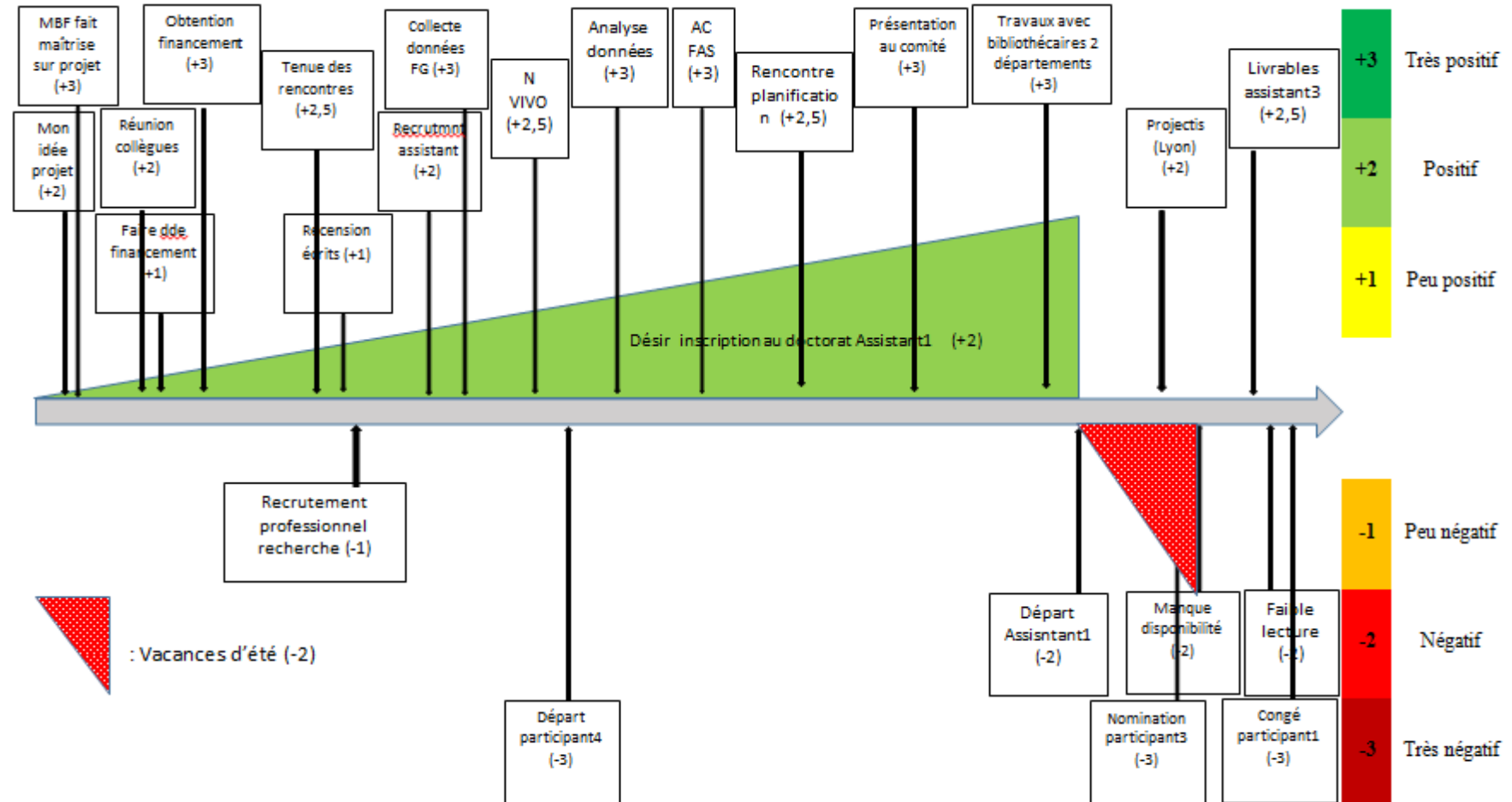
La synthèse des événements consensuels pour tous les participants se présente comme ci-dessous sur la figure 16. Pour préserver la qualité des informations collectées, nous avons réalisé également une synthèse de l'ensemble des événements proposés par les participants. Cette synthèse, à la figure 17 présente l'ensemble des événements marquants proposés par les participants même si ces derniers n'ont aucun point commun avec ceux des autres participants. Ceci a également permis de constater une divergence d'appréciation des événements qui ont marqué la vie du projet collectif. Le projet collectif ne serait alors pas vécu de la même manière par l'ensemble des participants.

Figure 16 : Synthèse des événements marquants le projet collectif : événements observés par tous les participants



Source : Données traitées issues des entrevues

Figure 17 : Synthèse des événements marquants le projet collectif : événements observés par au moins un participant



Source : Données traitées issues des entretiens

L'analyse des 5 événements consensuels retenus par les quatre participants nous amène à affirmer que :

1- Demande / acceptation du financement (+3)

Tous les participants ont identifié la demande/acceptation du financement comme premier principal événement qui a permis de lancer les travaux de l'équipe. Ces derniers ont fait constater que s'il n'y avait pas eu le financement, ils seraient dans l'impossibilité de recruter les assistants de recherche. La demande de financement à travers la mise à disposition de l'équipe des ressources financière a permis à cette dernière de mieux s'organiser pour réaliser les objectifs du projet.

Il est à noter également que cette demande suivie de l'acceptation de financement a été réalisée de manière consensuelle et a été identifié par certains participants comme le premier résultat de l'équipe en projet collectif. La demande de financement fait partie des éléments qui ont déclenché le projet collectif.

2- Focus groupes (+2)

Les focus groupes constituent le deuxième événement consensuel des participants du projet collectif, objet de la présente recherche. Pratiquement tous les participants ont considéré les focus groupes comme une réussite. Ces focus groupes pour ces derniers, constitue une consécration d'un long travail. Les focus groupes constituent pour les membres de l'équipe, les premières informations collectées pour réaliser les analyses sur l'objet de recherche. Le projet collectif ne pouvait se poursuivre si les focus groupes n'étaient pas réalisés ou n'étaient pas une réussite. Le seul participant qui a noté négativement les focus groupes, l'a noté négativement parce que ce dernier, malgré qu'il soit satisfait, aurait aimé que ce focus groupe se réalise dans de meilleures conditions de co-construction. C'est ainsi qu'il aurait aimé un croisement des professeurs par département lors de la réalisation du focus groupe. Il aurait ainsi aimé que les participants soient questionnés à la fois par un professeur du DSEA et un autre du DSHS plutôt que ce soit les deux professeurs du DSEA pour le premier focus groupe et les deux du DSHS pour le second focus groupe. L'ensemble des participants a retenu que le focus groupe a été un résultat

déterminant pour la poursuite des travaux de l'équipe. Le focus groupe aussi bien que la demande de financement ont été des résultats qui ont été construits et produits de manière collective par les participants. Ceci justifie le consensus presque unanime sur ces deux premiers événements.

3- Congé maternité (-2)

Le congé de maternité du participant4 a porté un grand coup à l'atteinte des objectifs de ce projet. Unaniment, l'ensemble des participants a reconnu son impact négatif sur le projet. Le participant4 a en effet eu droit à des congés de maternité qui ont duré pratiquement 1 an. Ainsi théoriquement, l'équipe est passée de quatre professeurs à trois professeurs. Comme le dit un des participants lors des entrevues, tant qu'il y a moins de ressources humaines pour faire un travail, l'atteinte des résultats ne peut plus se réaliser dans les délais prévus initialement.

Il faut noter que le participant4, malgré le fait que ce dernier était en congé de maternité, les informations sur l'évolution des travaux lui parvenaient périodiquement. L'impact de son absence s'est beaucoup plus fait ressentir à travers sa non-disponibilité (moins de temps à consacrer au projet) que par son absence (absence physique). Le consensus a été également obtenu sur cet événement parce qu'il a impacté négativement la vie du projet. Le départ du participant4 a été le premier déséquilibre dans l'équipe de projet. La stabilité de l'équipe ainsi constituée vient d'être mise à l'épreuve.

4- Rencontre planification livrables (+2)

La rencontre de planification des livrables a été une rencontre globalement appréciée par l'ensemble des participants de l'équipe en projet collectif. C'est ainsi que ces derniers ont affirmé que cette rencontre a permis de recadrer les travaux de l'équipe et de se fixer des échéances sur les livrables attendus. Malgré l'absence du participant4, au cours de cette rencontre, elle a été prise en compte dans cette planification. Cette rencontre de planification des livrables a de cette même manière été déploré par la plupart des participants, pas parce qu'elle n'était une bonne rencontre, mais plutôt parce que les livrables planifiés n'ont pas été réalisés pour la plupart. Ceci pose la double préoccupation qui est liée à la planification et au suivi.

La planification a été une réussite, mais le suivi des réalisations n'a pas été effectif pour permettre à chaque participant de produire à temps les livrables relevant de sa responsabilité. La faiblesse du suivi pourrait également s'expliquer par la faiblesse du degré de direction au sein de l'équipe. L'équipe de projet aurait besoin d'un guide, d'un leader, même apparent pour assurer le suivi des travaux.

5- Départ assistant1 (-2)

Le départ de l'assistant1 a été décrié par l'ensemble des membres de l'équipe. En effet, l'assistant1 a été bien apprécié par l'ensemble des participants. Ce dernier à travers son implication dans la coordination des travaux de l'équipe a su gagner l'estime de l'ensemble des membres. Au cours du processus de co-construction, il a développé le désir de poursuivre les études en voulant bien s'inscrire au doctorat. C'est ainsi que la plupart des participants, trouve en lui, un collaborateur, disponible qui peut les accompagner durant la recherche et durant d'autres recherches futures. Jusqu'aux dernières rencontres auxquelles nous avons participé en tant qu'observateur, le rôle joué par ce dernier n'a été pris en compte par aucun des participants. Le départ de l'assistant1 a créé un vide qui n'a été comblé par aucun des autres membres de l'équipe. Le projet souffre à nouveau d'un problème de stabilité de son équipe. La stabilité des membres de l'équipe a eu un impact important sur l'atteinte des objectifs du projet collectif en co-construction. Le départ de l'assistant a ralenti la production de certains résultats du projet collectif mis en œuvre par l'équipe.

➤ *Les concepts et les motivations : synthèse croisée des entrevues des participants*

Quelques concepts ont été définis par les participants au cours des entrevues. La synthèse des définitions proposées par ces derniers se présente comme suit par concept :

a- La co-construction

La co-construction peut être définie comme un processus animé par au moins trois personnes pour former une compétence collective. La définition de la

compétence collective passe par la reconnaissance des compétences spécifiques qui vont être mises en liens pour créer une nouvelle compétence, une compétence collective qui est plus que la somme des compétences individuelles. La co-construction se réalise beaucoup plus au cours de la période de conception du projet. C'est ainsi qu'on peut facilement co-construire un environnement et les conditions de travail. On peut co-construire des règles et conditions dans lesquelles seront réalisés les travaux. Dans le processus de co-construction, on peut définir ensemble les indicateurs de mesures des résultats à produire. En se référant aux auteurs Jetté et Vaillancourt (2011), la co-construction n'est souvent pas facile et nécessite une action collective. On co-construit si, ensemble on réfléchit aux politiques, stratégies et actions à mettre en œuvre pour atteindre un objectif donné.

b- La co-production

Elle est liée au fait que plusieurs personnes ou groupes se mettent ensemble pour réaliser une activité ou produire un résultat. La co-production est un processus souvent contraignant et qui n'est pas facilement mesurable. Dans certains contextes, une distribution des tâches suivies de la réalisation de la synthèse peut être acceptée dans un processus de co-production tandis que dans un autre contexte, co-produire oblige les différents acteurs à mettre la main ensemble à la tâche. Ce dernier cas n'est pas facilement réalisable surtout dans un contexte de recherche où il s'avère nécessaire de produire un article. Les acteurs seraient plus aptes à produire chacun de leur côté un bout de l'article pour que la synthèse puisse se faire et le produit final validé par l'ensemble des membres. Ceci ne saurait s'appeler une co-production même si dans la littérature certains auteurs utilisent le thème co-production à la place d'une répartition consensuelle du travail.

c- Le projet collectif

Un projet collectif, c'est la fusion, dans un même et nouveau contexte, de plusieurs acteurs qui ont des motivations différentes pour réaliser, de manière collective, au moins un objectif commun. Il peut être également défini comme l'art de faire des synergies de compétences individuelles pour une compétence collective. Le projet collectif est un projet qui est réalisé, ensemble, par des acteurs de divers

horizons dans l'optique d'atteindre un résultat commun, collectif et ceci dans la préservation des intérêts individuels.

La participation à un projet collectif peut être gouvernée par des motivations profondes. Des acteurs se réunissent pour réaliser un projet collectif s'ils partagent des valeurs et ont un intérêt à réaliser ensemble le projet collectif. C'est ainsi que les participants aux entrevues ont fait constater que leur participation aux travaux de l'équipe constituée en projet collectif a été motivée par :

- le développement de la sympathie mutuelle au sein de la nouvelle équipe qui veut travailler ensemble.
- le désir de travailler avec des participants d'autres départements, de voir au-delà des habitudes de recherche pour mieux apprécier l'objet de recherche ;
- La disponibilité du financement pour accompagner une recherche favorisant la collaboration entre les départements ;
- l'intérêt pour l'objet de recherche.

➤ *Le processus et la finalité : synthèse croisée des entrevues des participants*

La synthèse des opinions véhiculées par les différents participants impliqués dans la réalisation de la présente recherche permet de faire ressortir les informations ci-après.

C'est ainsi que pour l'ensemble des participants, l'équipe a été très bien appréciée. Les participants ont chacun reconnu le fait qu'au sein de l'équipe, une très bonne ambiance a été créée et cultivée. Cette bonne ambiance est née du désir de chacun des membres de voir aboutir le projet. La recherche de la cohésion, de la sympathie des uns à l'endroit des autres a solidifié les relations au sein de l'équipe et l'a maintenue soudée. Les participants nourrissent de la confiance les uns à l'endroit des autres, trouvent du plaisir à participer aux travaux de l'équipe. Le processus dans un projet collectif doit être enrichi de la convivialité.

Il est également constaté que plus les participants se consacrent à alimenter le processus de co-construction, plus ces derniers perdent de vue la finalité qui est liée aux résultats attendus. Dans le cadre du projet collectif objet de la présente

recherche, les participants ont réussi le processus de co-construction de l'équipe. Malheureusement, il a manqué l'étape de définition des priorités du projet, l'étape de définitions des moyens de mesure de ces priorités. L'équipe au fil de temps a commencé par perdre de vue la finalité du projet qui est à terme de faire une nouvelle demande de financement beaucoup plus importante pour réaliser un nouveau projet d'envergure beaucoup plus grande. On ne peut pas, en voulant co-construire un projet collectif se satisfaire de la réussite du processus au détriment des résultats attendus. L'équipe en se mettant en projet collectif ne doit pas perdre de vue l'essence de ce travail d'ensemble qui est d'atteindre les objectifs préfixés. Atteindre les objectifs préfixés, mais pas en rang dispersé. C'est ainsi que dans un projet collectif, l'équipe de projet doit pouvoir se situer à un niveau d'équilibre entre processus et finalité afin de garantir les meilleures conditions pour la réalisation des objectifs du projet. Le processus aussi bien que la finalité doit être préservé et entretenu le long des différentes phases du projet collectif.

➤ *La coordination, la gouvernance et la synergie : synthèse croisée des entrevues des participants*

L'équipe constituée en projet collectif était contrainte de faire face à certaines réalités. C'est ainsi qu'il est reconnu par l'ensemble des participants que l'aspect administratif n'a pas été bien pris en charge. L'assistant1 s'occupait en grande partie de l'administration du projet. Après son départ, aucun membre n'a pris la relève. L'administration des projets ne serait probablement pas dans les habitudes des participants qui ont eu du mal à digérer le départ de l'assistant1. Également, le manque de stabilité de la structure de l'équipe projet a été décrié par l'ensemble des participants. Des événements marquants liés aux départs des membres du projet ont eu des impacts négatifs importants sur la vie du projet. C'est ainsi que les départs en congés des participants, les départs des assistants qui ont été remplacés par d'autres par la suite. Le projet collectif ainsi mis en œuvre a souffert de deux insuffisances qui peuvent avoir un impact négatif sur sa réussite. Il s'agit des insuffisances liées à stabilité de l'équipe et de ceux liés à la responsabilisation des membres aux différents postes dont ceux liés l'administration.

L'équipe de projet a eu au cours de la période de co-production un manque de leader pour faciliter la co-production. Au démarrage du projet, notamment au cours de la période de co-construction, un leader a submergé et a permis de conduire les travaux et de maintenir un climat de convivialité. Le participant1 se retrouve parfaitement dans ce leader de la co-construction. Le participant2 aurait pu également être leader au cours de la phase de co-production. L'inexistence de leader même apparent n'a pas facilité la coproduction au sein de l'équipe. Il est important que naisse un leader même apparent à chaque phase du cycle de vie d'un projet collectif.

IV-1-2. Les discussions sur les résultats

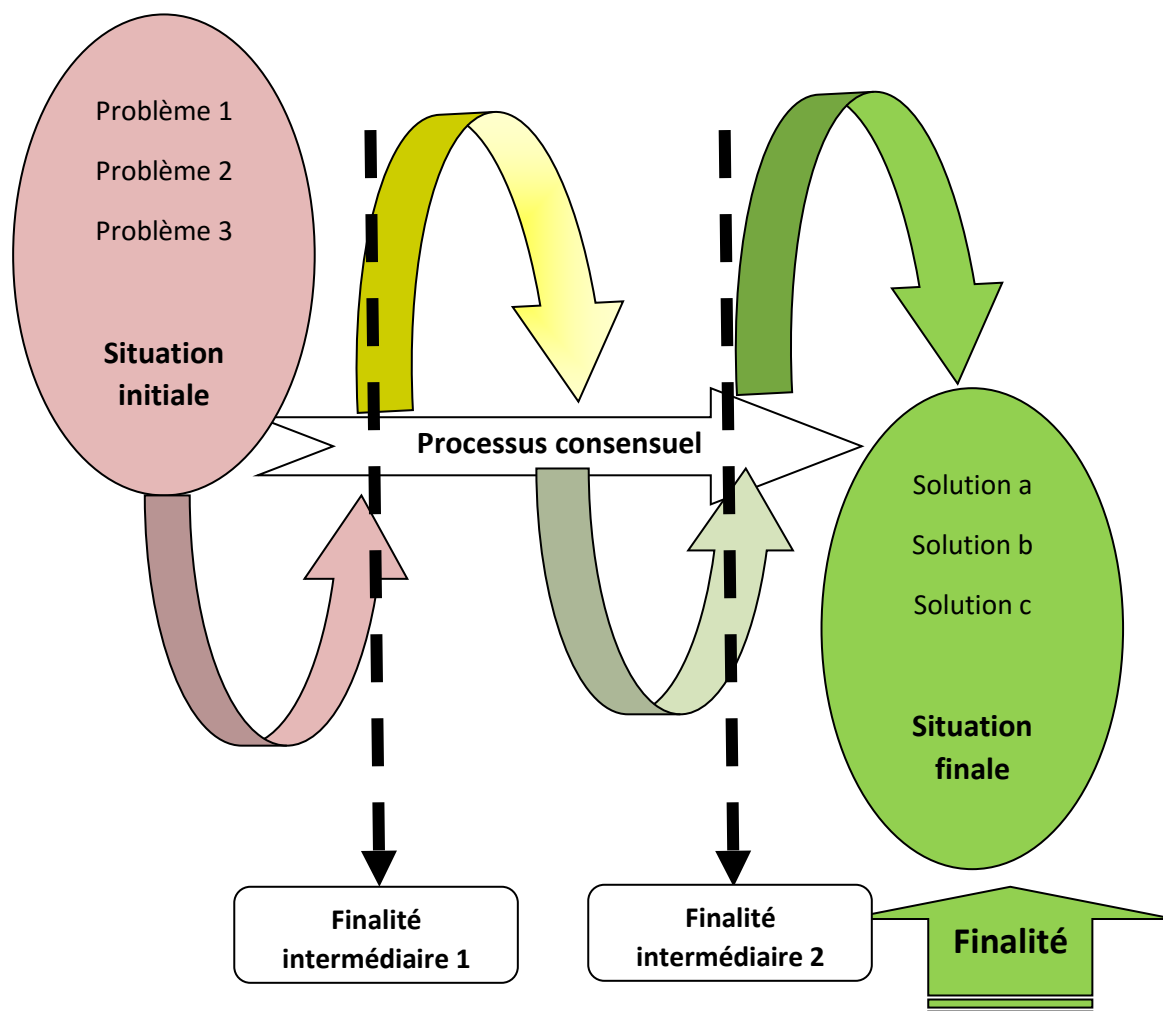
Les discussions sur les résultats ne reprennent pas les résultats obtenus, mais apprécient les résultats par rapport aux attentes du projet. C'est ainsi que les discussions portent sur comment peut se co-construire un projet collectif à travers la place du processus et de la finalité, à travers la place des facteurs et à travers les différentes étapes pour co-construire un projet collectif.

➤ *Comment peut se construire un projet collectif : place du processus et de la finalité*

Dans la construction d'un projet collectif, le processus et la finalité ont chacune une place importante et se soutiennent mutuellement. Un processus bien entretenu peut faciliter l'atteinte de la finalité et, une finalité en vue, peut faciliter la bonne construction du processus. Dans un projet collectif, les acteurs venant d'horizons divers, la construction et l'entretien du processus consensuel sont très importants. C'est ainsi qu'en construisant le processus d'un projet collectif, il est important de créer les conditions pour que règne la confiance, créer les conditions pour que chaque acteur retrouve ses valeurs et créer les conditions pour que les outils définis soient acceptés et internalisés par tous. La mise en place d'un projet collectif ne se suffit pas à la bonne construction d'un processus partagé par tous. C'est ainsi qu'en construisant le processus consensuel, il est nécessaire de garder à l'esprit la finalité poursuivie par la réalisation du projet collectif. C'est ainsi que la mise en place d'un processus consensuel permet de définir les bases pour l'atteinte de la finalité.

La figure ci-dessous permet de faire ressortir les liens entre le processus et la finalité.

Figure 18 : Interrelation entre processus et finalité



Source : Synthèse des analyses

Sur la figure ci-dessus, de la situation initiale à la situation finale, le processus et la finalité s'imbibent mutuellement. Au démarrage du projet, la finalité étant définie, les étapes pour l'atteindre doivent être retenues pour être considérées comme finalités intermédiaires. Ces étapes doivent permettre d'apprécier l'évolution du projet, d'apprécier le processus utilisé et enfin d'apprécier s'il est possible d'atteindre la finalité et ceci avec des indicateurs. Le processus serait alors ajusté au cas où il ne permettrait pas d'atteindre comme prévu la finalité intermédiaire. Cette finalité intermédiaire devient une situation de départ pour relancer le projet avec le

même processus ou un processus actualisé et ceci jusqu'à l'atteinte de la finalité attendue du projet collectif lors de sa conception. C'est ainsi que pourra être évalué périodiquement le processus et apprécier le niveau de rapprochement de la finalité. Le processus dans un projet collectif doit être flexible et beaucoup se nourrir des conditions favorisant son développement rapide. C'est ainsi que des conditions doivent être réunies pour faciliter la mise en œuvre des procédures.

➤ *Comment peut se construire un projet collectif : la place des déterminants*

Au sein d'un projet collectif, plusieurs facteurs semblent déterminants pour sa réussite.

- Le temps au sein d'un projet collectif.

Le temps apparaît constituer l'élément le plus déterminant pour l'atteinte des objectifs du projet collectif. La mauvaise gestion du temps peut, plus vite au niveau du projet collectif qu'au niveau d'un projet ordinaire, limiter voir rendre impossible l'atteinte des objectifs. Dans un projet collectif, la recherche du consensus prend du temps et peut limiter le projet collectif dans l'atteinte de ses objectifs. Mieux vaut perdre du temps au début du projet pour qu'au sein de l'équipe, le même langage soit parlé plutôt que de perdre du temps le long du projet pour chercher à chaque fois, expliquer le langage parlé au cours de chaque étape du processus. C'est ainsi que dans un projet collectif, il est important d'obtenir au démarrage le consensus autour des objectifs retenus et comment les vérifier, d'obtenir le consensus sur quoi faire, comment le faire et où le faire pour atteindre les objectifs. La recherche d'un consensus dès le démarrage serait plus indiquée que la recherche d'un consensus continu. Ainsi, dans un projet collectif, le temps doit être consacré à la création du collectif afin que l'ensemble des membres puisse parler le même langage. La création de ce cadre de référence permet à tous les membres du projet collectif de pouvoir se construire une identité au sein de l'équipe. Le temps doit être par la suite consacré à l'appropriation du processus à suivre pour l'atteinte des objectifs. C'est le moment qui serait consacré beaucoup plus à définir, quoi faire, comment le faire, avec qui le faire. Le partage des rôles et responsabilités est défini à ce moment et chaque acteur reconnaît sa place pour l'atteinte de l'objectif collectif.

- L'organisation

Le facteur organisation dans le projet collectif fait partie des déterminants de la réussite du projet. Dans un projet collectif, il est nécessaire de bien partager les rôles et les responsabilités. Le partage des rôles et responsabilités est plus important dans un projet collectif que dans un projet ordinaire d'autant plus que dans un projet collectif, la direction n'est pas assurée unilatéralement, mais est partagée. Un leader doit toujours émerger dans un projet collectif pour tirer l'équipe sans pour autant être désigné. La direction au sein du projet collectif doit être fonction du centre d'intérêt. Il doit être fonction des compétences des membres de l'équipe. Un leader pour une phase du projet n'est pas tenu de l'être pour la phase suivante tant qu'il n'a pas les compétences pour orienter l'équipe à cette étape du projet.

Dans un projet collectif, il est également nécessaire d'avoir une équipe légère pour assurer la gestion administrative de l'équipe. Cette équipe, composée par défaut d'une personne, doit assurer les fonctions régaliennes liées à la gestion d'une organisation au sein du projet. À défaut de disposer d'une équipe légère, les membres du projet peuvent à tour de rôle jouer assumer les charges administratives du projet pour ne pas laisser un vide qui peut impacter l'atteinte des objectifs du projet.

- L'information

La circulation facile de l'information est très importante au sein du projet collectif si la confiance créée veut être préservée. Une information dans un projet collectif qui ne circule pas à temps, peut faire surgir au sein de l'équipe des suspicions et la fragiliser. C'est ainsi qu'au niveau du projet collectif, les meilleurs canaux de communication adaptés à l'équipe doivent être identifiés pour une circulation fluide et en temps réel de l'information.

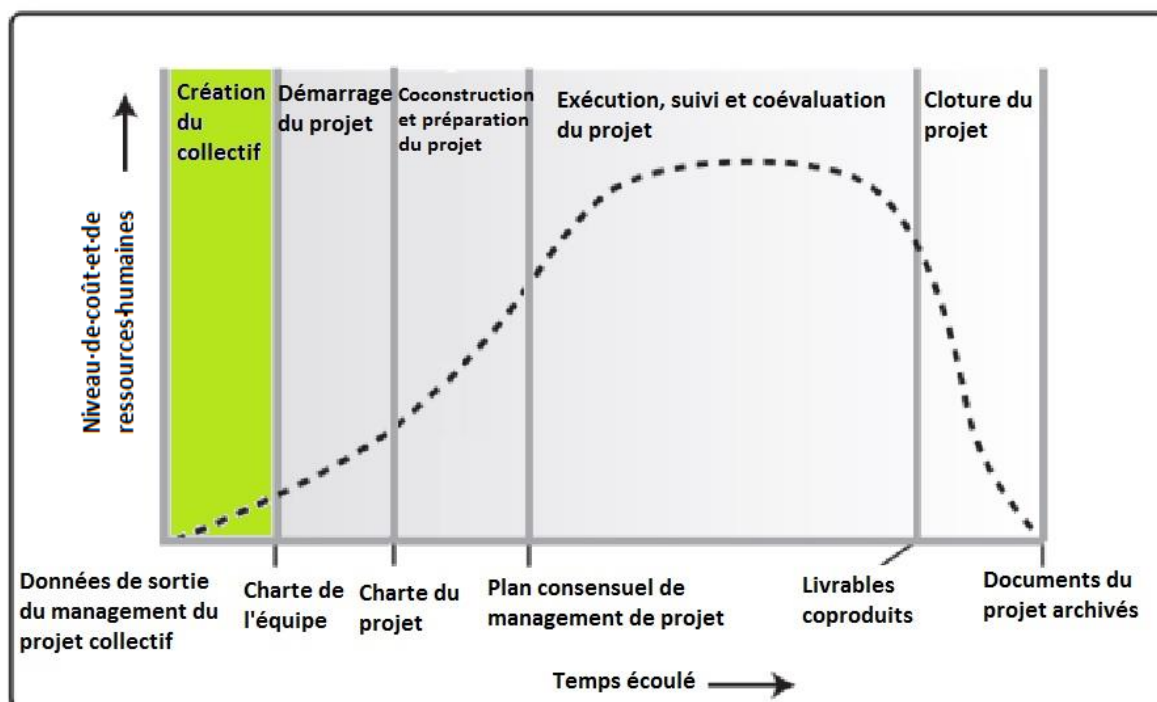
➤ *Comment peut se construire un projet collectif : principales étapes*

Un projet collectif est avant tout un projet qui suit les différentes phases du cycle de vie des projets. La particularité d'un projet collectif, est la nécessité de créer le collectif du projet à son démarrage. Plus du temps est consacré à la création de ce collectif, plus le projet devient coûteux. Le cycle de vie qui est retenu dans le cadre

de la présente étude est inspiré du cycle de vie proposé par le PMI (2013). Dans le cadre des projets collectifs, il est nécessaire de prendre en compte une phase de création du collectif avant le démarrage du projet.

Cette phase sera consacrée essentiellement à l'unification de l'équipe autour d'un idéal commun. À travers des activités qui peuvent procurer du plaisir aux membres de l'équipe, le projet doit pouvoir réunir les différents participants pour que ces derniers puissent passer des bons moments à se connaître et à se faire confiance. Au cours d'une activité qui pourrait s'assimiler à un lac à l'épaule (activité de consolidation d'équipe), les membres de l'équipe peuvent également tenir des échanges conviviaux dans un environnement relaxant tout en préservant le respect mutuel, la valorisation des compétences individuelles et surtout la consolidation de l'équipe. Les premières rencontres de démarrage devraient avoir pour objectif de consolider l'équipe. La création du collectif de projet aurait comme livrable, la production d'une charte de l'équipe qui peut définir les nouvelles règles de fonctionnement de l'équipe ainsi constituée. Cette charte, formelle ou non, pourrait matérialiser le plus de consensus au sein de l'équipe pour garantir l'harmonie, la préservation des droits collectifs et la valorisation du collectif au service de l'individu. Le cycle de vie d'un projet collectif pourrait se présenter alors comme sur la figure 19 ci-dessous.

Figure 19 : Niveaux des coûts et des ressources humaines types au cours d'une structure générique de cycle de vie du projet collectif



Source : Synthèse des analyses et inspiré du PMI, 2013

- *La création du collectif au sein de l'équipe*

La création du collectif est la phase la plus importante dans un projet collectif. Si le collectif n'est pas créé, le projet est voué automatiquement à l'échec parce que le reste des phases d'un projet normal ne peuvent se réaliser. Pour créer le collectif au sein de l'équipe, plusieurs outils peuvent être utilisés. Il s'agit notamment :

- La création d'un sentiment d'appartenance au projet

Les premières rencontres des acteurs impliqués dans le projet doivent permettre de faire émerger et de maintenir en veille la principale raison de la création du collectif, les valeurs à défendre, la confiance au sein de l'équipe. Ces grands principes vont forger l'identité de l'équipe en projet collectif. Un projet qui dispose de ressources financières appropriées peut réaliser une activité communément appelée « Lac à l'épaule ». Cette activité sert souvent à faciliter la consolidation de l'équipe et aboutir même à la réalisation de la deuxième étape qui est la définition des règles et conditions de travail.

- La mise en place d'une structure administrative fictive ou effective pour assurer la bonne coordination du projet collectif

L'équipe constituée en projet collectif ne fonctionnant pas sur la base d'une structure administrative, mais sur la base de l'ensemble des structures administratives abritant les membres, il s'avère nécessaire de mettre en place une structure administrative, aussi légère qu'elle puisse être pour assurer la coordination de l'ensemble des activités. La fonction de cette structure administrative définit, peut être assurée par des membres désignées, de manière cyclique au sein de l'équipe ou par une tierce personne recrutée à cet effet.

- La définition des règles et conditions de travail au sein de l'équipe

Pour préserver et nourrir le sentiment d'appartenance créé, il est nécessaire de définir des règles et conditions de travail. C'est ainsi que l'équipe constituée en projet collectif peut élaborer une charte de l'équipe. La charte de l'équipe pourrait être un document qui régirait le fonctionnement de l'équipe ainsi constituée tout en rappelant les valeurs défendues par l'équipe. Cette charte de l'équipe peut être le reflet des fondements de la création du projet collectif. Ainsi, dans cette charte de l'équipe il pourrait y avoir des informations sur les valeurs partagées par l'équipe, les intérêts défendus, les nouvelles règles de fonctionnement de l'équipe, etc.

- *Le démarrage du projet*

La phase de démarrage du projet ne serait pas différente de la phase de démarrage du projet au sein d'un projet normal. Elle pourrait s'apparenter à la phase de démarrage d'un projet proposée par le PMI.

- *La co-construction et la préparation du projet*

Au cours de la phase de la co-construction et de la préparation du projet, la co-construction est très importante. La particularité du "co" au cours de cette phase réside dans le fait que la planification du projet doit se réaliser de manière consensuelle. Les acteurs impliqués dans le projet collectif doivent être convaincus de l'utilité et de l'importance de l'ensemble des résultats attendus du projet. Chaque partie impliquée dans un projet collectif, doit pouvoir toujours retrouver son intérêt à

appartenir au collectif et à défendre les intérêts des autres membres du collectif. Il ne s'agira pas seulement de créer le collectif, mais également de l'entretenir tout au long du projet.

- *Exécution, suivi et co-évaluation du projet collectif*

Au cours de cette phase d'un projet collectif, l'accent est beaucoup plus mis sur la co-évaluation. Dans un projet collectif, il n'est pas souvent facile de co-produire. La production peut se réaliser en fonction des compétences acceptées des membres par l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet collectif. C'est ainsi que la co-évaluation permet au projet collectif de toujours s'aligner sur les objectifs collectivement définis. La co-évaluation est possible dans un projet collectif, si au préalable les indicateurs pour évaluer le projet ont été retenus collectivement.

- *Clôture du projet collectif*

La phase de clôture d'un projet collectif est pratiquement identique à la phase de clôture d'un projet ordinaire.

IV-2. Les contributions et les limites de l'étude

La présente étude vise à comprendre comment peut se co-construire un projet collectif le long de son cycle de vie. C'est ainsi qu'à terme de cette recherche, une meilleure compréhension du projet collectif a été approchée. Cette compréhension ne permettant pas de bien cerner tous les contours d'un projet collectif, elle ne peut qu'apporter des contributions et avoir des limites.

IV-2-1. Les contributions de la recherche

La contribution de la recherche couvre deux aspects. La première est relative à la contribution de la recherche à la théorie sur le management des projets collectifs et la seconde quant à elle est relative à la contribution de la recherche à la pratique du management des projets collectifs.

➤ *Les contributions à la théorie sur la gestion des projets collectifs*

La contribution de la présente recherche à la théorie est liée à la définition de quelques concepts, l'appréciation des déterminants de la réussite d'un projet

collectif, l'analyse des interrelations entre le processus et la finalité au sein d'un projet collectif et enfin de proposer un cycle de vie des projets collectifs. En cherchant à comprendre comment peut se co-construire un projet collectif, elle a permis d'essayer d'apporter des éléments de définitions sur les concepts de base comme le projet collectif, la co-construction.

Elle a également permis d'apprécier les interrelations entre le processus et la finalité dans un projet collectif. Elle a ainsi permis de comprendre que dans un projet collectif, le processus doit être aussi entretenu que l'atteinte de la finalité. Dans un projet collectif, même si l'équipe cherche à créer le collectif, il doit veiller à ce que les membres aient toujours à l'esprit la finalité.

La présente étude a également essayé de faire ressortir les déterminants pour la réussite d'un projet collectif. La bonne gestion du temps, de l'organisation et de l'information est importante pour la réussite d'un projet collectif

inspiré essentiellement du PMI (2013) sur le cycle de vie des projets, la présente recherche apporte également une contribution à la théorie sur la gestion des projets collectifs en ce sens qu'elle permet d'adjoindre une nouvelle phase au cycle de vie des projets collectifs pour les différencier des projets ordinaires et de restructurer les anciennes phases 2 **construction et préparation** et 3 **Exécution** en de nouvelles phases 3 : **co-construction et préparation** et 4 **exécution, suivi et co-évaluation**. Une nouvelle phase « création du collectif » est initiée et permet de consolider l'équipe avant le démarrage de la construction collective et de la préparation du projet. Au niveau des autres phases, il importe essentiellement de mettre l'accent sur l'aspect « co » qui veut que le collectif soit au centre des prises de décisions pour consolider l'équipe et faire approprier les résultats obtenus.

➤ *Les contributions dans la pratique de la gestion des projets collectifs*

La présente recherche a contribué efficacement à la pratique de la gestion des projets collectifs. Indépendamment de l'observateur non participant que nous sommes, l'ensemble des participants qui sont des professeurs, a beaucoup apprécié l'expérience vécue au sein de cette équipe de projet et les ont capitalisées. Cette nouvelle expérience peut servir à la pratique en gestion de projets collectifs. La

capitalisation de cette nouvelle expérience du projet collectif peut permettre dans la pratique à toute nouvelle initiative de projet collectif, de s'approprier des réussites et de prêter attention aux difficultés qui pourraient se révéler des causes d'échec.

La présente recherche a également beaucoup contribué à une meilleure compréhension du projet collectif. Le projet collectif est vécu de l'intérieur par le chercheur et améliore ses expériences pour une implication future dans les projets collectifs.

À l'endroit de tous les chercheurs qui voudraient réaliser des recherches sur les projets collectifs, cette recherche peut les orienter sur l'expérience de la mise en œuvre d'un projet collectif à travers ses réussites et ses faiblesses. La co-construction au sein de cette équipe de projet est vraiment une réussite et doit pouvoir édifier tout chercheur qui voudrait s'aventurer dans le domaine de la co-construction d'un projet collectif.

IV-2-2. Les limites de l'étude et les pistes des recherches futures

➤ *Les limites de l'étude*

Bien que la présente recherche cherche essentiellement à comprendre comment peut se co-construire un projet collectif le long de son cycle de vie, elle ne s'est pas fixé pour objectif de définir de manière exhaustive les concepts, de réaliser un modèle sur les interrelations qu'il pourrait y avoir entre le processus et la finalité au sein d'un projet collectif. La nature de la présente recherche la limite dans l'approfondissement des résultats obtenus.

Cette recherche a été également limitée par la taille de son échantillon. Nous avons observé une équipe de six membres en projet collectif et réalisé des entrevues avec quatre des membres. Même si la recherche qualitative n'exige pas du chercheur un échantillon de grande taille, il faut souligner que nous ne pouvons affirmer que nous avons atteint la saturation des données.

La méthodologie adoptée pour la recherche ne permet pas de réaliser des propositions qui peuvent être généralisables à l'ensemble des projets collectifs. Les propositions faites sont basées sur l'étude de cas spécifiques de notre recherche. Il

serait important de les valider sur plusieurs autres cas de projets collectifs avant de les généraliser.

Une des dernières limites importantes est liée au chercheur. La recherche étant une analyse qualitative, le chercheur est le principal instrument de mesure. Sa subjectivité pourrait entacher la qualité des informations produites. Malgré la distanciation préservée au cours de cette recherche, il importe de garder à l'idée que cette recherche demeure une recherche qualitative et tient surtout à comprendre la co-construction d'un projet collectif.

➤ *Les pistes de recherches futures*

Les limites de la recherche et les résultats obtenus nous permettent d'orienter les pistes de recherches futures. Ces recherches futures ne doivent plus trop se consacrer à l'observation, mais plutôt à la validation des outils, des processus pour réussir un projet collectif.

C'est ainsi qu'il serait très utile que les recherches soient poursuivies pour améliorer les connaissances sur les projets collectifs. Ces recherches peuvent permettre de mieux murir la réflexion sur la création du collectif au sein d'un projet collectif. Elle peut valider des outils proposés et les approfondis sur comment peut se créer un collectif au sein d'un projet collectif.

N'ayant pas pu observer le projet collectif sur l'ensemble des phases du cycle de vie d'un projet, il serait important de réaliser une autre recherche pour une meilleure connaissance des différences phases du cycle de vie d'un projet collectif. Cette recherche pourrait s'inspirer sur le travail fait et améliorer les contributions en allant plus en profondeur en ce qui concerne les outils et processus nécessaires à la réussite de chaque phase.

La co-évaluation demeure une problématique au sein des projets collectifs et doit pouvoir être mieux documentée. Dans un projet collectif, il est important de pouvoir définir de nouveaux outils qui puissent faciliter une évaluation consensuelle des résultats obtenus.

LA CONCLUSION

La présente recherche s'est fixée comme objectif de comprendre comment peut se co-construire, le long de son cycle de vie, un projet collectif. Les résultats obtenus ont permis de mieux comprendre comment peut se construire un projet collectif à travers la place du processus et de la finalité, la place des facteurs et enfin les différentes phases pour mener à bien un projet collectif.

Pour ce qui concerne la place du processus et de la finalité, la recherche a permis de comprendre que dans un projet collectif, le processus et la finalité ont chacune une place importante et se soutiennent mutuellement. Un processus bien entretenu peut faciliter l'atteinte de la finalité et une finalité en vue, peut faciliter la bonne construction du processus. La mise en place d'un processus consensuel permet de définir les bases pour l'atteinte de la finalité.

Quant aux facteurs, la recherche a permis de constater que plusieurs facteurs sont déterminants pour la réussite d'un projet collectif. C'est ainsi que la bonne combinaison du temps, de la qualité, de l'organisation et des informations contribuerait efficacement à un processus de co-construction bien réussi et faciliterait l'atteinte des résultats.

La présente recherche a permis également d'identifier des phases essentielles pour la mise en œuvre d'un projet collectif. C'est ainsi que cinq grandes phases ont été identifiées et proposées. Il s'agit de (i) la création du collectif au sein de l'équipe, (ii) le démarrage du projet, (iii) la co-construction et la préparation du projet, (iv) l'exécution, le suivi et la co-évaluation du projet collectif et enfin, (v) la clôture du projet collectif. Sur la base du PMI (2013), cette reconstruction des phases d'un projet collectif se différencie du PMI (2013) à travers la prise en compte de la phase qui serait consacrée à la création du collectif au sein de l'équipe, et la restructuration de deux autres phases afin que l'aspect collectif y trouve sa grande place, ceci à travers les phases (iii) et (iv).

La présente recherche, à travers ses résultats, a ainsi contribué à la théorie et la pratique sur la gestion des projets collectifs en permettant de restructurer les

différentes phases, d'identifier les facteurs déterminants et en expliquant les potentielles relations entre le processus et la finalité.

Malgré ses contributions, la présente recherche se trouve limitée par sa nature qui a consisté à comprendre comment peut se co-construire un projet collectif. Elle a été également limitée par la méthodologie utilisée qui s'harmonise avec la question de recherche à travers le positionnement épistémologique (interprétativisme), l'approche (qualitative) et le terrain qui est composé de professeurs et étudiants chercheurs constitués en projet collectif pour étudier les projets collectifs.

L'amélioration des connaissances dans le domaine des projets collectifs peut bénéficier de l'approfondissement des recherches sur les résultats obtenus en agissant sur les limites supra identifiées. C'est ainsi que les prochaines recherches peuvent permettre de **vérifier** si un projet collectif peut se réaliser à travers les cinq phases proposées. Elles peuvent également permettre de vérifier le niveau de corrélation entre les facteurs identifiés dans cette recherche et la réussite d'un projet collectif. Et enfin, elles peuvent permettre aussi de vérifier le niveau des interrelations entre le processus et la finalité au sein d'un projet collectif.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFITEP. (2010). Travail collaboratif : Le nouveau paradigme du management de projet ? *La Cible, La Revue francophone du Management de Projet*. 109, p. 47.

AFITEP. (2013). Management des parties prenantes : le succès d'un projet passe par la gestion efficace des parties prenantes. *La Cible, La Revue francophone du Management de Projet*. 122, p. 51.

Asquin, A., Falcoz, C., & Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire : [comprendre, comment faire, prendre du recul]*. Paris: Éditions d'Organisation.

Bernoux, P., & Gagnon, Y.-C. (2008). Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 43(233), 51-58,11.

Brûlé, E., & Ramonjy, D. (2006). La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.

Corriveau, G., & Larose, V. (2007). *Exceller dans la gestion de projet*. Montréal: Les Éditions Transcontinental.

culturel, Q. C. m. p. d. d., culturel, Q. M. d. É. a. d., culturel, Q. C. m. p. d. d., Culturel, Q. C. M. P. a. D., culturel, Q. M. d. é. a. d., & Laurin, C. (1980). *Un projet collectif : enonce d'orientations et plan d'action pour la mise en oeuvre d'une politique quebecoise de la recherche scientifique*. Québec

Quebec: Éditeur officiel du Québec

Éditeur officiel

Editeur Officiel du Quebec.

Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.

Deslée, C., & Guirod, P. (2012). La combinaison de connaissances pour innover: Le cas de la création de services d'assurances innovants pour le distributeur. *Revue Française de Gestion*, 38(221), 95-110,110.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.

Ecosip, Giard, V., & Midler, C. (1993). *Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences*. Paris: Economica

Économica.

Économica.

Fall, A. S., & Cissé, R. (2014). La co-construction des changements dans l'offre de santé communautaire au Sénégal. *Global Health Promotion*, 21(1_suppl), 23-30. doi: 10.1177/1757975913516814

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, vol. 1 Pitman: Boston.

Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2004). *Faire de la recherche en management de projet*. Paris: FNEGE.

Gavard-Perret, M.-L., & Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd. éd.). Montreuil: Pearson.

Greenwood, D., & Wu, S. (2012). Establishing the association between collaborative working and construction project performance based on client and contractor perceptions. *Construction Management and Economics*, 30(4), 299-308. doi: 10.1080/01446193.2012.666801

Jetté, C., & Vaillancourt, Y. (2011). Social Economy and Home Care Services in Quebec: Co-Production or Co-Construction? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(1), 48-69. doi: 10.1007/s11266-010-9134-8

Klimkeit, D. (2013). Organizational context and collaboration on international projects: The case of a professional service firm. *International Journal of Project Management*, 31(3), 366.

Leufkens, A. S., & Noorderhaven, N. G. (2011). Learning to collaborate in multi-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 432-441. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.01.004

Messenger Rota, V. (2008). *Gestion de projet : vers les méthodes agiles*. Paris: Eyrolles.

Musca, G. N., Mellet, C., Simoni, G., Sitri, F., & de Vogüé, S. (2014). "Drop your boat!": The discursive co-construction of project renewal. The case of the Darwin mountaineering expedition in Patagonia. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1157-1169. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.02.006

Navarre, C. (1998). « Planifier moins et communiquer plus ». *Communication et organisation*(13). doi: 10.4000/communicationorganisation.2020

O'Shaughnessy, W. (1992). *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières: Éditions SMG.

O'Shaughnessy, W. (2004). La gestion de projet, son intégration à l'organisation, son évolution et proposition d'un cycle générique de vie de projet. *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*(2), 123. doi: 10.5169/seals-141528

Roy, J. (1978). *Montréal, ville d'avenir : projet collectif pour les Montréalais*. Montréal

Montreal: Quinze

Editions Quinze.

San Martn-Rodrguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 2005, Vol.19(S1), p.132-147, 19(S1), 132-147. doi: 10.1080/13561820500082677

- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766. doi: 10.1016/j.jom.2007.10.006
- Son, J., & Rojas, E. M. (2011). Evolution of collaboration in temporary project teams: An agent-based modeling and simulation approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(8), 619-628. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000331
- Tumbat, G., & Belk, R. W. (2013). Co-construction and performancescapes. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 49-59. doi: 10.1002/cb.1414
- Vaillancourt, Y. (2014). Le tiers secteur dans la co-construction des politiques publiques canadiennes. *Canadian Public Policy*, 40(1S), S4-S16.

ANNEXES

Annexe 1 : Formulaire d'information et de consentement concernant la participation



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION

1. TITRE DU PROJET

ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION PAR UNE EQUIPE DE PROFESSEURS ET CHERCHEURS DE L'UQAC

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

Responsable :

MAHOUNAN BIENVENUE FANTODJI, étudiant en Maîtrise en Gestion de projet (3153)/ DSEA-UQAC

Cochercheur (s'il y a lieu) :

Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant) :

CHRISTOPHE LEYRIE, Professeur au DSEA à l'UQAC (Directeur de recherche)

JULIEN BOUSQUET, Professeur au DSEA à l'UQAC (Co-directeur)

3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

4.1. Description du projet de recherche

Dans la recherche d'une nouvelle façon de gouverner et de répondre aux nouvelles questions liées au développement des parties prenantes (Igalens & Point, 2009), la connaissance des attitudes des parties prenantes (acteurs) d'un projet permet de mieux anticiper leurs stratégies d'actions et leurs comportements pour s'y adapter (Picq, 2005). Dans un environnement où les parties prenantes multidisciplinaires n'ont pas vécu les mêmes expériences et ne préservent pas les mêmes valeurs, la construction d'un projet et sa mise en œuvre collective peuvent ne pas être faciles et nécessiter des réflexions pour mieux comprendre les interactions entre le processus de construction collectif et l'atteinte de la finalité du groupe. C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent travail de recherche qui se préoccupe du processus de construction d'un projet collectif par ses acteurs.

La présente recherche vise donc à permettre de mieux comprendre comment peut se construire un projet collectif le long du cycle de vie d'un projet à travers l'observation non participante et l'organisation des entrevues semi-dirigées des parties prenantes impliquées.

4.2. Objectif(s) spécifique(s)

L'objectif du projet est de comprendre comment peut se construire un projet collectif, en l'occurrence par une équipe pluridisciplinaire d'enseignants et chercheurs de l'UQAC. De manière spécifique, il s'agira de :

Objectif spécifique 1 : suivre l'évolution du projet collectif en observant les interrelations entre le processus de coconstruction et la finalité (la première grande phase du projet à l'étude devrait se terminer fin 2015 début 2016.)

Objectif spécifique 2 : apprécier le processus ainsi mis en place et faire ressortir l'importance d'une coconstruction dans la réussite d'un projet collectif.

4.3. Déroulement

- Une entrevue individuelle en profondeur d'environ une heure à une heure trente minutes avec les membres de l'équipe de recherche ;
- L'entrevue sera enregistrée à l'aide d'un enregistreur numérique pour faciliter la retranscription et l'analyse de vos informations ;

Nous vous demanderons de répondre à des questions ou de donner vos impressions sur des termes prédéterminés. Toutefois, sentez-vous libres d'aborder un autre sujet non prévu, si vous le jugez utile à la recherche.

Cette entrevue se réalisera dans un local de réunion du DSEA ou dans votre bureau à l'Université du Québec à Chicoutimi ou autre lieu à votre convenance.

5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVENIENTS ASSOCIES AU PROJET DE RECHERCHE

La participation à cette recherche ne comporte pas de risques ou d'inconvénients pour vous ou vos proches, sauf celui du temps consacré à l'entrevue de recherche. Nous ne souhaitons qu'avoir votre point de vue sur le vécu au sein de l'équipe de recherche constituée en projet collectif, et puis particulièrement sur le processus de co-construction sur les résultats atteints.

6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNEES

Nous garantissons que toutes les informations collectées lors de cette entrevue seront confidentielles.

Un code alphanumérique vous sera attribué et c'est seulement ce dernier qui sera utilisé sur tous les documents (guide d'entrevues, transcription des entrevues, notes de recherche, etc.) qui vous concerne. Ainsi, aucune information nominale vous concernant ne sera divulguée ni dans le mémoire de fin de formation, ni dans les articles scientifiques ou les conférences.

Conservation et destruction des données : Tous les documents ayant servi à l'élaboration de la recherche (guide d'entrevue, note de recherche, transcription d'entrevue, etc.) seront conservés pendant un maximum de sept ans. Ils seront par la suite détruits selon les normes en vigueur de l'UQAC.

7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision, et ce, sans qu'il y ait de préjudices.

Notez enfin que, les données recueillies seront détruites si vous décidez de vous retirer de l'étude

8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation ne sera offerte, mais vous pourrez avoir accès aux résultats de la recherche, si vous le désirez.

9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Directeur de recherche : Christophe LEYRIE (418-545-5011 poste 5238)

Codirecteur de recherche : Julien Bousquet (418-545-5011 poste 5664)

Étudiant - chercheur : Mahouan Bienvenue FANTODJI (418 696 4092)

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 2493 ou cer@uqac.ca.

10. CONSENTEMENT

Consentement du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

Annexe 2 : Certificat d'éthique

UQAC

Comité d'éthique de la recherche
Université du Québec à Chicoutimi

APPROBATION ETHIQUE

Dans le cadre de l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2* (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

| | |
|---|---|
| Responsable(s) du projet de recherche : | <i>Monsieur Mahounan Bienvenue Fantodji, Étudiant Maîtrise en gestion de projet</i> |
| Direction de recherche : | <i>Monsieur Christophe Leyrie, Professeur Département des sciences économiques et administratives</i> |
| Codirection de recherche : | <i>Monsieur Julien Bousquet, Professeur Département des sciences économiques et administratives</i> |
| Projet de recherche intitulé : | Analyse d'un processus de co-construction |
| No référence : | 602.485.01 |

La présente est valide jusqu'au 30 novembre 2016.

Rapport de statut attendu pour le **31 octobre 2016 (rapport final)**.

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 4 novembre 2015
Date(s) de renouvellement de l'approbation :



Nicole Bouchard,
Professeure et présidente

Annexe 3 : Exemple de fiche d'observations rempli

Fiche d'observation ÉQUIPE

Le **date JJ / MM / AAAA à XX heures**, a eu lieu dans la salle de réunion **XX** de l'Université du Québec À Chicoutimi (UQAC), une réunion extraordinaire recommandé par l'équipe dans le cadre de ses travaux. Étaient présents à cette rencontre, **XX**. La présente fiche fait le point succinct du déroulement de la réunion et retrace les observations et commentaires de l'étudiant, observateur non participant, à cette réunion.

Synthèse de la réunion

La présente réunion à laquelle nous avons pris part est initiée par l'équipe pour faire appel aux compétences des bibliothécaires des deux départements DSEA et DSH. L'équipe, dans l'optique de faire appel aux compétences disponibles pour optimiser ses réalisations a souhaité se servir des compétences des deux bibliothécaires des départements en co-construction. Cette réunion devrait permettre à cette équipe, à l'aide des bibliothécaires, de mieux réaliser l'inventaire des articles utiles pour les travaux. Même si au cours des précédentes rencontres l'étudiante **XX** avait été identifié pour réaliser la revue des articles utiles, l'appui des bibliothécaires peut s'avérer très utile dans l'accélération du processus et pour un meilleur ratissage.

Il est à souligner qu'en prémices à cette réunion animée par le professeur **XX**, l'étudiante **XX** avait déjà proposé pour soumettre aux bibliothécaires deux stratégies de recherche avec plan de concepts (sujet, principaux concepts, termes équivalents pour chacun des concepts et enfin relier les concepts et leurs synonymes entre eux par les termes "ET" ou "OU").

La présente réunion a permis aux bibliothécaires d'étudier ces deux stratégies et de faire des propositions pour un meilleur ratissage des articles utiles.

Les deux bibliothécaires, en présence des membres de l'équipe, ont ensemble retenu une méthodologie de travail. Étant donné que chacun d'eux a déjà développé une habitude de recherche, il est retenu qu'en un premier lieu chaque bibliothécaire fasse un inventaire des articles, ensuite qu'une fusion des bases soit faite et enfin l'élimination des doublons.

Une date est fixée pour la prochaine rencontre et sur cette base une échéance est retenue pour la production des livrables.

Observations et commentaires

La présente réunion a été une réussite essentiellement parce qu'elle permettrait de faire un meilleur ratissage des articles utiles pour les travaux de l'équipe en utilisant au maximum les compétences des deux bibliothécaires.

L'implication des bibliothécaires des deux départements montre clairement que ces derniers n'utilisent **pas la même méthode de recherche** des articles et ne travaillent pas avec les mêmes bases de données. Ceci est normal puisque ces derniers ne sont pas dans les mêmes départements et ne sont pas sollicités pour les mêmes types de travaux. L'essai de co-construction d'un inventaire d'articles utiles constitue également l'expérimentation d'un processus de co-construction au sein de deux départements, qui même s'ils sont dans la même université, n'ont **pas les mêmes habiletés**. Les objectifs peuvent alors amener à construire ensemble. Cette rencontre a permis de constater l'expérimentation d'une co-construction en miniature au sein de l'équipe mise en place. Malgré cette différence de méthode, les deux bibliothécaires se sont entendus sur l'essentiel : faire ressortir des bases de données les articles utiles pour les travaux de l'équipe.

Annexe 4 : Guide d'entrevue

PROCOLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE AUPRES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

(VERSION 27 JANVIER 2016)

Veillez noter que tout ce qui est entre crochets s'adresse à l'intervieweur.

MISE EN CONTEXTE (Formalités et préambule)

Après les salutations et les présentations d'usage, le chercheur rappelle l'objet de la rencontre : entrevue individuelle portant sur l'analyse d'un processus de co-construction par une équipe de professeurs et chercheurs à l'UQAC.

Rappeler les objectifs de la recherche :

Objectif de recherche : comprendre comment peut se co-construire un projet collectif

Rappeler les objectifs de l'entrevue :

— Obtenir le point de vue du participant sur son expérience (positive ou négative) d'implication dans le projet collectif intitulé "Équipe X".

Donner la durée de l'entrevue (environ 50-60 minutes).

Remplir et faire signer la feuille de consentement de participation au projet de recherche et à l'entrevue.

Discourir sur l'importance des informations recueillies.

Rappeler que les projets collectifs évoqués dans le cadre de la discussion appartiennent aux domaines publics.

Insister cependant sur le caractère confidentiel des informations partagées lors de l'entrevue individuelle.

Introduire l'enregistrement et obtenir l'accord verbal pour ce faire.

Faire remplir la fiche signalétique

BLOC 0 QUESTIONS GÉNÉRALES DE MISE EN CONTEXTE (5-10 MINUTES)

0.1 Pour débiter l'entrevue de groupe, nous aimerions connaître les raisons qui vous ont motivées à accepter participer à une recherche sur le thème du projet collectif ?

0.2 Qu'entendez-vous par projet collectif, co-construction, co-production, collaboration ?

BLOC 1 LA PRATIQUE DE PROJET COLLECTIF : PROCESSUS ET FINALITÉ (25 MINUTES)

Le premier bloc de questions porte sur le processus, la temporalité et la finalité dans le projet collectif.

1.1 Dans un projet collectif, il peut avoir une co-construction, puis une co-production voir une co-évaluation. Pensez-vous que l'"équipe X", dont vous faites partie, a pu co-construire, co-produire ou co-évaluer ses livrables convenablement. Donnez les facteurs ou expériences vécus qui argumentent votre point de vue. (Pensez-vous qu'il suffit de co-construire pour être en projet collectif ou il est nécessaire de co-produire également)

1.2 la fréquence de tenue des rencontres de l'équipe ont-elles été suffisantes, bien coordonnées pour atteindre les résultats attendus ?

1.3 Quels sont les moments forts qui vous ont marqués au cours des présents travaux et quels sont les résultats que vous pensez être capitalisable à l'actif de l'équipe.

1.4 Comment trouvez-vous "l'équipe X"? Est-ce une équipe homogène, complémentaire, bien organisée et structurée?

1.5 À l'issu des travaux de l'équipe, qu'est-ce qui a le plus retenir votre attention ? La convivialité des travaux ou les résultats obtenus.

BLOC 2 ORCHESTRATION, COORDINATION, OPERATIONNALISATION, COGESTION, SYNERGIE, GOUVERNANCE (25 MINUTES)

Ce deuxième bloc de question portera sur les stratégies de soutien et de collaboration qui aident ou ont aidé les membres de l'équipe à travailler ensemble.

2.1 Concrètement, quelles sont les différentes formes de collaboration ou de soutien que vous avez vécu au cours des travaux de l'équipe X ? [il faut comprendre par « formes de collaboration » : réunions organisées, réunions non prévues, échanges à la pause lors des réunions, dans les corridors, travail d'équipe sur un centre d'intérêt, etc.]

2.2 Comment est-ce que vous pensez que les ressources qui sont mises à votre disposition ont impacté la réussite du projet ? Il s'agit par exemple des ressources financières (le financement du projet et son exécution), des ressources matérielles (logistiques, etc.) et les ressources humains (taille, capacité, temps consacré aux travaux et les conditions de travail de l'équipe)

2.3 Comment avez-vous vécu l'expérience au sein de l'équipe du début du projet à ce jour? Quels sont les résultats et expériences inestimables qui resteront gravés en vous pour la vie.

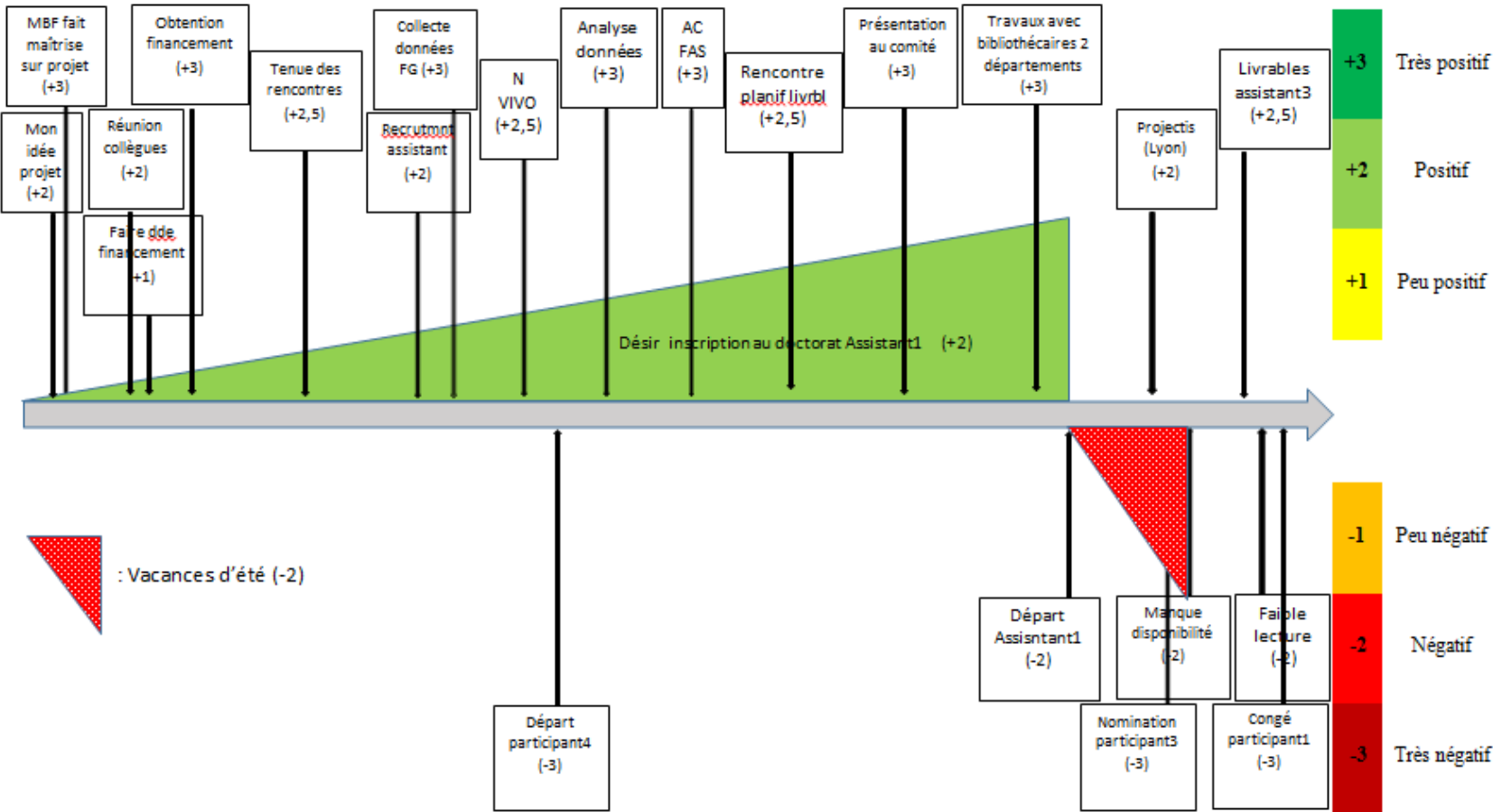
2.4 Le présent travail au sein de l'équipe aurait-il un impact sur votre vie, la manière dont vous allez vous prendre dans les équipes pour les fois à venir? Quelles sont les expériences que vous avez tirées et que vous aurez aimé faire partager.

CONCLUSION

- Remerciements
- Rappel de confidentialité des données personnelles
- Demande de **discrétion**

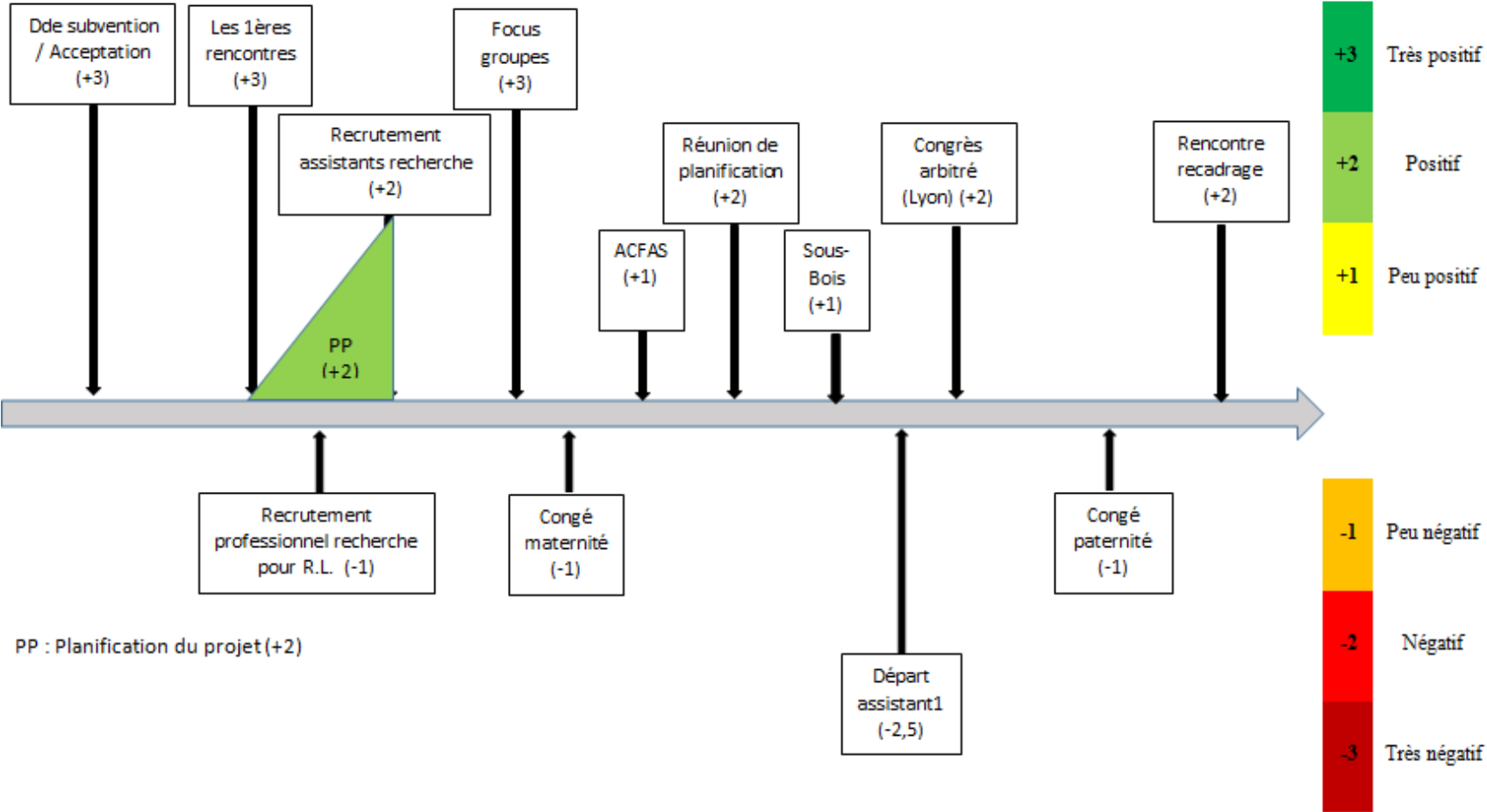
**Annexe 5 : Reconstitution des événements marquants la vie du projet
par les participants**

Annexe 5-1. Proposition d'événements marquants par le participant 1

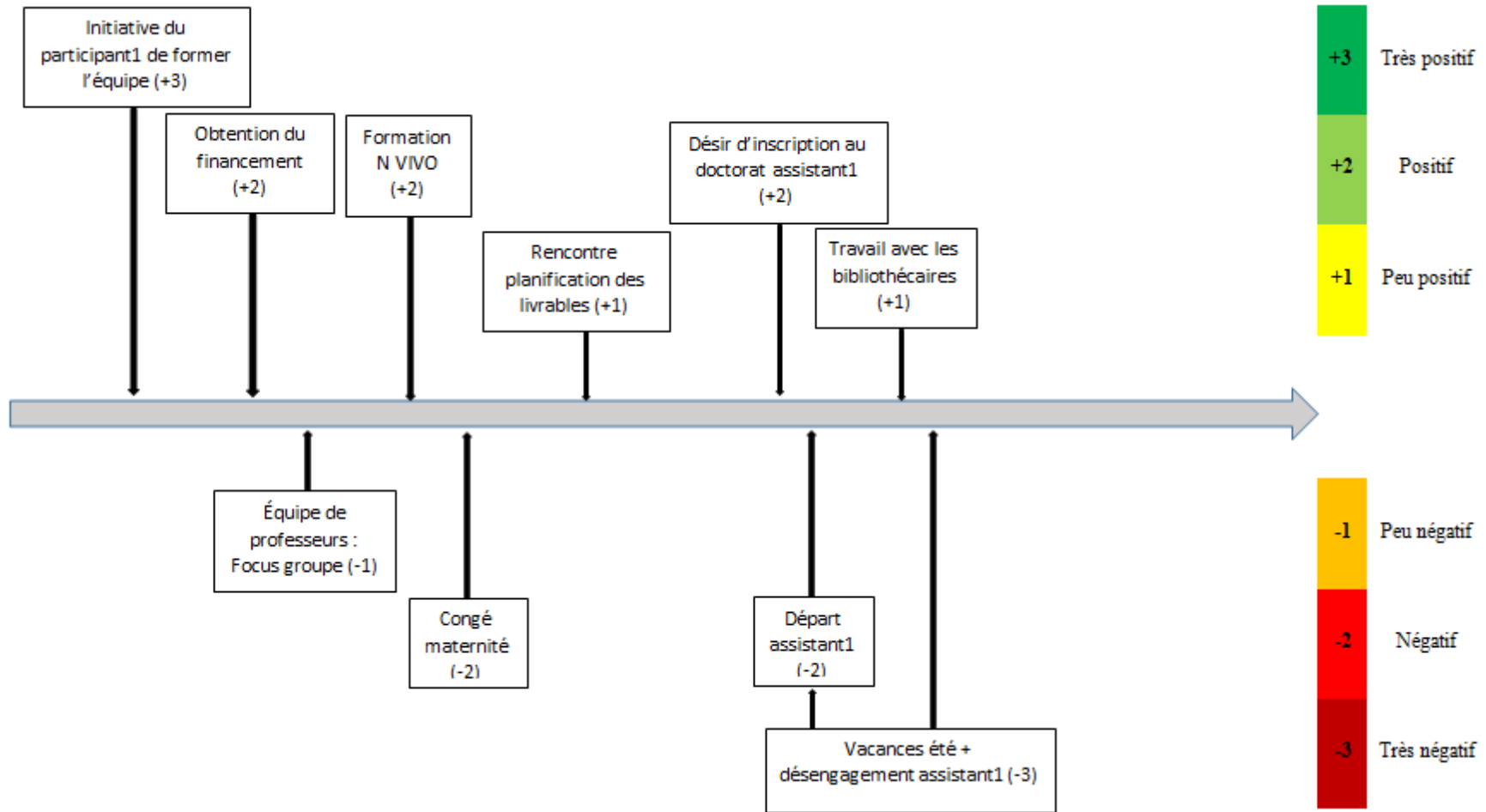


1

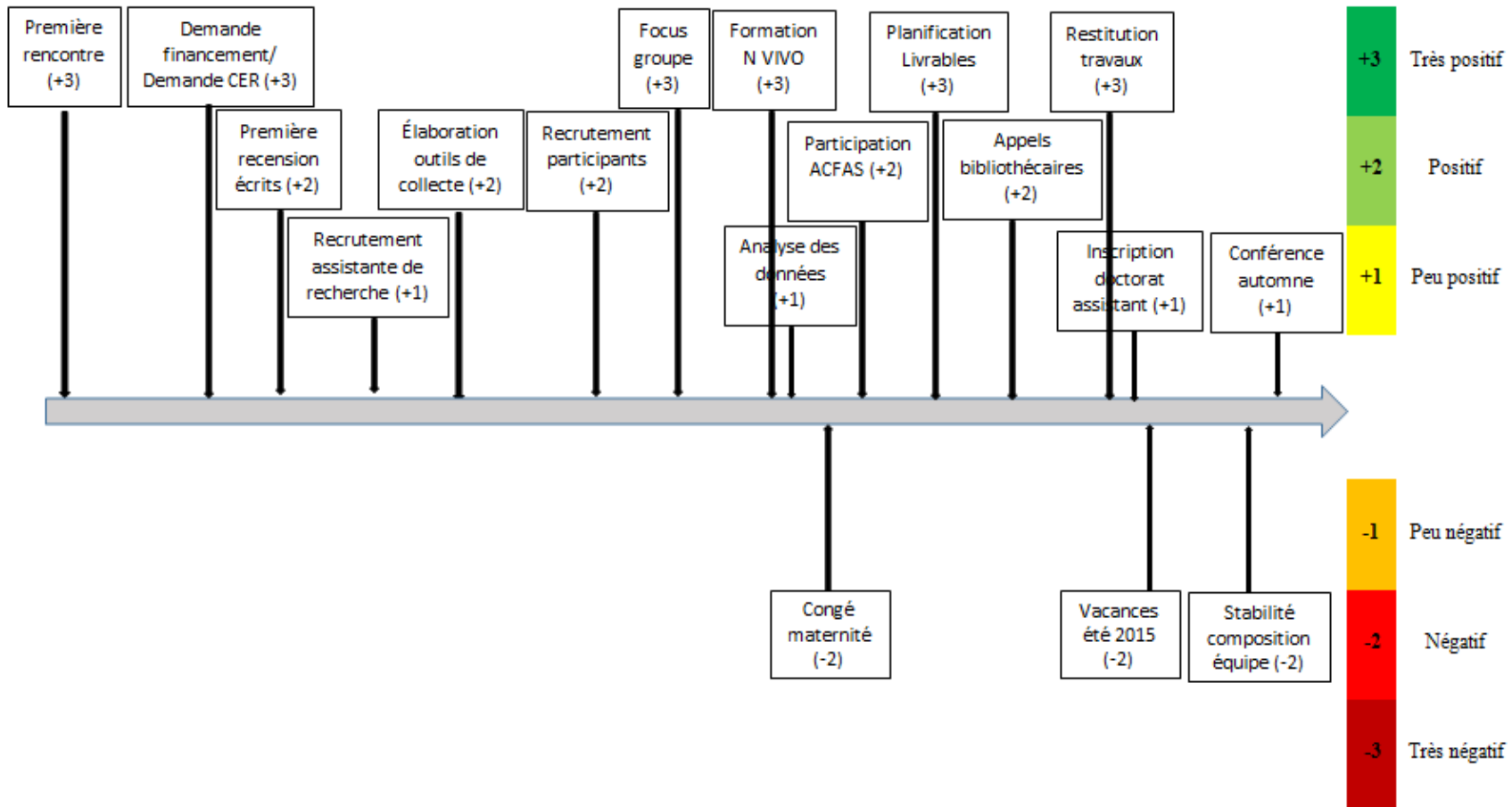
Annexe 5-2. Proposition d'événements marquants par le participant 2



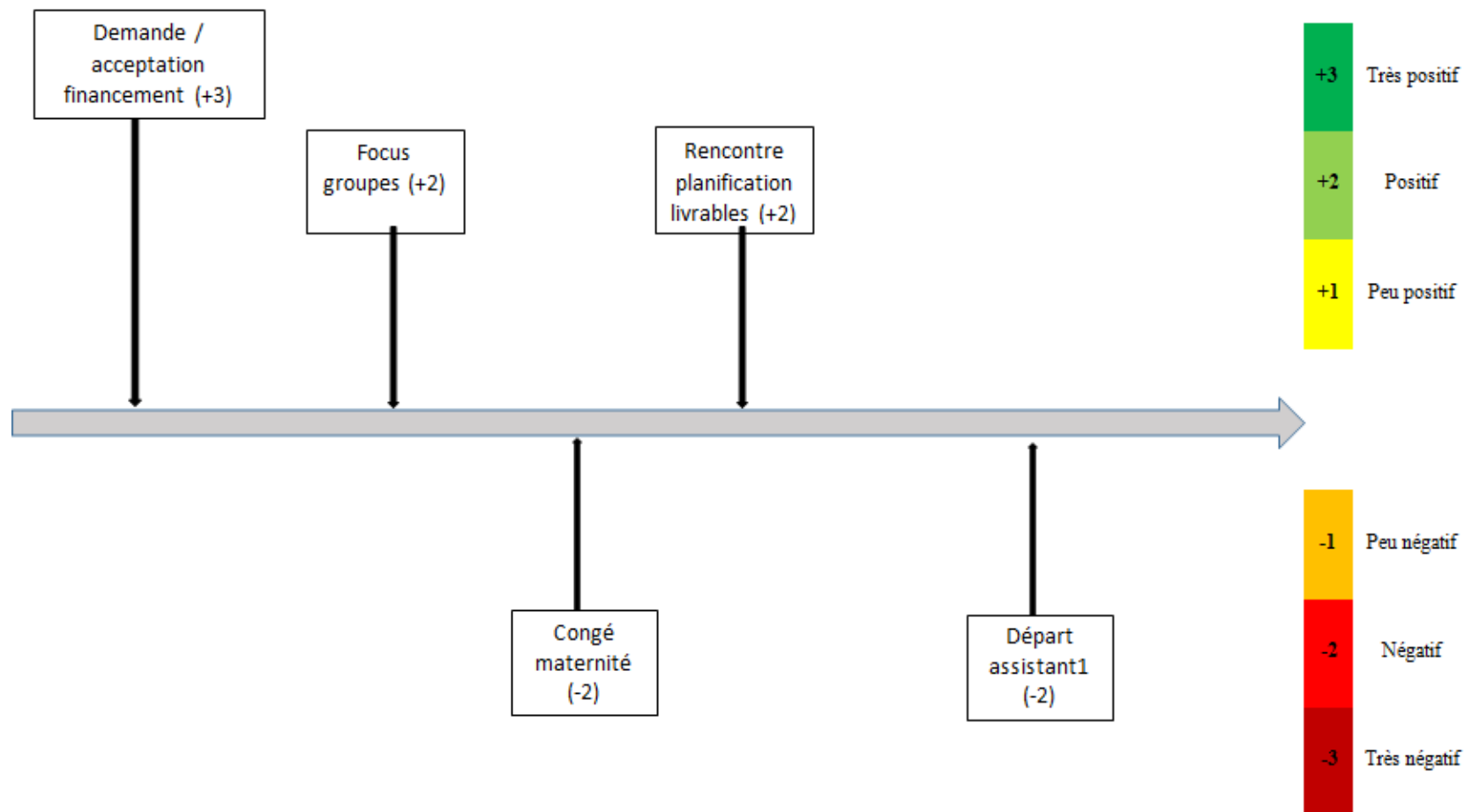
Annexe 5-3. Proposition d'événements marquants par le participant 3



Annexe 5-4. Proposition d'événements marquants par le participant 4



Annexe 5-5. Synthèse des événements marquants proposés par l'ensemble des participants



Annexe 5-6. Synthèse des événements marquants proposés par au moins un participant

