

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
INTRODUCTION	vii
CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS.....	1
1.1. La mobilisation	1
1.2. Les apports de la mobilisation	6
1.3. Groupes et équipes	9
1.4. La performance	12
1.5. La mobilisation et le mode projet	16
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE.....	20
2.1. Problématique	20
2.2. Questions de recherche	21
2.3. Le modèle de mobilisation.....	21
2.4. Les leviers de la mobilisation.....	24
2.5. Les prérequis de la mobilisation	30
2.6. Les comportements mobilisés.....	32
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE.....	35
3.1. Positionnement épistémologique	37
3.2. Approche qualitative	37
3.3. Analyse des données	44
3.4. Qualité du processus	46
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	48
4.1. Les leviers de la mobilisation en contexte de projet.....	48
4.2. Prérequis de la mobilisation en contexte de projet	60
4.3. Comportements mobilisés en contexte de projet	72
4.4. Retombées pour le projet	86
CHAPITRE V ANALYSE ET DISCUSSIONS.....	93
5.1. Les leviers de la mobilisation.....	93
5.2. Les prérequis de la mobilisation	101
5.3. Les comportements mobilisés.....	109

5.4. Retombées pour le projet	114
5.5. Mécanique générale de la mobilisation en contexte de projet	118
5.6. Limites et avenues de recherche	121
CONCLUSION.....	124
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	126
ANNEXES.....	135
Guide d’entrevue (dernière version).....	136
Grille de codage (dernière version).....	142
Approbation éthique.....	144

INTRODUCTION

De plus en plus d'entreprises font appel, de manière plus ou moins intensive et plus ou moins régulière, au mode d'organisation des projets pour maintenir ou améliorer leurs positions compétitives (Garel, Giard et Midler, 2001). Le succès de ces projets repose en grande partie sur les ressources humaines qui y sont impliquées (Larose et Corriveau, 2009). Ces ressources humaines sont organisées sous forme d'équipes œuvrant dans le but de faire du projet sur lequel elles travaillent une réussite. Une équipe de projet implique une dimension individuelle, collective et psychosociale qu'il est nécessaire de prendre en compte pour des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées au contexte de projet afin de mieux en appréhender le déroulement. Selon Royer (2005), le fort pourcentage d'échecs ou de succès mitigés des projets (dérives de coûts et de délais) est un problème qui perdure et demeure une préoccupation en raison des coûts qu'ils entraînent, ce qui nous pousse à croire que l'aspect humain en contexte de projet est un facteur qui n'est pas suffisamment considéré et nécessaire dans la réussite globale d'un projet (Tessier et Bourdon, 2009). Guest et al. (2003) confirment que les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances économiques et financières de l'entreprise sont liées, d'où l'importance de pratiques adaptées au contexte de projet. Ainsi, nous en venons donc à nous demander quelles pourraient être les pratiques de GRH gages de succès en contexte de projet. Plusieurs pistes d'investigation s'offrent à nous, desquelles ressortent certains éléments comme la reconnaissance ou encore le leadership des gestionnaires. Dans la littérature scientifique, un concept orienté GRH décrit dans le cadre plus général des organisations intègre l'ensemble de ces éléments et se présente comme une solution ayant des retombées positives tant pour l'entreprise que pour l'employé. Il s'agit du concept de mobilisation qui repose sur l'adoption volontaire de comportements ne pouvant être prescrits et s'inscrit dans le cadre des évolutions de l'organisation du travail qui s'éloigne du modèle centré sur le contrôle au profit d'un modèle marqué par une plus grande autonomie et responsabilisation des salariés (Guéry, 2009).

Nos travaux s'inscrivent dans une optique de compréhension de la mobilisation comme réponses aux nouvelles questions qui se posent en gestion de projet concernant les structures organisationnelles, la constitution des équipes, le leadership, les relations

interpersonnelles, la communication, ou encore les compétences (Royer, 2005). Plus précisément, la démarche exploratoire qui fait l'objet de cette recherche a pour objectif de se pencher sur les caractéristiques de la mobilisation en contexte de projet afin d'en brosser un portrait plus spécifique et ainsi contribuer à une meilleure appréhension des dynamiques comportementales favorisant le bon déroulement d'un projet et sa réussite.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter de manière globale le concept de mobilisation ainsi que le contexte de la gestion de projet au travers d'un recensement des écrits issus de la littérature scientifique traitant de ces sujets.

1.1. La mobilisation

1.1.1. Le concept de mobilisation

L'intérêt suscité par la mobilisation remonte aux années 90, alors que la concurrence mondiale se trouvait chamboulée par l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché et la volonté des administrations gouvernementales à réduire de manière drastique leur déficit budgétaire : « *Les organisations ont mobilisé leurs troupes pour livrer la guerre à la concurrence et au déficit.* » (Tremblay et Wils, 2005). Le principe de mobilisation consistait alors à demander aux individus de se dépasser pour rendre les entreprises davantage compétitives face à la concurrence. La mobilisation a donc pris une importance stratégique conséquente. Cependant, cette mobilisation s'inscrit dans le cadre d'une rationalisation du travail, logique aux effets parfois inverses (réductions des effectifs, intensification du travail, baisse de moral, aliénation...) qui conduit à la démobilisation.

Il ne faut pas confondre mobilisation et motivation qui semblent très proches : la motivation caractérise davantage un individu qu'un groupe. Vallerand et Thill (1993) définissent la motivation comme étant « *les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». En revanche, la motivation serait une étape comportementale préalable au processus de mobilisation : un employé mobilisé commence par être un individu motivé par son travail, qu'il souhaite effectuer correctement.

Pour bien comprendre ce qu'est la mobilisation, il faut d'abord s'entendre sur la définition même de ce terme. Selon le Larousse (édition 2014), mobilisation signifie « *Action de rassembler et de dynamiser les énergies* ». Il existe plusieurs définitions de la mobilisation dans la littérature, les principales sont présentées dans le tableau 1 :

Auteurs	Définition de la mobilisation
Morin et <i>al.</i> , 1994	« Degré d'intérêt qu'ont les employés envers leur travail et envers leur organisation et disposition à investir des efforts pour atteindre et dépasser les objectifs fixés ».
Wils et <i>al.</i> , 1998	Le concept de mobilisation peut être appréhendé de deux façons : 1) Selon une approche managériale, la mobilisation correspond à l'ensemble des pratiques de GRH dont le but est de mobiliser le personnel dans le sens des objectifs de l'organisation; 2) Selon une approche individuelle, le concept la mobilisation s'intéresse aux comportements de mobilisation d'un individu et, plus précisément, à la manière dont cet individu manifeste cette mobilisation.
Bichon, 2005	« Nous désignons par "mobilisation collective" l'acte manifesté volontairement et intentionnellement par le salarié, qui se traduit par des efforts déployés à l'égard des autres membres de son collectif de travail ».
Louart et Beaucourt, 1992	La mobilisation est « moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui répond aux objectifs de l'organisation ».
Tremblay et Wils, 2005	« Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».
Tremblay et Wils, 2005	« La mobilisation est également une question de masse d'employés mobilisés individuellement qui arrivent à créer une synergie entre eux pour s'orienter vers une œuvre commune (par exemple, la vision proposée) ».

Grisé et al., 1997	« La mobilisation représente en fait tous les efforts des individus pour exploiter les capacités des ressources humaines ».
Laflamme, 1998	« La mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes de sorte à ce que ceux-ci soient en mesure d'atteindre un ou plusieurs objectifs définis par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période ».
Barraud-Didier, 1999	« La mise en commun d'efforts en vue d'atteindre un objectif organisationnel primordial ».
Barraud-Didier, Guerrero, Igalens, 2003	« Mobiliser les RH consisterait alors pour l'entreprise à rassembler et utiliser les intelligences, les idées et les motivations de l'ensemble de ses salariés ».
Guerrero et Sire, 2001	« Mobiliser les RH dans l'entreprise c'est agir sur l'attachement du salarié dans le but de développer des attitudes et des comportements individuels qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Tableau 1 — Définitions du concept de mobilisation (enrichi de Grenier et Zeller, 2012)

À la lumière de ce tableau, nous pouvons distinguer la notion d'effort selon la portée individuelle et collective de la mobilisation. Soulignons également la nature discrétionnaire de la mobilisation qui repose sur l'adoption volontaire d'un ensemble de comportements (Tremblay et al., 2005; Bichon, 2005; Guéry, 2009). Ces comportements ne pouvant être prescrits, pour les faire émerger il convient de créer un environnement propice grâce à des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées.

Nous pouvons différencier principalement trois principaux types de mobilisation : la mobilisation individuelle, collective et organisationnelle. Tremblay et Wils insistent sur l'importance de faire converger les énergies issues de chacun vers une cause commune afin d'accomplir une œuvre collective. Ils définissent la mobilisation comme suit : « *une masse critique d'employés qui accomplissent des actions faisant partie ou non de leur contrat de travail (rémunérées ou non), bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à*

l'accomplissement d'une œuvre collective ». Le tableau 2 présente les caractéristiques des différents types de mobilisation :

Orientations	Conduites	Attitudes (bases psychologiques de la mobilisation)
Individuelle	Efforts d'amélioration continue (Travail de qualité)	Implication au travail (<i>Work Involvement</i>)
Collective	Efforts de coordination spontanée (Travail d'équipe)	Engagement collectif
Organisationnelle	Efforts d'alignement stratégique (travail avec valeur ajoutée dans le sens des priorités organisationnelles)	Implication organisationnelle (<i>Organizational Commitment</i>)

Tableau 2 — Les trois orientations de la mobilisation (Wils et al., 1998)

1.1.2. La mobilisation individuelle

Lorsqu'au moins un de ces comportements est adopté (notons la diversité des combinaisons, aucun comportement n'étant mutuellement exclusif, mais complémentaire) et qu'il se traduit par une forme d'implication sortant du cadre prescriptif défini par le contrat de travail, on peut considérer que l'individu est bel et bien mobilisé. Concrètement, il peut être amené à s'investir davantage de son plein gré (ceci peut par exemple se manifester par l'allongement volontaire du temps de travail comme des heures supplémentaires, travail en périodes non ouvrées, etc.). Toutefois, il peut s'agir d'une contribution d'ordre personnel ne s'inscrivant pas dans le cadre collectif bien qu'il y ait des retombées qui s'alignent sur des priorités collectives. La notion de volontariat est cruciale dans le cadre de la mobilisation : il s'agit d'un ensemble de comportements discrétionnaires (Tremblay et Wils, 2005; Tremblay et al., 2005), ce qui renvoie au concept de libre arbitre, car ce comportement repose sur la liberté d'adhésion. Un employeur ne

peut donc pas imposer un comportement mobilisé : il ne peut que l'insuffler en créant un environnement propice qui réunit certaines conditions.

1.1.3. La mobilisation collective

Même si un employé est mobilisé individuellement, certaines retombées auront indirectement un impact sur le plan collectif. Cependant, certains comportements ont uniquement une portée collective : la mobilisation collective associée à la mobilisation individuelle la qualité de la relation à la qualité du travail effectué. Selon Bichon (2005), elle repose sur trois dimensions : cognitive (conduites d'intercompréhension), affective (conduites relationnelles) et conative (conduites coopératives). Au travers de ces trois dimensions, Bichon (2005) présente les caractéristiques de la mobilisation selon les trois états : démobilisé, contribution normale attendue et mobilisé. Ainsi la dimension cognitive s'appuierait essentiellement sur l'intelligibilité entre les membres, la dimension conative sur la coopération et la dimension affective sur l'attachement. Pour un individu donné, l'état de mobilisation (démobilisé, contribution normale, mobilisé) présenterait une intensité croissante de l'intelligibilité, la coopération et l'attachement.

1.1.4. La mobilisation organisationnelle

Pour Wils et al. (1998), la mobilisation organisationnelle concerne les efforts d'alignement stratégiques qui sont orientés dans le sens des priorités organisationnelles. La mobilisation organisationnelle sous-entend une implication davantage sensible aux intérêts de l'organisation en général en lien avec l'image que celle-ci va transmettre à ses employés (vision, mission, valeurs et objectifs). Cette forme de mobilisation comprend une forme d'engagement suscité par l'organisation envers elle-même. Dans leurs travaux, Guay, Simard et Tremblay (2000) montrent que les pratiques de GRH ont également une certaine influence sur l'effort de mobilisation lorsque l'engagement affectif est contrôlé. L'organisation possède donc un rôle important dans la mobilisation.

1.1.5. Dynamique de mobilisation dans le temps

D'après la définition proposée par Morin et al. (1994), il ressort la notion de graduation. En effet, l'approche manichéenne de la mobilisation, selon laquelle une entité serait mobilisée ou ne le serait pas, est réfutée par Tremblay et Wils qui proposent une approche processuelle évolutive dynamique. Cette approche est illustrée par la figure 1 qui présente quatre phases graduelles caractérisant la mobilisation selon les différentes portées de contribution de l'employé (normalement attendue, personnelle, à l'équipe et à l'organisation) :

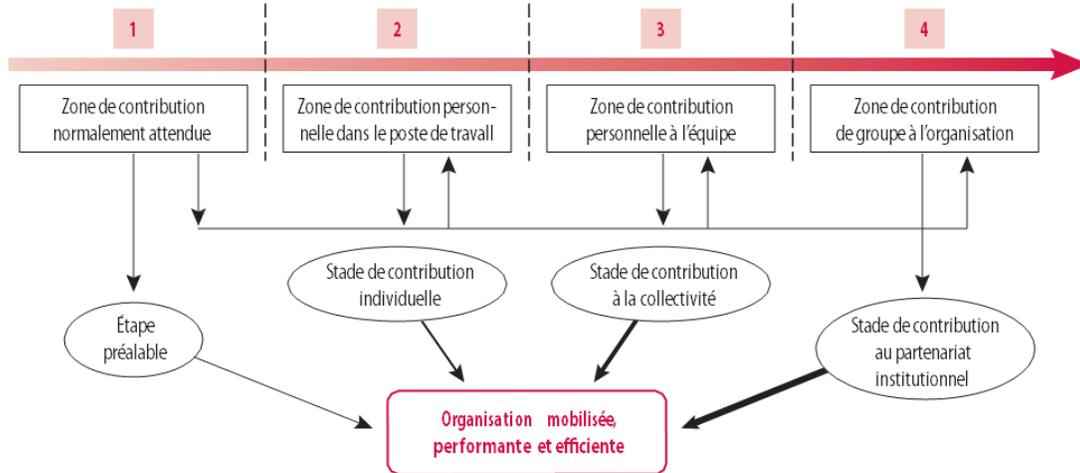


Figure 1 — Conception de la dynamique et stades de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005)

1.2. Les apports de la mobilisation

1.2.1. Le bien-être au travail

Morin (2006) rappelle que Freud lui-même affirmait que le travail, tout comme l'amour, constitue une nécessité vitale pour le développement de la personne et de la société démocratique. Cependant, nous sommes amenés à nous demander en quoi le caractère

nécessaire du travail influe sur la qualité de vie des employés. D'après Morin (2006) : « *Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut être un sens à sa vie.* », la reconnaissance est donc une composante du sens du travail. Selon Lippit (1997) cité par Brun et Dugas (2005), la reconnaissance favorise l'apprentissage, un intérêt non négligeable pour les acteurs d'un projet. Nous en venons ainsi à établir un lien conditionnel entre travail et bien-être. Ce lien est d'autant plus fort dès lors que l'employé s'investit dans son travail. En effet, la mobilisation s'inscrivant dans une logique d'investissement au travail, l'employé doit percevoir un sentiment de reconnaissance pour qu'il adopte cette dynamique de mobilisation.

1.2.2. Influence sur la performance

Aubé et Rousseau (2009) définissent la performance des équipes de projet par le respect de standards établis par l'organisation et/ou par les utilisateurs de ces produits (client dans le cadre d'un projet) pour les biens ou les services produits par l'équipe. Les dimensions auxquelles fait référence cette définition sont la quantité de travail, la qualité du travail, les délais de production et les coûts de production. Pour Tremblay et Wils (2005), Bichon (2005), Morin et al. (1994), la mobilisation serait un puissant levier de performance. Nous pouvons en déduire que la mobilisation agirait donc notamment sur les dimensions citées précédemment. Considérant l'aspect bien-être au travail, si l'entreprise réussit par divers moyens à susciter la mobilisation, elle devrait se retrouver avec des individus à la fois davantage performants et heureux de fournir davantage d'efforts, ce qui constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

1.2.3. La capacité d'adaptation des entités mobilisées

Devant les changements de plus en plus rapides auxquels notre marché mondialisé doit faire face, il est préférable de pouvoir compter sur des employés créatifs qui n'ont pas peur du changement, de l'instabilité. Si l'on réussit à générer de la mobilisation, à instaurer un climat de confiance entre les employés et les cadres, l'entreprise pourra mieux tirer profit des idées de tous, car chacun se sentira concerné par les problèmes de l'entreprise et cherchera à faire le nécessaire pour s'adapter notamment si les enjeux collectifs voire la survie sont menacés (Grenier et Zeller, 2012). Si l'entreprise est confrontée à un changement majeur, elle pourra compter sur le soutien d'employés qui seront prêts à sortir de leur rôle et à fournir un effort supplémentaire afin de mieux effectuer leur travail. Dans ces circonstances, la mobilisation peut faire la différence entre la survie et la faillite de l'entreprise.

1.2.4. La rétention des employés

La main-d'œuvre qualifiée, celle qui apporte une valeur ajoutée à son travail par sa mobilisation, sa créativité, son envie de se réaliser dans son travail, ne doit pas être prise avec légèreté. Cependant, avec le vieillissement de la population et la forte concurrence chez les employeurs, la main-d'œuvre compétente manque dans certains domaines. Dans ce contexte, recruter et garder les meilleurs employés est un défi : on assiste à une véritable guerre des talents (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001).

Dutot (2004) cité par Colle (2010) considère que « *la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* ». De la mobilisation découlerait une forme de fidélité : comme nous l'avons vu, la qualité de vie au travail est intimement liée à l'accomplissement et aux opportunités d'apprentissage des individus, deux facettes de la mobilisation. De plus, une personne mobilisée génère la mobilisation chez les membres de l'équipe. Dans cette optique, la mobilisation d'une équipe peut devenir un facteur de rétention des employés

plus efficace et plus rentable qu'une forte rémunération. Ceci offre un avantage concurrentiel évident à une organisation qui veut demeurer compétitive.

Nous venons de présenter la mobilisation dans le cadre général de la gestion d'organisation ainsi que ses effets bénéfiques sur l'employé comme sur l'organisation. Nous en arrivons donc à nous demander si ce concept impliquerait ces mêmes retombées sur des acteurs évoluant dans le contexte plus spécifique qu'est le fonctionnement par projet. En effet, l'implication des acteurs d'un projet sur le plan individuel et collectif (notamment pour l'équipe) reste un facteur non négligeable quant à l'issue du projet. Pour mieux saisir l'importance de mobiliser ces acteurs, nous allons présenter les caractéristiques du fonctionnement par projet.

1.3. Groupes et équipes

1.3.1. Notion de groupe

Il est nécessaire de faire la distinction entre groupe et équipe bien que l'on trouve dans la littérature une utilisation indifférente de ces deux termes. D'après Langevin et Picq (2001) les groupes sont constitués de trois composantes : ils sont formés de plusieurs individus, l'interaction de ces individus et leur caractère interdépendant. L'existence d'un groupe ne tient que par une délimitation des individus qui appartiennent ou non au groupe, peu importe les critères d'appartenance. L'aspect interactif du groupe sous-entend une forme de communication qui s'articule autour d'objectifs communs dont l'atteinte dépend d'actions conjointes, d'où le caractère interdépendant des individus au sein du groupe. Pour ce faire, les membres mettront à profit de manière complémentaire des ressources matérielles comme immatérielles (outils, compétences, savoirs, etc.) avec une dimension didactique.

1.3.2. Notion d'équipe

Selon Aubé et Rousseau (2009), fondamentalement une équipe de travail correspond à un groupe formel composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou plusieurs tâches définies par l'organisation. On parle d'équipe de projet lorsque cette équipe se voit attribuer la mission de réaliser un projet particulier (contrairement aux équipes de production ou de gestion). Une équipe possède les mêmes attributs qu'un groupe, mais intègre une composante supplémentaire : la segmentation du travail en tâches à effectuer dans la perspective d'un objectif commun. C'est ce mode de gestion qui donne à l'équipe sa raison d'exister et rapproche davantage ses membres par l'aspect collectif des résultats. C'est cette acceptation de cette notion d'équipe que nous retiendrons pour notre recherche. Langevin et Picq (2001) ont recensé les intérêts suivants concernant la structuration en équipe :

- Elles réunissent et développent un niveau élevé de compétences leur permettant de réduire les taux d'erreur et de défaut de qualité.
- Elles sont également efficaces grâce à leur connaissance du terrain.
- Elles sont rapides dans la prise de décisions, car elles évitent les allers-retours entre les niveaux hiérarchiques et/ou entre les fonctions. Elles sont également rapides dans l'action, du fait des processus simplifiés qu'elles mettent en œuvre. Les temps de réponse, les temps de mise sur le marché dans le cas des équipes-projet, sont réduits.
- Elles sont flexibles, car leurs circuits courts et simplifiés de décision leur permettent de s'adapter aux changements de l'environnement.
- Le travail de groupe qu'elles génèrent est source de créativité et d'innovation.
- Elles réduisent la ligne hiérarchique et, par conséquent, le coût du contrôle hiérarchique.
- Enfin, du fait de l'enrichissement du travail qu'elles procurent, elles accroissent la motivation et la satisfaction de leurs membres. Les salariés font preuve d'une plus grande loyauté, l'absentéisme et le turnover sont plus faibles et, par voie indirecte, leur productivité et la qualité de leur travail augmentent.

Notre recherche ne fait pas nécessairement référence à cette liste d'éléments, bien qu'ils se rapportent à la notion d'équipe. Ils permettent de présenter les propriétés d'une équipe dont certaines, comme la motivation et la loyauté, entretiennent un lien étroit avec le concept de mobilisation.

1.3.3. Notion de système social

Émerge dans les années 1980 la conceptualisation des interactions en un maillage d'acteurs subissant des tiraillements avec la « théorie de l'acteur-réseau » (également appelée approche de la traduction) de Callon et Latour (textes fondateurs republiés en 2006). La théorie de l'acteur-réseau n'a pas vocation d'anticiper un quelconque résultat, elle propose une façon différente de concevoir le pilotage relationnel. Pour Ferrand (1987), un réseau social se définit comme l'ensemble des relations d'un certain type au sein d'un univers défini d'acteurs. Pour Bardini (1996), il s'agit plus précisément d'« *un système social donné comme un ensemble structuré d'acteurs (ou nœuds) connectés par des liens (ou relations). Les nœuds sont le plus souvent des individus, même s'il peut aussi s'agir d'organisations ou de toute autre entité susceptible d'initier et de maintenir des liens sociaux.* ». À ce titre, nous pouvons considérer l'équipe de projet comme un réseau social. Dans le cadre d'un projet, le réseau formé des acteurs de ce projet (incluant l'équipe) se crée en quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'implication et la mobilisation (Mähring et al., 2004). Ces acteurs sont interdépendants, divergent d'opinion et de rôles, et sont amenés à partager des ressources limitées (Missonier et Loufrani-Fedida, 2009). Une constatation claire apparaît : la cohésion est d'autant plus difficile à maintenir que l'étendue du réseau est importante. Il faut apporter une précision concernant la notion « d'étendue » : il s'agit principalement du nombre d'acteurs que l'on peut recenser dans un contexte précis, à une échelle donnée. En effet, plus la chaîne s'étend plus le degré d'incertitude augmente ce qui se traduit par des ambiguïtés et des instabilités menant à des divergences, controverses et conflits. Ce raisonnement ramené à l'échelle de l'équipe laisse penser que plus les effectifs sont importants, plus il est difficile de maintenir le cap.

1.4. La performance

1.4.1. Définition générale de la performance

La littérature regorge de définitions concernant la performance. Nous ne nous attarderons pas à débattre des différents critères d'évaluation et points de vue selon lesquels la performance est abordée, mais à exposer en quoi la structuration en équipe est gage de performance. Pour Aubé et Rousseau (2009), la performance de l'équipe représente la mesure dans laquelle les biens ou les services produits par l'équipe satisfont aux normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs de ces produits (client dans le cadre d'un projet). Les dimensions auxquelles ils font référence sont la quantité de travail, la qualité du travail, les délais de production et les coûts de production. Selon Hackman (1990), Mohrman et al. (1995), une équipe est plus encline à satisfaire les contraintes associées à un livrable comme des standards de qualité ou encore les délais. D'un point de vue plus macroscopique, elle s'aligne donc davantage sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Un aspect plus qualitatif de la performance repose sur une dimension comportementale et sociale : les membres d'une équipe sont amenés à développer leur capacité à travailler avec d'autres et à en retirer de nouvelles connaissances (apprentissage). L'étude de Mohrman et Novelli (1985) généralise cet aspect qualitatif en proposant un modèle où la satisfaction et la motivation d'un individu entraîneraient une hausse de la performance et donc des gains de productivité. La figure 2 illustre les liens de la performance à l'échelle de l'individu, de l'équipe et de l'organisation :

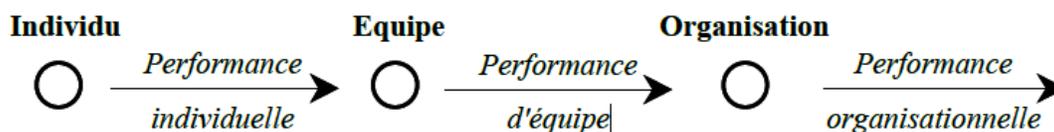
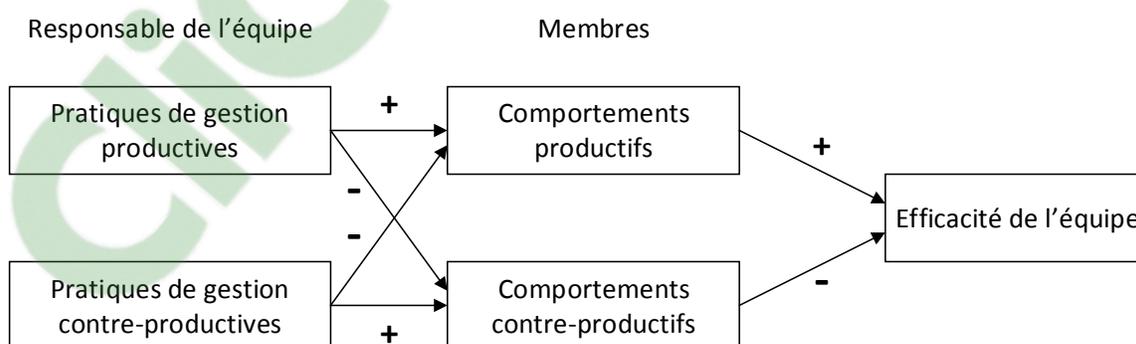


Figure 2 — Approche linéaire de construction de la performance (Langevin et Picq, 2001)

1.4.2. Rôle des responsables d'équipe

Les responsables d'équipes (chargés de projet dans le cadre de projet) jouent un rôle des plus importants dans l'efficacité des équipes (Aubé et Rousseau, 2009) et par conséquent dans la mobilisation des membres au travers du leadership et du style managérial (Tremblay et al., 2005). Leurs actions se répercutent sur l'efficacité (performance, qualité et viabilité) de l'équipe. En effet, nous pourrions définir plus largement les pratiques de gestions comme une façon d'user de ses ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) pour l'accomplissement d'une activité. Ces pratiques peuvent être bonnes (adaptées et efficaces) comme mauvaises (inadaptées, inefficaces voire nuisibles) considérant leur influence dans l'atteinte des objectifs. Sur le plan des ressources humaines, il s'agit de pratiques managériales favorisant l'individu à adopter des comportements dits productifs (cas de la mobilisation), c'est-à-dire qui directement ou indirectement contribuent au bon déroulement de l'activité en termes de délais, de coûts et de qualité. En revanche, des pratiques contre-productives (inadaptées voire mauvaises) produiront l'effet inverse avec des comportements contre-productifs. Du point de vue collectif, l'efficacité de l'équipe est le reflet des pratiques de gestion qui se trouvent en amont et desquelles découlent les comportements individuels comme synthétisé dans la figure 3 :



Le signe - indique que la relation est négative; le signe + indique que la relation est positive

Figure 3 — Relations pratiques de gestion — efficacité de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009)

1.4.3. Évolution de la performance d'une équipe dans le temps

D'après Tuckman et Jensen (1977), la construction d'une équipe passe par un processus évolutif en cinq phases où la performance fluctue. Ce processus semble inévitable et non linéaire (n'est pas constant dans le temps). Le fait qu'une équipe passe par plusieurs phases pour se consolider et améliorer ses performances laisse penser qu'il serait possible d'accélérer ce processus afin d'obtenir une équipe performante plus rapidement. Ce processus se compose de cinq étapes décrites dans le tableau 3 :

Étapes	Caractéristiques
Constitution (<i>Forming</i>)	Les balbutiements de l'équipe : les membres se découvrent et font connaissance, apparition des avantages et inconvénients de l'équipe, détermination des objectifs et des rôles, socialisation (attentes et positionnement).
Conflit (<i>Storming</i>)	Confrontation des opinions, divergences, rivalités, alliances, fixation des normes, mises au point, cette étape constitue un véritable défi pour le leadership du gestionnaire qui doit maintenir la cohésion.
Normalisation (<i>Norming</i>)	Cohésion, structuration de l'équipe, acceptation des règles, des rôles, des objectifs, efficacité accrue.
Production (<i>Performing</i>)	Performance, orientation vers la tâche avec le souci de la coordination et de la collaboration. Un sentiment de confiance est établi ainsi que la tolérance au risque.
Dissolution (<i>Adjourning</i>)	Fin du projet, l'équipe arrive à la fin de sa durée de vie, elle est dissoute.

Tableau 3 — Les cinq étapes de l'évolution d'une équipe (Tuckman et Jensen, 1977)

Ces cinq étapes peuvent être plus ou moins rapprochées les unes des autres dans le temps. L'intérêt serait d'obtenir le moins de délais possible entre ces étapes qui caractérisent chacune un niveau de performance et de maintenir l'équipe dans la phase présentant le plus haut niveau de performance (l'étape Production). En revanche, ces étapes peuvent durer un certain temps avant de passer à la suivante et ne marquent pas forcément un gain de performance car une stagnation, voire une régression de la performance, est toujours possible (baisse du moral, arrêt de travail d'un membre, etc.) comme illustré dans la figure 4 :

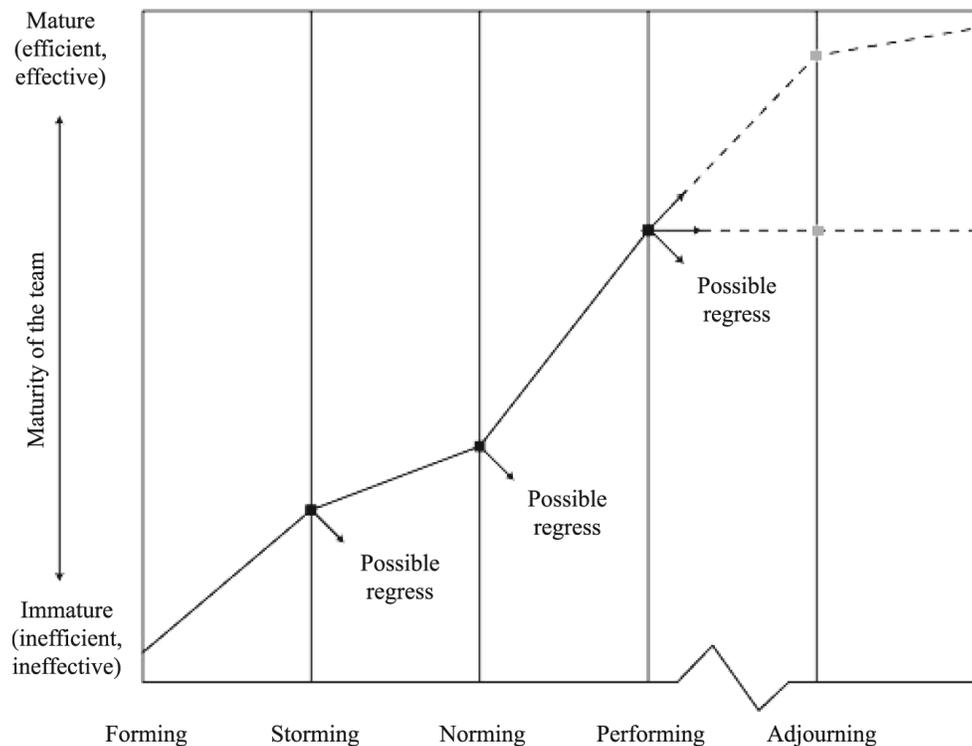


Figure 4 — Modélisation du développement d'équipe (Tuckman et Jensen, 1977)

1.5. La mobilisation et le mode projet

1.5.1. Le fonctionnement en mode projet

Bien que les projets aient toujours existé dans l’histoire de l’humanité, ce n’est qu’à la moitié du XXe siècle que la gestion de projet se détache d’autres formes d’activités en étant identifiée et devient progressivement standardisée (notamment avec la Guerre Froide) pour prendre un essor considérable dès la fin des années 1980 (Garel, 2003). De plus en plus d’entreprises font appel, de manière plus ou moins intensive et plus ou moins régulière, au mode d’organisation des projets pour maintenir ou améliorer leurs positions compétitives (Garel, Giard et Midler, 2001). Le mode projet peut être décrit sous plusieurs angles. Fondamentalement, il s’agit d’un ensemble fini d’activités qui sont soumises à trois catégories de contraintes : le temps, les ressources et les spécifications techniques (Garel, 2003) dans le but de répondre à un besoin. Plus précisément, un projet est en opposition au concept d’opération, c’est avant tout un milieu inconnu où règne une forte incertitude et où doivent être prises des décisions parfois irréversibles. Sur le plan économique, un projet a un « Cash-flow négatif » c’est-à-dire qu’il ne génère pas directement de profit, car c’est un investissement en vue de créer de futures activités qui elles génèreront des bénéfices. Le tableau 4 présente les principales différences entre les activités de type Projet et Opérations :

Activité projet	Activité opération
Non répétitive (one shot)	Répétitive
Décisions irréversibles	Réversibles
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables en statistiques
Cashs flows négatifs	Cashs flows positifs

Tableau 4 — Comparaison des activités Projets et Opérations (Garel, Giard et Midler, 2001)

Le développement d'un projet s'effectue dans l'organisation à travers un cadre pragmatique qui mobilise individus, ressources et dispositifs techniques dans un environnement de travail plus ou moins dédié qui peut aller du groupe projet interne à un service à la plateforme projet délocalisé (Piponnier, 2009). Le concept même de projet implique un ensemble d'acteurs qui interagissent tout en convergeant vers un but précis : le succès du projet. La performance des projets dépend en effet d'une implication très exigeante des acteurs, généralement très qualifiés, quelles que soient la forme d'organisation et les procédures de gestion en place (Garel, Giard et Midler, 2001). Ainsi, chacun participe au déroulement du projet avec plus ou moins d'emprise.

1.5.2. La mobilisation au sein du projet

Un individu intervenant dans le cadre d'un projet se voit affecté à une équipe dont la durée de vie ne devrait généralement pas excéder celle du projet. C'est tout au long de cette durée que les interactions entre les différents membres vont évoluer selon différentes phases (passant idéalement d'une dynamique de groupe à une dynamique d'équipe) pour être finalement rompues à la dissolution de l'équipe (fin du projet). C'est l'équipe qui constitue le lien entre mobilisation et mode projet. Une dimension cyclique de la gestion de projet serait le recommencement de ses étapes dès lors que l'individu enchaîne les projets dans le cadre de ses activités professionnelles. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur de l'informatique où l'activité principale des firmes informatiques est la réalisation de projets, impliquant alors leurs employés selon cette logique cyclique. Cependant, soulignons un frein potentiel à la mobilisation d'équipes de projet comptant des membres externes à l'organisation cliente : *« le chef de projet constitue une équipe avec les experts dont les compétences réunies permettront de satisfaire la demande du client; ces derniers sont sollicités au besoin et n'ont aucune garantie d'emploi; ils considèrent que leur carrière est nomade et que la mobilité est inhérente à leur profession. »* (Legault et Chasserio, 2010). Courtot (1997) va dans ce sens en soulignant le caractère spécifique des missions des responsables de projet qui *« se vivent en dehors du système classique des promotions et du suivi des carrières »*.

Le concept de mobilisation dans le cadre de la gestion de projet reste assez peu étudié comparativement au contexte des organisations traditionnelles. Remarquons néanmoins les travaux de Bichon (2005) portant sur la mobilisation collective qui ont été effectués avec des équipes de projet. Dans ses travaux, El-Sabaa (2001) présente la dimension humaine des compétences et habilités d'un gestionnaire de projet comme la plus importante. Dans cette dimension, il regroupe notamment la capacité de mobiliser les ressources humaines, de communiquer et de déléguer l'autorité qu'exerce le gestionnaire de projet, ce qui montre une réelle utilité du concept de mobilisation en contexte de projet.

Autrement, citons les travaux de Tremblay et al. (2005) dans le cadre d'organisations traditionnelles qui présentent la mobilisation comme un ensemble de comportements discrétionnaires conditionnés par des prérequis (comme le pouvoir d'agir, la motivation, l'engagement, etc.) qu'il est possible de favoriser au moyen de leviers. Certains chercheurs se sont également intéressés à ce concept dans d'autres contextes comme celui des expéditions polaires vécues comme des projets (Récopé, Lièvre et Rix-Lièvre, 2010) où les résultats rejoignent ceux de travaux réalisés en contexte organisationnel pour ce qui est de la performance de l'individu dans un projet. D'autres chercheurs se sont intéressés à la mobilisation dans le cadre de mouvements sociaux comme Lapeyronnie (1988) qui établit lui aussi le lien avec l'engagement. Le domaine de l'éducation fait également l'objet de recherches concernant l'apprentissage par projet dont ressortirait la notion de motivation et favoriserait le développement des compétences/connaissances (Aguirre et Raucent, 2002). D'autres concepts sont apparentés à la mobilisation : c'est le cas de l'empowerment qui se définit par le pouvoir et la capacité pour les membres de l'équipe d'influer sur les décisions prises qui sont critiques aux opérations ou à la direction de leur projet, de même que la capacité du chef de projet à prendre de telles décisions (Badir, Büchel et Tucci, 2012). L'empowerment comporte certains points communs avec la mobilisation car il mène également à l'accroissement de la productivité grâce à quatre dimensions : l'autonomie, le pouvoir d'agir, la signification et l'impact du travail (Kirkman et Rosen, 1999).

Le mode projet s'insérant dans le contexte des organisations, la mobilisation telle que définie dans ce contexte devrait constituer un socle de connaissances solide qui devrait nous permettre de faire ressortir des particularités afin d'en couvrir les aspects spécifiques.

En effet, nous retrouvons dans ces deux contextes des éléments communs comme la gestion des ressources ou encore la notion d'efficacité et de performance. Ainsi, les bénéfices apportés par la mobilisation devraient également se retrouver en contexte de gestion de projet.

Pour clore ce premier chapitre, nous venons de présenter certains écrits scientifiques traitant de la mobilisation. Ce concept ainsi que les éléments afférents sont très présents dans la littérature scientifique relative au contexte des organisations mais le sont dans une moindre mesure pour celui de la gestion de projet. Cette pauvreté, en ce qui concerne la mobilisation en gestion de projet, justifie notre recherche par la nécessité d'approfondir ce concept au sein des équipes de projet.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Après avoir introduit le concept de mobilisation et le contexte de la gestion de projet, établissons maintenant le périmètre de notre recherche. Nous présenterons dans ce chapitre les objectifs de notre recherche et son intérêt ainsi que le socle théorique sur lequel elle repose.

2.1. Problématique

Le concept de mobilisation est bien connu et défini dans le cadre de la gestion d'organisations, ce n'est pas le cas pour le contexte particulier de la gestion de projet. En effet, la pauvreté de la littérature scientifique traitant de la mobilisation en contexte de projet et l'adoption grandissante du fonctionnement en mode projet démontrent la pertinence de mieux connaître ce sujet. En effet, selon Larose et Corriveau (2009) le succès de ces projets repose en grande partie sur les ressources humaines qui y sont impliquées. Or, selon Royer (2005), le fort pourcentage d'échecs ou de succès mitigés des projets (dérives de coûts et de délais) est un problème qui perdure et demeure une préoccupation en raison des coûts qu'ils entraînent ce qui nous pousse à croire que l'aspect humain en contexte de projet est un facteur qui n'est pas suffisamment considéré et nécessaire dans la réussite globale d'un projet de gestion des connaissances (Tessier et Bourdon, 2009). Une recherche allant dans ce sens permettrait de dégager des apports théoriques et pratiques dans le cadre managérial et de la gestion des ressources humaines en contexte de projet. La valeur ajoutée résultant de cette étude contribuerait à une meilleure appréhension des dynamiques comportementales favorisant le déroulement d'un projet. Nous tenterons à travers notre recherche de dégager de nouveaux éléments et des aménagements possibles du concept de mobilisation en contexte de projet.

Au travers de cette recherche, nous souhaitons donc brosser un portrait du concept de mobilisation en contexte de projet en se basant sur le processus de mobilisation établie dans le contexte des organisations (modèle de Tremblay et al., 2005).

2.2. Questions de recherche

Dans le chapitre précédent, nous venons de présenter le concept de mobilisation ainsi que les particularités du fonctionnement en mode projet. L'objectif principal de notre recherche est d'explorer la mobilisation en contexte de projet. Nous souhaitons également voir en quoi la mobilisation peut constituer une avenue intéressante à la performance des équipes de projet. Pour cela, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- Le processus de mobilisation dans le cadre de la gestion de projet est-il comparable à celui établi dans le cadre de la gestion des organisations traditionnelles selon le modèle de Tremblay et al.?
- Existe-t-il des aspects de ce processus propres au contexte de projet?
- Quels éléments de ce processus seraient à accentuer pour optimiser la mobilisation au sein de l'équipe projet?

2.3. Le modèle de mobilisation

Nous nous appuyerons sur le modèle de Tremblay et al. présenté en Figure 5 — Modèle de mobilisation (Tremblay et al., 2005), page 23. Le choix de ce modèle repose sur la nature synthétique des travaux desquels ils sont issus et la relative proximité du contexte dans lequel ils ont été établis avec la gestion de projet (aucun modèle clairement défini pour la gestion de projet n'étant établi). Ce modèle nous renseigne sur les comportements adoptés

par les employés et les ancre dans le contexte organisationnel. En considérant ce modèle, il nous est possible d'établir des liens entre les comportements discrétionnaires adoptés par les employés et les leviers de la mobilisation afin de mieux cerner l'ensemble du concept de mobilisation et tenter d'explorer dans quelles mesures celui-ci est pertinent en contexte de projet.

Notre cadre théorique reste relativement flexible, car même s'il repose un modèle clairement définis, notre recherche possède une dimension exploratoire qui a pour but de faire émerger d'autres éléments propres au contexte de projet (qui ne figureraient donc pas dans notre modèle).

La mobilisation, contrairement à la motivation, conduit l'individu à rayonner sur les autres : d'où la notion de masse critique définie comme une « *agrégation synergique de comportements canalisés vers quelque chose* » (Tremblay et Wils, 2005). L'individu mobilisé est donc un vecteur de mobilisation, car il joue le rôle d'un agent propagateur et assure la cohésion des performances de l'individu avec le reste de son équipe de travail dans un contexte donné. Pour avoir une organisation mobilisée, il faut un mouvement de masse, il faut atteindre des effectifs mobilisés suffisamment conséquents pour créer cette synergie et assimiler à leur tour les plus réticents. La mobilisation ne doit pas être abordée selon le point de vue mathématique où elle serait réduite à la simple somme des performances de chacun, en négligeant les effets collectifs qui poussent mutuellement les employés à aller plus loin (synergie).

Afin d'obtenir cette masse critique, il faut d'abord porter un regard sur les comportements individuels. Selon Tremblay et Wils (2005), plusieurs comportements peuvent caractériser un individu mobilisé. La dynamique de mobilisation part initialement du respect du contrat de travail puis progresse vers des comportements à portée collective. Ces comportements (présentés en 2.6, page 32) sont issus de prérequis (confiance soutien, justice, etc.) qu'il est possible stimuler grâce à des leviers (pratiques de GRH; vision, mission, valeurs et objectifs de l'organisation; organisation du travail et leadership des cadres) comme présenté dans la figure 5 :

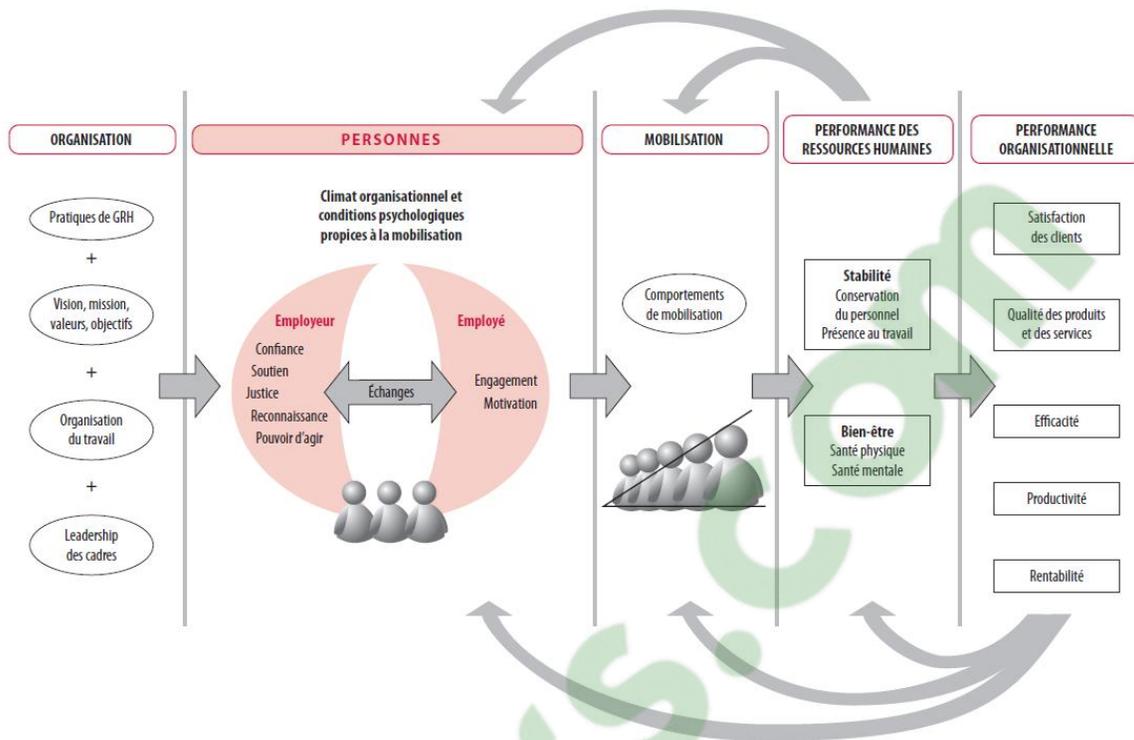


Figure 5 — Modèle de mobilisation (Tremblay et al., 2005)

Après cette présentation globale du concept de mobilisation, nous allons nous attarder davantage sur les trois types d'éléments composant le modèle de Tremblay et al. (2005) : les prérequis qui permettent d'instaurer un climat favorable à la mobilisation, les leviers qui permettent de la faire émerger, et les comportements en découlant qui constituent la véritable valeur ajoutée de la mobilisation. Ces éléments feront l'objet d'une description distincte.

2.4. Les leviers de la mobilisation

La mobilisation ne s'impose pas d'elle-même, il faut l'aider à émerger. Dans toute organisation bien structurée, les cadres ont un rôle de leader qui est vital pour l'apparition d'une dynamique de mobilisation. Il leur revient donc de jouer un rôle de rassembleur et de mobilisateur. Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) identifient quatre principaux éléments susceptibles de jouer un rôle mobilisateur auprès des employés :

- Aspect managérial et leadership
- Organisation du travail
- Vision, la mission, les valeurs et les objectifs
- Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines

2.4.1. Aspect managérial et leadership

Turcotte et Lindsay (2014) définissent le leadership comme une relation d'un individu face à un groupe, cette relation ne s'appuie pas sur une autorité formelle fondée sur le statut (cas du pouvoir pour un superviseur) car elle ne comporte pas d'idée de contrainte mais suppose une adhésion volontaire qui se fonde sur la capacité de convaincre. Bien que le statut de chef de projet accorde du pouvoir légitime, il ne garantit pas pour autant l'exercice du leadership. Cette définition concorde particulièrement avec le caractère discrétionnaire de la mobilisation qui ne peut être imposée par le pouvoir. En effet, dans le contexte de la gestion de projet l'idée de « convaincre » se rapporte à orienter et mener l'équipe dans une direction souhaitée, de préférence vers l'atteinte des objectifs liés au projet en favorisant l'apparition de comportements mobilisés. Peu importe ce qui se passe au niveau de l'organisation, c'est le superviseur immédiat qui a le plus d'influence sur la mobilisation. La qualité de son leadership est donc essentielle à la mobilisation de son équipe. Pour mobiliser, le leader doit lui aussi être mobilisé, donc être orienté vers les autres et promouvoir la vision de l'entreprise.

Plusieurs formes de leadership existent et créent différents effets sur la mobilisation. Notons trois grands styles de leadership répertoriés dans la littérature selon Lowe et Gardner (2001) cités dans Tremblay et al.(2005) : le « *leadership transactionnel* », le « *leadership transformationnel* » et le « *leadership de laisser-faire* ». Ce dernier peut mener à une démobilisation de ses collègues de travail, car il n'est pas proactif et intervient seulement pour reprocher en cas de problèmes. Toujours selon Lowe et Gardner (2001) cités dans Tremblay et al. (2005), ce leader transformationnel, quant à lui, est là pour résoudre les conflits rapidement, adhère aux valeurs de l'organisation, se sacrifie pour le bien-être du groupe et participe aux activités sociales. Il aide les autres à grandir, retourne des feedbacks précis, facilite l'apprentissage des autres par un partage de ses connaissances. Il félicite et donne des récompenses, il se doit d'être maître de la situation et de connaître la direction à suivre. Dans un style nouveau de management où le leadership visionnaire considère, d'abord et avant tout, les employés comme étant des ressources avant d'être des charges. Le leader galvanise ses agents et fait en sorte que ces derniers s'approprient des responsabilités et deviennent des piliers stratégiques de l'organisation.

2.4.2. Organisation du travail

Livian (2007) nous montre que l'imposition de l'idée de modèle (au sens de « standard ») « *confirme l'arrimage du réseau* » avec une stabilisation durable. En revanche, ce n'est pas pour autant que la traduction de chacun des acteurs est communément partagée : il persiste des réalités multiples, nous retiendrons donc la portée symbolique de l'idée de modèle commun comme moyen de susciter une forme de mobilisation des acteurs (Dietrich, 1995).

2.4.3. Vision, mission, valeurs et objectifs

Nous retrouvons trois leviers de mobilisations situés au niveau organisationnel : la mission, la vision et les valeurs de l'organisation d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines d'autre part et enfin l'organisation du travail. Ces trois supports de la

mobilisation sont étroitement liés les uns aux autres et constituent les fondements mêmes de l'organisation. Pour obtenir la mobilisation des ressources humaines d'une entreprise, il est nécessaire que les individus se sentent épris des objectifs de l'organisation, par sa mission, sa vision, ses valeurs et qu'ils se les approprient. Cette mission se doit d'être concrète si l'on veut que les individus s'y attachent au quotidien et doit refléter des valeurs auxquelles ils s'identifient. De manière générale, ces éléments reposent les uns sur les autres dans un ordre précis comme présenté dans la figure 6 :

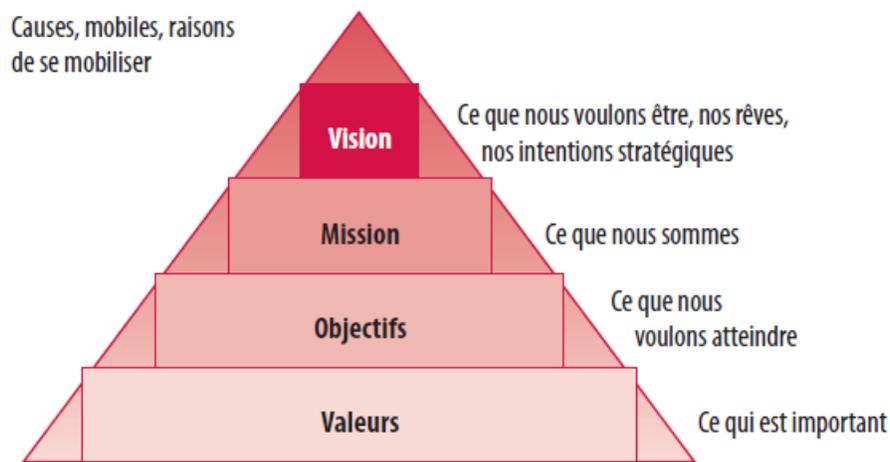


Figure 6 — Vision, mission, valeurs et objectif de l'organisation (Tremblay et al., 2005)

Les valeurs sont le socle qui englobe les principes propres à l'organisation. Elles influent les objectifs qui sont alors des indicateurs intervenant dans l'évaluation du degré de réussite de la mission. Celle-ci s'inscrit dans une logique de projection dans l'avenir : la vision. Il ressort la nécessité de stabiliser dans le temps et d'éclaircir chacun de ces points pour une meilleure sensibilisation de l'employé. En entreprise, les « *valeurs humanistes* » ont démontré leur efficacité face aux « *valeurs productivistes* », l'individu est avant tout un être humain avant d'être un travailleur et il doit être traité avec respect (Tremblay et al., 2005). S'il existe une dissonance entre ce qui est dit et écrit et ce qui se passe en réalité, les

individus concernés en seront démobilisés et frustrés. Cependant, nous sommes amenés à nous demander comment les membres d'une équipe externe à une organisation et œuvrant pour celle-ci sont affectés.

Par ailleurs, de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines constituent un levier essentiel. Celles-ci prennent toute leur importance dès l'embauche, il est donc important de choisir des employés ayant des valeurs proches de celles de l'entreprise pour favoriser leur adoption. En plus des compétences relatives à ses futures attributions, le candidat devrait avoir le sens du travail en équipe et du contact pour tisser des liens durables, bien socialiser et avoir un savoir-être en équipe. Il doit donc posséder un profil tourné vers les autres afin de favoriser l'émergence de la mobilisation. En revanche, l'utilisation de critères de sélection ne doit pas conduire à des recrutements d'employés uniformes au risque de passer à côté d'éléments complémentaires dont les interactions sont bénéfiques (créativité, etc.). Pour faire le parallèle avec la gestion de projet, nous pouvons transposer le principe de critères d'embauche pour la composition des équipes de projet.

2.4.4. Pratiques de gestion des ressources humaines

Pour Guay et al. (2000) qui s'appuient sur les modèles conceptuels de Lawler et al., (1986) et de Wils et al., (1999), quatre axes de pratiques des ressources humaines peuvent accroître l'implication et la mobilisation : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. L'aspect compétences du point de vue de l'équipe est capital : selon Tremblay et Wils (2005), la compétence et la performance sont liées dans le sens où un individu incompetent sera non performant : il ne pourra apporter son aide aux autres, et sera dépourvu de crédibilité au sein de l'équipe ce qui lui vaudra d'être moins consulté et il ne se verra pas confier des tâches spécifiques. Tremblay et al. (2005) vont jusqu'à affirmer que le manque de compétence influe négativement sur la capacité d'agir et la motivation à se mobiliser. D'après Courtot (1997), l'incompétence au sein d'une équipe projet pourrait trouver ses origines par la difficulté de la Direction des Ressources Humaines ou du responsable de

projet à identifier les compétences clés nécessaires à la réalisation du projet, de vérifier leur existence au sein de l'entreprise, de bien les utiliser et de les développer.

Les employés mobilisés souhaiteront s'actualiser, augmentant ainsi leur performance par une pratique à jour de leur profession, donc améliorée. L'entreprise devra jouer un rôle de catalyseur et permettre à l'employé d'aller au bout de lui-même, par la formation et la gestion des compétences (Guéry, 2009). De plus, le contexte de projet est un terrain largement propice à l'apprentissage, ceci peut constituer un intérêt majeur pour les membres de l'équipe.

Qu'il s'agisse de l'équipe comme de l'individu, il existe un sentiment de fierté qui pousse à revendiquer le mérite de ce qui est réalisé (Jones et Moffett III, 1999, cité par Langevin et Picq, 2001). Plus un individu sera reconnu et se sentira valorisé par son travail, plus il sera mobilisé au travail et s'investira de lui-même, augmentant ainsi sa performance et son bien-être. Sa qualité de vie s'en trouvera améliorée s'il adhère à la mission de l'entreprise, car il sentira qu'il joue un rôle important, qu'il exerce ses talents et se réalise pleinement. Il est nécessaire de donner l'opportunité aux travailleurs de se réaliser au quotidien. En revanche, cette reconnaissance doit être utilisée de façon adéquate, car elle pourrait avoir un effet contraire à celui attendu, d'après Courtot (1997) : *« La réussite d'un projet étant d'abord le résultat d'un travail collectif, il est difficile d'individualiser la contribution de tous ceux qui y participent, qu'elle soit décisive ou non, directe ou indirecte. De plus, le fait de reconnaître surtout les performances collectives risque de frustrer certains acteurs du projet. À l'inverse, reconnaître uniquement les meilleurs risque de démotiver les autres. »*. D'autre part, cet auteur souligne la faible valorisation/reconnaissance du point de vue de la GRH, des compétences, attitudes et comportements acquis au cours des projets. Brun et Dugas (2005) vont jusque généraliser le manque de reconnaissance dans le milieu du travail en parlant de décalage entre le besoin des travailleurs et les pratiques de GRH.

Des retours pertinents, un accès à certaines récompenses (pas seulement d'ordre pécuniaire) en cas de succès sont des éléments importants. Dans ses travaux, Guéry (2009) montre que la performance de l'entreprise est liée positivement aux primes de performance collectives. Roussel (1996) cité par Guéry (2009) met en lumière les liens entre

rémunération, motivation et satisfaction au travail : il montre que la rémunération différée et les primes individuelles de performance n'ont pas d'influences sur la motivation au travail de l'individu, car la durée séparant l'effort récompensé et l'obtention de cette rémunération est trop importante (cas d'une rémunération différée) et que les primes individuelles induisent le sentiment qu'elles sont plus profitables à l'entreprise qu'à lui du fait de son caractère variable et réversible. Leclair (1989), cité par Courtot (1997), insiste sur l'importance d'attribuer premièrement des primes collectives dans le cas du « couplage résultats/rémunérations » puis secondairement à l'individu. Garel, Giard et Midler (2001) dénoncent le caractère obscur des procédures internes d'évaluation visant à attribuer ces primes individuelles et qu'évaluer seulement à la fin du projet ne constitue pas une stratégie pertinente, car elle n'influence pas la dynamique du projet. Bichon (2004) spécifie qu'il s'agit plus précisément des critères d'appréciation qui sont sujets à des interprétations plurivoques de la part des évaluateurs. Lawler (1998), cité par Langevin et Picq (2001), ajoute que non seulement le caractère objectif doit primer sur le caractère subjectif, mais également que les plans collectifs facilitent l'intégration et le travail d'équipe tout en étant davantage en accord avec les stratégies de l'organisation. À ce titre, ils énoncent les effets des systèmes de rémunération suivants :

- Ils attirent et retiennent les salariés d'un certain type. Par exemple, un système de rémunération individuelle attire les salariés qui préfèrent travailler seuls, un système de rémunération risquée attire les entrepreneurs.
- Ils motivent la performance si celle-ci et son lien avec la rémunération sont correctement perçus.
- Ils motivent le développement de compétences et de connaissances. Ainsi, un individu sera incité à acquérir les compétences nécessaires pour tenir le poste auquel il souhaite être promu.
- Ils contribuent à la construction d'une culture organisationnelle. Par exemple, la rémunération du travail d'équipe signale aux salariés que ce mode d'organisation est favorisé.

- Ils renforcent et définissent la structure, en particulier par leur effet sur les niveaux d'intégration et de différenciation. Ainsi, les individus ont tendance à s'unir s'ils sont rémunérés de la même façon ou à se diviser dans le cas contraire. Les équipes, tout comme les individus, peuvent être incitées à collaborer ou à entrer en compétition selon le système de rémunération retenu.
- Ils ont une incidence sur les coûts totaux par la part non négligeable qu'ils représentent dans les coûts salariaux. Cela est d'autant plus important pour les équipes virtuelles qui se rencontrent dans les entreprises employant des *knowledge workers*, à forte valeur.

2.5. Les prérequis de la mobilisation

La mobilisation étant un ensemble de comportements discrétionnaires, l'environnement dans lequel évoluent les individus doit présenter certaines caractéristiques afin de faire émerger cette mobilisation. Selon le concept proposé par Tremblay et al. (2005), la mobilisation repose sur des prérequis visant à instaurer un climat préalable propice et nécessaire à son développement. Pour Tremblay et Simard (2005), une mobilisation réussie et stable requiert l'établissement et le maintien d'un climat collectif constitué d'états psychologiques comme la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir et la reconnaissance. Concrètement, c'est sur ces états psychologiques que nous allons présenter au tableau 5 que les prérequis s'appuient :

Prérequis	Repose sur	Doit se traduire par
Confiance	Implication des notions de risque et d'interdépendance. Action sur la foi de paroles et d'actions d'autrui. Sentiment que l'on peut se fier, que l'autre est de bonne foi.	Cohérence des paroles et des actions. Intégrité des intentions. Partage et délégation du contrôle. Démonstration d'intérêt altruiste.
Soutien	Sentiment d'engagement d'autrui à son égard. Perception de prise en charge quand le besoin se présente.	« Défendre » ses employés. Donner accès aux ressources nécessaires. Apporter son appui psychologique. Considérer les besoins personnels. Démontrer une écoute empathique.
Justice	Sentiment d'être traité correctement par l'organisation et ses représentants Perception que : La distribution des résultats et ressources est équitable La prise de décision est impartiale Les critères et les règles sont connus et appliqués Le traitement interpersonnel est respectueux	Distribution équitable ou égalitaire en comparaison des référents internes et externes. Existence de règles explicites, connues et utilisées avec cohérence dans les processus décisionnels. Possibilité de contestation des décisions ou participation à l'élaboration et à l'application des règles et des procédures. Traitement interpersonnel éthique et empathique. Sincérité et honnêteté dans les justifications.
Reconnaissance	Sentiment qu'une organisation et les acteurs qui y évoluent témoignent de l'appréciation pour les efforts et les réalisations. Perception de partager publiquement et collectivement les fruits de la mobilisation.	Feed-back positif ciblé, constructif et positif, immédiat et spontané. Remerciements sincères, personnalisés, publics. Récompenses symboliques, plaques, trophées, objets (stylos, montres), chèques-cadeaux. Récompenses pécuniaires individuelles et collectives : Bonis d'équipe Intéressement collectif Mérite individuel
Pouvoir d'agir	Sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel. Perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur.	Élargir et enrichir les emplois. Donner un sens au travail, démontrer sa contribution à l'obtention du succès organisationnel. Appuyer les initiatives.
Engagement	Attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation, sentiment d'appartenance.	Partage de la vision, mission, valeurs, objectifs.
Motivation	Intérêt de l'employé à effectuer son travail.	Rendement/performance technique.

Tableau 5 — Les prérequis de la mobilisation (Tremblay et al., 2005)

2.6. Les comportements mobilisés

Toujours selon Tremblay et al. (2005), les prérequis qui constituent les fondations de la mobilisation associés à l'action de leviers faisant office de catalyseurs induisent chez l'employé les comportements qui définissent un employé mobilisé. Il est important de souligner la nature discrétionnaire de ces comportements qui sont présentés dans la figure 7 puis définis dans le tableau 6 :

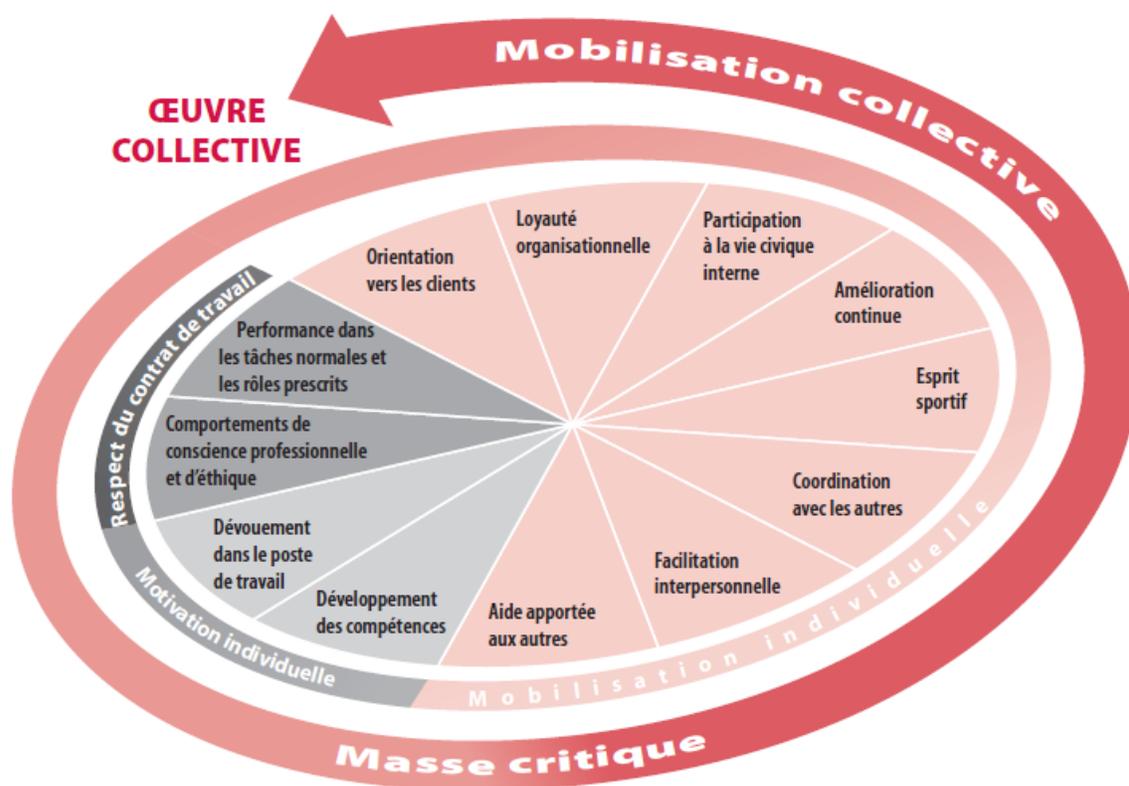


Figure 7 — Comportements et dynamique mobilisatrice (Tremblay et Wils, 2005)

Comportements	Descriptions
Aide apportée aux autres	Il s'agit de rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé.
Facilitation interpersonnelle	La personne écoute, encourage, félicite et soutient les autres, elle cimenter l'esprit d'équipe, dénoue des conflits, rapproche les personnes, etc.
Coordination avec les autres	L'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir, coordonne ses actions avec celles des autres, et ainsi de suite.
Esprit sportif	L'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés, est solidaire avec les autres quant aux décisions prises, etc.
Amélioration continue	L'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose, en implante, et ainsi de suite.
Participation à la vie civique interne	L'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales, s'engage dans des activités à caractère social, etc.
Loyauté organisationnelle	L'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recrutement externe, il s'engage dans la communauté, il promeut les produits et les services de l'organisation, etc.
Orientation vers les clients	La personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé, améliore les services offerts aux clients, etc.

Tableau 6 — Les comportements mobilisés (Tremblay et al., 2005)

Nous venons de présenter notre cadre théorique qui repose sur le concept de mobilisation selon le modèle établi par Tremblay et al. (2005) dans le cadre de la gestion d'organisation. Ce choix se justifie par la pauvreté d'écrits scientifiques traitant de la mobilisation en contexte de projet. Ce modèle va donc nous permettre de constituer un socle de connaissances sur lequel travailler dans le contexte de la gestion de projet afin de déterminer si les caractéristiques relatives à la mobilisation établies dans le cadre de la gestion des organisations sont valables. De cette manière, nous allons être en mesure d'en déterminer les limites, s'il existe des facettes de la mobilisation propres au contexte de

projet et quels éléments sources de mobilisation seraient à accentuer pour optimiser la mobilisation au sein de l'équipe projet.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Nous venons de détailler au chapitre précédent notre cadre théorique sur la mobilisation selon le modèle de Tremblay et al. (2005) qui la décrit au travers de prérequis, leviers et comportements. Dans le présent chapitre nous allons décrire le processus méthodologique permettant de s'appuyer sur ce cadre théorique dans l'optique d'étudier si les caractéristiques relatives à la mobilisation établies dans le cadre de la gestion des organisations sont valables et dans quelles limites. L'intérêt principal est de faire émerger d'éventuelles caractéristiques de la mobilisation propres au contexte de projet. Plus précisément, dans cette section, nous présenterons les processus de collecte et d'analyse des données nécessaires à la production des résultats qui seront exposés dans le prochain chapitre.

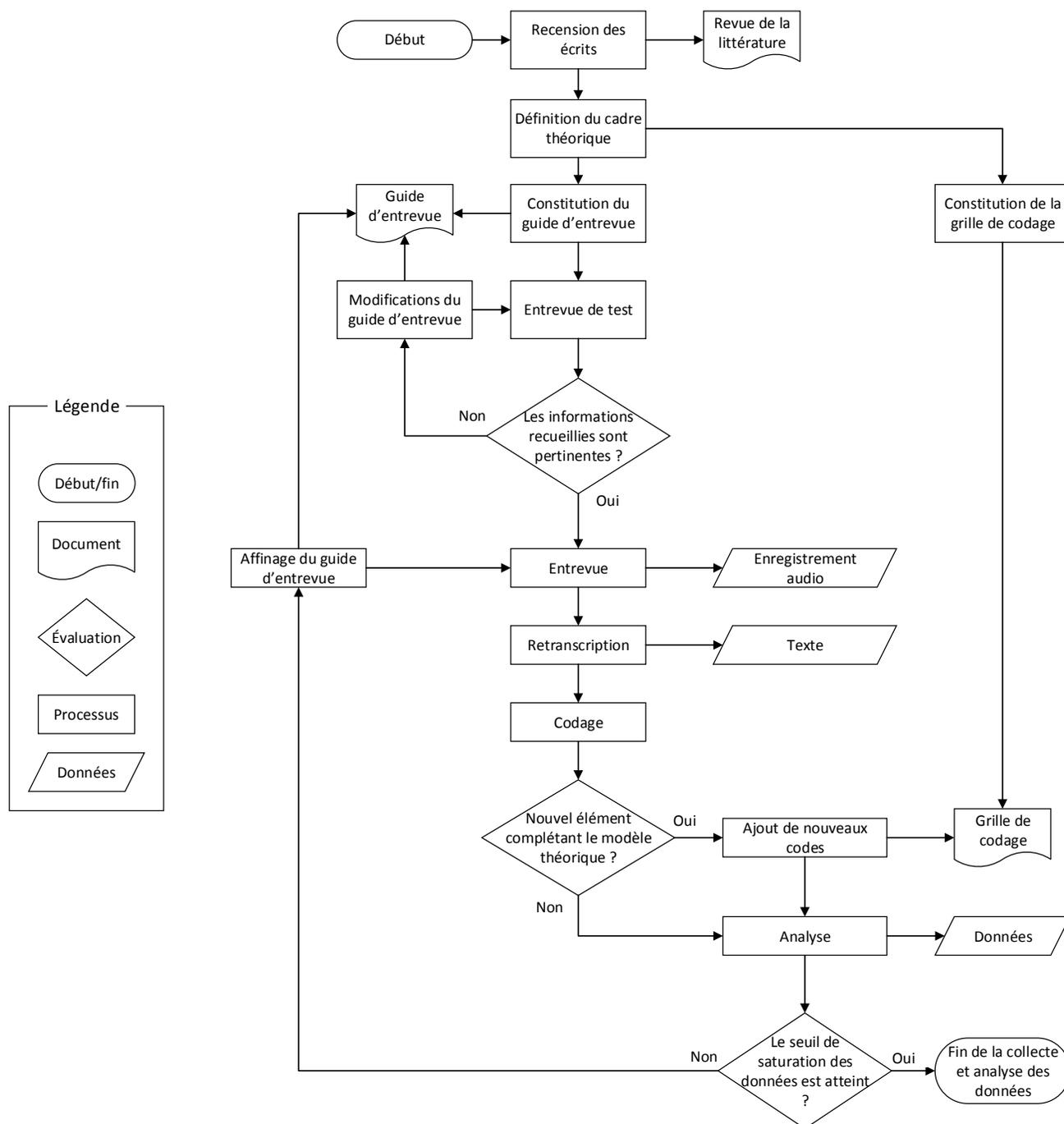


Figure 8 — Méthodologie de la collecte et analyse des données

3.1. Positionnement épistémologique

Nous adopterons une posture interprétativiste tout au long de notre recherche pour comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs (notre échantillon). L'importance de se positionner sur le plan épistémologique constitue le fondement du processus d'élaboration et de justification des connaissances dans le projet considéré (Avenier et Thomas, 2011). De plus, nous avons vu au travers de la revue de la littérature que le manque d'écrits traitant de la mobilisation en contexte de projet dénote une méconnaissance de ce sujet et suggère un caractère exploratoire à notre recherche. Par conséquent, celle-ci sera menée selon l'approche qualitative afin d'élargir la récolte des informations relatives à la mobilisation en contexte de projet.

3.2. Approche qualitative

3.2.1. Collecte des données

Dans le cadre de nos recherches, nous avons opté pour l'approche qualitative en particulier pour explorer des comportements et des expériences personnelles, car elle contribue à une meilleure compréhension du fonctionnement des individus et des interactions entre eux (Aubin-Auger et al., 2008). D'autre part, nous avons choisi le codage des données comme modalité de traitement : ceci nous permet de suivre un processus structuré et largement reconnu, car très utilisé dans le cadre de recherches qualitatives. Cette méthode permet au chercheur de s'imprégner davantage des données en effectuant sans cesse des aller-retour entre sa collecte et l'analyse, mais également entre les composantes analytiques ce qui favorise leur qualité et la vraisemblance des interprétations faites (Mukamurera, Lacourse, & Couturier, 2006). D'après Saubesty-Vallier (2006), ce processus de codage se décompose en plusieurs étapes dont nous détaillerons les suivantes :

- La préparation du codage des données
- La définition d'une grille de codage
- Le codage des données

La collecte de données a été effectuée par des entretiens individuels semi-directifs dont le déroulement est orienté par un guide d'entrevue (présenté en annexes) non communiqué aux participants pour obtenir une meilleure spontanéité. Cette approche permet d'interroger plusieurs répondants tout en leur laissant une certaine marge de liberté, ce qui nous permet de mettre en lumière des éléments insoupçonnés. Cette façon de procéder est étroitement liée à notre approche qualitative et la dimension exploratoire de notre étude où nous souhaitons faire émerger des éléments (Saubesty-Vallier, 2006). La construction de ce guide d'entrevue repose principalement sur le modèle de Tremblay et al. (2005) au cœur de notre cadre théorique.

3.2.2. Terrain de recherche

En accord avec l'objet de notre recherche, le terrain où ont été menées nos entrevues présente la principale caractéristique d'organiser ses activités selon un mode par projet, plus précisément, il s'agit d'un mode de fonctionnement de type matriciel. Cette caractéristique nous permet ainsi d'avoir accès à une équipe de projet. Notre choix s'est orienté vers une grande firme informatique présente au Saguenay (Québec, Canada). Cette compagnie offre un terrain de recherche idéal : son cœur de métier implique des activités pilotées en mode projet ce qui permet de mettre en lumière plus facilement des facettes de la mobilisation en contexte de projet. De plus, son caractère international (71 000 professionnels répartis dans 400 bureaux établis dans 40 pays) présente une richesse particulière en pouvant faire émerger davantage d'éléments intéressants.

3.2.3. Stratégie d'échantillonnage

La population ciblée par notre recherche est donc l'ensemble des membres d'une équipe projet avec une certaine diversité de profils. Pour établir une représentativité théorique (et non statistique), nous avons utilisé un mode d'échantillonnage de convenance, plus précisément par cas unique (une seule équipe dans un seul environnement) où l'équipe constitue une famille d'acteurs dont on va tirer des récits (Pires, 1997). Une première prise de contact a été effectuée avec notre terrain de recherche en présentant le projet de recherche à deux chargés de projet disponibles et intéressés à participer avec leur équipe respective. Ces deux équipes sont principalement différentes sur leurs activités : l'une œuvre sur des petits projets selon un mode très proche de « l'opération » et l'autre sur un unique projet depuis deux ans et demi. La première équipe (appelée équipe A) a été utilisée pour effectuer des entrevues de test et la seconde (appelée équipe B) pour la collecte de données, car cette dernière présente davantage de caractéristiques pertinentes et une disponibilité suffisante pour notre recherche. Deux membres de l'équipe A ont chacun participé à une entrevue de test (le chargé de projet et un technicien) pour vérifier la pertinence de notre guide d'entrevue (les données issues de ces entrevues n'étant pas utilisées). La collecte de données a ensuite débuté avec la seconde équipe dont les participants ont été le chargé de projet, deux coordonnateurs, deux techniciens et deux analystes techniques.

3.2.4. Guide d'entrevue

La logique sur laquelle s'appuie notre guide d'entrevue (présenté en annexe) vise à aborder avec le participant des situations précises qu'il a vécues au sein de son équipe en lien avec les éléments présentés dans notre cadre théorique. Chaque situation est décrite selon deux principaux axes : le premier sert à déterminer le comportement adopté du point de vue individuel comme collectif, et le second à évaluer l'investissement personnel. Une structuration de cette forme revient à recueillir des données sous la forme présentée dans le tableau 7 :

Situation demandée		
	AXE 1 : actions menées (ou non), collectivement et/ou individuellement	AXE 2 : investissement personnel
Situation décrite :	<i>Données recueillies</i>	<i>Données recueillies</i>

Tableau 7 — Logique du guide d’entrevue

Notons que ces deux axes, ainsi que les questions, sont formulés de manière à prendre en compte le caractère mobilisé ou démobilisé d’une situation sans évoquer directement les éléments présentés dans le cadre théorique. Les questions de « mise en confiance » et de « fin d’entrevue » ont pour but d’obtenir une appréciation globale du contexte. Par ailleurs, pour récupérer des données les plus valorisantes possibles, le guide d’entrevue n’a pas été diffusé afin de conserver la spontanéité des participants. Le guide a subi diverses améliorations au fil des entrevues, notamment lorsque celles-ci ont fait ressortir des manques. C’est pourquoi une première entrevue « de test » a été organisée. Concernant l’aspect technique, les entrevues se sont déroulées dans les locaux mis à disposition par l’entreprise et ont été enregistrées sur support audio pour être retranscrites informatiquement par la suite.

De manière générale, le guide d’entrevue suit toujours le même cycle d’évolution. En effet, au fil des entrevues, pour satisfaire le côté exploratoire de notre étude, nous avons affiné les relances pour lesquelles les données sont insuffisamment ressorties. Cette perpétuelle évolution du guide d’entrevue nous permet d’enrichir nos données et de mieux prendre en compte de nouveaux éléments. L’affinage du guide d’entrevue repose non seulement sur des ajouts et/ou modifications de relances présentes dans le guide d’entrevue, mais également par des questions posées en réaction à des propos intéressants qui mériteraient d’être approfondis durant la discussion avec le participant conformément au caractère semi-directif des entrevues qui restent relativement ouvertes. Ces questions posées « à chaud » tiennent compte des analyses des précédentes entrevues dont nous sommes imprégnés, ce qui nous permet de mieux appréhender de nouveaux éléments

pertinents pour notre recherche. Ce processus d'enrichissement peut être résumé par la figure 9 :

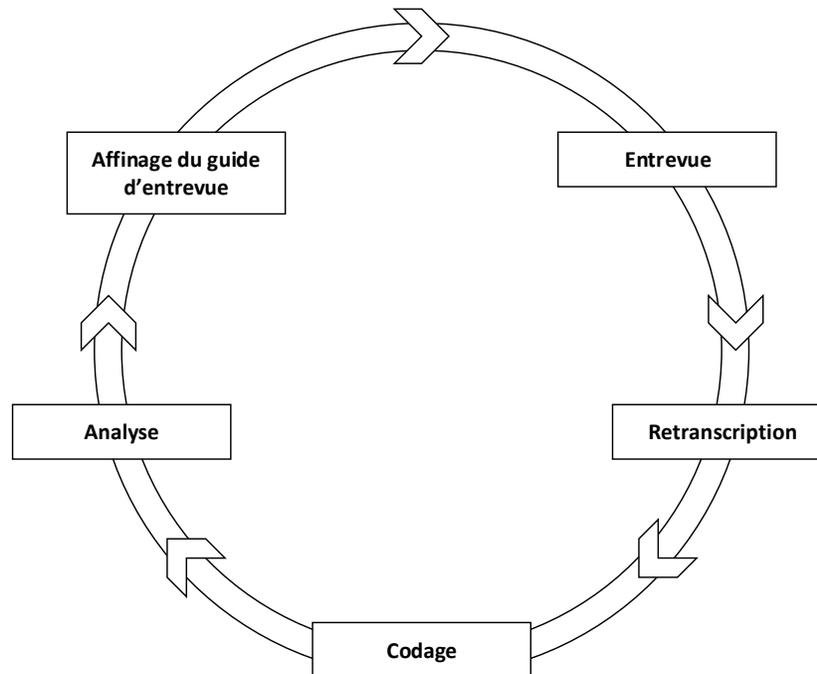


Figure 9 — Affinage du guide d'entrevue

Si nous nous attardons plus précisément sur l'historique de ce document, plusieurs versions se sont succédées au fil de notre recherche. La première a fait l'objet de gros remaniements après concertation avec notre direction de recherche pour la rendre utilisable lors de deux entrevues de test : nous avons procédé à la reformulation de l'ensemble des questions présentant une tournure à caractère psychologique (notamment avec les termes relatifs au ressenti) ainsi qu'au rapprochement par rapport au cadre théorique (ajout/retrait de questions et de relances pour faire ressortir davantage d'information par rapport au modèle).

Après avoir testé cette version auprès de deux participants, nous avons ensuite simplement procédé à la modification et l'ajout de relances (sous-questions), car les questions principales orientaient de manière satisfaisante les participants. Parallèlement, la constitution de la grille de codage a débuté. C'est à partir de cette version que le guide d'entrevue a atteint sa maturité : les ajustements effectués ont directement été utilisés lors d'une entrevue dont les données ont été conservées. En comparaison avec la version précédente, il ressort une meilleure couverture du cadre théorique avec l'émergence de propos spécifiquement abordés par des questions qui ont été remplacées dans cette version. Par exemple, c'est le cas de la notion de « Défis » directement abordée dans les versions ultérieures par une question bien spécifique, qui est ressortie de manière spontanée avec la question 6 de cette version. Après l'entrevue #6, le seuil de saturation n'a toujours pas été atteint : les données analysées pour chacune des entrevues menées jusqu'à maintenant ne sont que peu redondantes. Le guide d'entrevue a fait l'objet d'une reformulation mineure de questions pour donner une impression moins théorique auprès du participant afin d'éviter les incertitudes de celui-ci en ce qui concerne les situations abordées (demande de répéter les questions, doute de la pertinence de sa réponse par rapport à la question). Notons qu'à ce stade de la recherche, aucune donnée n'a été recensée pour le code « Esprit sportif » malgré les retouches du guide d'entrevue. À partir de l'entrevue #7, on remarque que les apports de nouvelles données se réduisent et qu'il y a davantage de redondance. En revanche, des données concernant « l'Esprit sportif » sont ressorties pour la première fois en lien avec d'autres codes (Motivation notamment). Selon Anadón et Guillemette (2006), la collecte de données s'arrête lorsque les catégories d'analyse auront atteint un point de saturation : les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris. Nous considérons que ce seuil de saturation a été atteint à l'entrevue #9 qui est la dernière. Les modifications apportées au guide d'entrevue sont historiées dans le tableau 8 :

Version	Modifications apportées
1.0	Version initiale
1.1	Remaniement des questions pour éviter les formulations à caractère trop psychologique. Sera testé avec deux entrevues de test dont les données ne seront pas conservées.
1.2	Remaniements/ajouts de relances suite aux entrevues de test. Les questions principales sont concluantes.
1.3	Reformulations suite à la rencontre avec la direction de recherche concernant les retours des entrevues de test.
1.4	Classification des questions par code visé (grille de codage) et ajouts de deux questions pour « l'Aide apportée aux autres » et la « Facilitation interpersonnelle ».
1.5	Harmonisation des relances.
1.6	Simplification des questions et relances pour plus d'ouverture, nouvelles relances orientées vers le code « esprit sportif ».

Tableau 8 — Historique des modifications apportées au guide d'entrevue

À titre indicatif, le tableau 9 présente les caractéristiques des entrevues.

Entrevue	Durée	Nombre de pages de verbatim
1	1 h 03min	Entrevue de test, non retranscrite
2	37 min.	Entrevue de test, non retranscrite
3	46 min.	9
4	1 h 09 min.	11
5	49 min.	8
6	1h 15 min.	7
7	35 min.	7
8	44 min.	5
9	32 min.	5

Tableau 9 — Caractéristiques des entrevues

3.3. Analyse des données

3.3.1. Préparation au codage

Nos données proviennent exclusivement des entrevues menées auprès des participants sélectionnés. Celles-ci sont récoltées par enregistrement audio. La préparation du codage des données consiste à retranscrire textuellement les données issues de ces enregistrements afin de pouvoir les analyser. L'unité de codage sera le paragraphe de sens qui regroupe une phrase ou un groupe de phrases faisant référence à une idée (Saubesty-Vallier, 2006; Zhang & Wildemuth, 2009). Considérant que celles-ci sont obtenues par le récit de situations concrètes vécues par le participant, le comportement adopté ne sera pas défini de manière précise et devrait être caractérisé par plusieurs phrases.

3.3.2. Définition de la grille de codage

En ce qui concerne la constitution de notre grille de codage (présentée en annexe), celle-ci s'échelonne sur deux niveaux : le premier étant les catégories puis en second les codes eux-mêmes. Les catégories ont pour but de structurer les données en reflétant l'objet de la recherche de manière exhaustive en étant mutuellement exclusives (Schilling, 2006). Le codage a pour but d'attribuer un code à une portion de texte pour en simplifier les données (Ayache & Dumez, 2011; Saubesty-Vallier, 2006), les organiser et en obtenir du sens (Basit, 2003). Le fait que nous nous appuyons sur un modèle prédéfini (modèle de Tremblay et al., 2005) nous permet de dresser une liste préliminaire de catégories et de codes directement issus du cadre théorique défini par ces modèles (Schilling, 2006; Zhang & Wildemuth, 2009). Le premier modèle présente l'aspect comportemental de la mobilisation ce qui nous permettra de recenser les comportements évoqués lors des entrevues avec une catégorie « Comportements ». Le second modèle définit les éléments afférents à la mobilisation selon trois axes qui constitueront nos catégories : les prérequis, les leviers et les retombées (les comportements étant mentionnés dans ce modèle, mais non détaillés). Ces deux modèles sont donc complémentaires et nous permettent de constituer une grille de codage comprenant l'ensemble des caractéristiques connues de la mobilisation. Gardons

à l'esprit que notre recherche s'ancre dans le contexte de la gestion de projet : ceci implique de se raccrocher au concept d'équipe de projet et de cibler les retombées dans le cadre d'un projet avec une catégorie « Retombées pour le projet ». Ces éléments se retrouvent dans la grille de codage (présentée en annexe) qui est organisée comme dans le tableau 10 :

		Catégories										
		A — Leviers		B — Prérequis		C — Comportements		D — Retombées pour le projet				
Codes	A1	Vision, mission, valeurs, objectifs		B1	Confiance		C1	Aide apportée aux autres		D1	Climat au sein de l'équipe	
	A2	Aspect managérial et leadership		B2	Soutien		C2	Facilitation interpersonnelle		D2	Stabilité de l'équipe	

Tableau 10 — Extrait de la grille

3.3.3. Le codage des données

Le codage est donc « établi par un plan général » : une partie est préétablie (provenant du cadre théorique) tout en laissant place à d'autres pouvant émerger directement des données pour mieux respecter le côté exploratoire de notre étude (Saubesty-Vallier, 2006) et mettre en lumière des aspects auxquels notre revue de la littérature ne fait pas référence. En effet, l'enjeu principal de cette recherche se situe au niveau du contexte projet qui reste un environnement méconnu de mobilisation d'où la nécessité de la catégorie « Retombées pour le projet ». Cette grille n'est donc pas figée et peut être complétée au fur et à mesure de l'analyse des données desquelles devraient émerger de nouveaux éléments afin de valider ou d'étendre le cadre théorique à la gestion de projet (Zhang & Wildemuth, 2009). Ce procédé a déjà été amorcé avec deux entrevues de tests dont les données, à défaut de compléter la grille, valident sa structure globale actuelle.

Du point de vue technique, le codage sera effectué à l'aide d'un logiciel : Atlas TI. Le choix de cet outil a été motivé principalement par des considérations d'ordre pratiques : en

plus de nous avoir été recommandé, il a été fourni par le département où il est utilisé, ce qui permet d'avoir de l'aide pour son utilisation.

3.4. Qualité du processus

En décrivant de manière détaillée toute notre démarche de recherche, nous cherchons à bien asseoir notre volonté de rigueur scientifique et favoriser la reproduction et l'évaluation des analyses par d'autres chercheurs. Selon Pires (1997) : « *La qualité scientifique d'une recherche ne dépend pas du type d'échantillon ni non plus de la nature des données (quantitative ou qualitative), mais du fait qu'elle est, dans l'ensemble, bien construite* ».

Martel (2007) s'appuie sur la définition de Laperrière (1997) pour résumer la validité interne qui : « *réside essentiellement dans la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation* ». C'est ce que nous nous sommes efforcé d'établir avec le modèle de Tremblay et al. exposé dans le chapitre précédent comme modèle de référence tout au long de nos travaux afin de nous assurer de leur constante cohérence. Nous avons constitué un guide d'entrevue reprenant chaque élément de ce modèle afin de nous guider lors de la collecte des données qui s'effectue dans le contexte de projet. De plus, ce guide d'entrevue a été enrichi avec des éléments propres au contexte de projet avec par exemple les retombées liées au projet pour satisfaire le côté exploratoire de nos travaux. La grille de codage utilisée pour l'interprétation des données repose elle aussi sur ces mêmes éléments ce qui nous permet d'analyser les données et les interpréter avec la même cohérence.

Pour Drapeau (2004), la notion de validité externe renvoie à la possibilité de pouvoir généraliser les observations à d'autres objets ou contextes ce qui implique donc d'avoir un échantillon représentatif de la problématique. Ce point devrait être respecté grâce à la pertinence de notre échantillon constitué par des membres d'une équipe projet.

L'approche qualitative et les entretiens peuvent présenter certains biais que nous avons tenté d'éviter autant que possible. Neuman (2004) identifie les biais suivants : les erreurs issues d'oublis non intentionnels ou d'une mauvaise compréhension des questions par le participant, omissions volontaires du répondant, influence du chercheur (apparence, son ton de voix, son attitude, ses réactions aux réponses), les erreurs dues à une exploitation insuffisante des résultats, les altérations intentionnelles du chercheur qui modifie les réponses fournies, en oublie certaines, ou reformule des questions. Pour la conduite de nos entretiens nous avons tenté de garder une attitude non directive avec le participant, éviter un climat d'évaluation, de l'écoute active, éviter les questions fermées et reformuler régulièrement pour s'assurer de la bonne compréhension des questions comme des réponses (Martel, 2007). Concernant l'authenticité des données, une retranscription intégrale et sans altération de chaque entretien a été faite à partir de leur enregistrement audio pour être ensuite codées et analysées tel que décrit dans les sections précédentes. Soulignons la prudence et les nuances apportées quant aux propos de certains participants s'avérant imprécis voire contradictoires durant l'interprétation et l'analyse.

Notre approche méthodologique étant précisément établie, nous allons maintenant présenter les données issues de notre collecte qui a été effectuée à l'aide d'entrevues faisant intervenir sept participants volontaires (nous rappelons que les deux premières entrevues étant des entrevues de « test », les données n'ont pas été conservées) œuvrant dans la même équipe projet.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Rappelons notre objectif de recherche : nous cherchons à déterminer si le processus de mobilisation dans le cadre de la gestion de projet est comparable à celui établi dans le cadre de la gestion des organisations traditionnelles. Pour cela, nous présenterons dans cette section les données issues de nos entrevues qui ont été menées selon le processus de collecte exposé dans le chapitre précédent. Ces données seront présentées selon un plan référent au modèle de Tremblay et al. (modèle sur lequel s'appuient nos travaux) tout en intégrant les éléments émergents propres à la gestion de projet.

4.1. Les leviers de la mobilisation en contexte de projet

La présence de chacun des quatre leviers de notre cadre théorique se manifeste clairement dans nos données. Cependant, le contexte de la gestion de projet teint ces résultats comme espérés en apportant des précisions intéressantes au niveau de l'équipe et le reste de l'organisation.

4.1.1. Aspect managérial et leadership

De manière générale, il ressort des entrevues un certain clivage entre l'équipe d'une part et le reste des parties prenantes du projet avec le chargé de projet placé au milieu comme intermédiaire. Le chargé de projet constitue le principal canal de communication avec l'équipe et son environnement (clients, organisation, parties prenantes, etc.). Véhiculer l'information utile au projet fait partie intégrante de ses fonctions, cependant sur le plan managérial, il peut être amené à transmettre de l'information visant à évaluer ou encourager. De son point de vue, les retours (feedback) concernant le travail effectué

proviennent de ses supérieurs hiérarchiques qui relaient la satisfaction du client. La fréquence et la pertinence de ces feedbacks apparaissent comme un facteur d'amélioration continue : des retours touchant à la façon dont travaille le chargé de projet, ce qui est à améliorer comme ce qui est bien, mais également par rapport au déroulement du projet. L'intervention des supérieurs au chargé de projet est conditionnée par l'apparition de mauvais résultats chiffrés jugés menaçants dans le suivi du projet : leur vision concernant le déroulement du projet se limite aux dimensions coûts et délais, facilement chiffrables et qui constituent les principaux enjeux pour l'organisation. En l'absence d'inquiétudes suscitées par l'état de santé du projet, le chargé de projet est seul maître à bord. Selon l'ensemble des participants, parfois il serait bénéfique d'avoir davantage d'implication des supérieurs au chargé de projet pour avoir de l'appui dans ses actions et profiter de leur influence (pour obtenir des moyens supplémentaires par exemple). En revanche, cela permet au chargé de projet d'avoir une marge de manœuvre plus conséquente.

Participant 3

Ça aurait un impact positif si c'était fait plus fréquemment : savoir si on s'enligne dans la bonne place, sans nécessairement avoir une tape dans le dos pour me dire je fais bien mon travail, mais au moins me dire est-ce que je fais bien mes choses, ce que je dois améliorer. Nos supérieurs regardent beaucoup plus la colonne des chiffres savoir est-ce que ça rentre dans leur chiffre, si le client est content, merci bonsoir, c'est malheureusement ça.

Concernant l'approche managériale du chargé de projet, celle-ci devrait s'adapter à la réalité de l'équipe afin d'être capable de jouer sur différents terrains, qu'ils soient d'ordre politique, technique ou financier. Dans notre cas, son approche managériale repose sur l'importance accordée à certaines dimensions du projet en fonction de la situation (délais, paramètres, etc.) comme ses supérieurs : il est plus ou moins proche des résultats et n'intervient qu'en cas de problème. Autrement, il adopte une approche managériale de proximité (plus proche de l'équipe) en allant jusqu'à la personnaliser selon les membres de l'équipe. En effet, les profils des membres sont différents : l'âge, les antécédents

professionnels (reconversion professionnelle) ou encore les traits de caractère vont l'amener à agir différemment selon les membres de l'équipe. La proximité avec l'ensemble des membres de l'équipe permet de développer la confiance.

Participant 8

Ce que j'aurais aimé, surtout dès le début, j'aurais aimé ça que le chargé de projet vienne nous voir, fasse le tour, il avait comme réparti ses tâches, c'était le contrôleur technique qui s'occupait plus de nous autres, j'aurais aimé ça qu'il nous voit et qu'il nous demande comment ça va, parce que quand j'ai travaillé au début là il est pas venu me voir, en deux mois il est jamais venu descendre, moi je trouvais ça bizarre qu'il vienne pas, on le voyait juste en réunion.

Participant 3

La jeune génération c'est très difficile de les mobiliser, très très très... les 18-25, 28 ans c'est difficile à mobiliser, ils viennent faire leur travail, à leurs conditions puis ils veulent pas donner plus, ils veulent tout tout de suite sans nécessairement beaucoup d'efforts c'est très fréquent. J'ai encore plus de difficulté avec les secondes carrières ceux qui ont passé 40 ans, qui ont changé de domaine, on dirait qu'ils restent avec beaucoup de bagages de leur ancienne vie, ils essayent d'associer ce qu'ils font avec leur ancienne vie. Il faut avoir un discours général, une approche différente avec chacun d'eux, ce n'est pas évident à gérer.

L'exercice managérial se complique dès lors que la distance sépare l'équipe. Celle-ci peut être séparée dès sa création ou être amenée à se scinder si des déplacements sont nécessaires. Dans le cas où l'équipe est amenée à se scinder, le chargé de projet accompagne les membres sur place pour veiller à ce qu'ils s'installent correctement afin d'assurer le meilleur démarrage possible. Par la suite, planifier des rencontres régulières pour maintenir un lien physique avec cette partie de l'équipe. Cette pratique visant à maintenir le lien avec la partie de l'équipe à distance n'est pas sans conséquence, elle implique des coûts supplémentaires pour les déplacements du chargé de projet et un investissement personnel supplémentaire de celui-ci, car rien ne l'oblige à suivre de telles mesures. Le chargé de projet fait plus ou moins preuve de souplesse en ce qui concerne les

processus et outils utilisés : il s'adapte face au reste de l'équipe qui est habituée à certaines façons de procéder pour ne pas se heurter à une possible résistance au changement en imposant sa façon de faire, ce qui entraînerait un allongement des délais.

Participant 6

Des fois il y en a qui arrive des petits nouveaux, des chargés projet puis ils connaissent pas vraiment comment cela fonctionne c'est pas du monde de terrain il t'impose des façons de travailler qui prennent plus de temps ou des logiciels qui sont moins élaborés que ce que tu faisais avant oui il y a un logiciel un moment donné qui nous a été imposé donc on travaille avec ça au lieu de travailler comme avant avec un fichier Excel puis oui ce logiciel a été très bon, mais il manquait beaucoup de parties. Quand je suis arrivé de sept ans on a commencé à travailler avec puis aujourd'hui encore on travaille toujours avec et on continue toujours à le perfectionner. Il y a aussi les façons de travailler des nouveaux venus qui ne connaissent pas trop trop comment on fonctionne. Des fois ils nous imposent des façons de travailler qui ne fonctionnent pas même si on leur dit le contraire, mais il faut que la personne le voit que ça ne marche pas pour s'en rendre compte.

Participant 8

C'est sûr que t'es pas toujours d'accord avec celui qui va te dire la façon de faire, mais c'est pas lui qui est dans cet environnement-là, il passe pas huit heures par jour, lui voit ça d'une façon et toi tu dis « regarde, ça marche pas de même », c'est moi qui travaille ici, pas toi.

Globalement pour l'équipe, les retours sont nécessaires pour se situer vis-à-vis de la bonne trajectoire que devrait suivre le projet. Ces feedbacks sont utiles sur le plan collectif comme individuel. L'équipe attend également de recevoir une forme particulière de feedback : l'expression de félicitations pour le travail accompli surtout si celui-ci a nécessité des efforts. Cette forme de reconnaissance n'est pas attendue tout au long du projet, mais est nécessaire pour se sentir encouragé et valoriser le travail effectué ce qui démontre de l'intérêt aux membres qui en ont alors davantage à continuer. Les feedbacks peuvent provenir du chargé de projet, des supérieurs hiérarchiques ou bien des clients. Pour

certains participants, les évaluations de personnel sont également un moyen de formaliser l'appréciation du travail pour le chargé de projet, même si celui-ci n'est pas forcément le responsable du point de vue administratif, sa participation sera appréciée si elle est positive.

Participant 4

J'ai une vingtaine d'années d'expérience, les claques dans le dos, on en a pas souvent. Parce qu'il y a une philosophie que j'ai apprise au début de ma carrière, c'est t'es payé, tu fais le travail. On est plus des enfants, un moment donné tu sors de l'enfance, tes parents ton encouragé tout le long de ton enfance, OK, bravo, mais quand t'arrives sur le marché du travail, ton bravo c'est le chèque de paye. Fait que tant que je suis payé, je fais la job comme il faut. C'est rare les félicitations. Je pense que tu dois pas avoir une réponse positive souvent.

Participant 9

C'est plutôt rare, nos clients généralement quand ils ont ce qu'ils veulent, ils sont contents mais ils te diront pas, et le contraire par contre tu vas le savoir. Pour le chargé de projet, quand on faisait du beau travail il nous le disait, j'ai eu des félicitations justement, on a reçu un courriel du responsable de l'usine qui nous remerciait, j'étais content de recevoir ce courrier-là.

Outre les feedbacks, les récompenses en guise de reconnaissance sont parfois mieux perçues dès lors qu'elles touchent à l'ensemble de l'équipe. Par exemple, les soirées tous frais payés où l'ensemble des membres sont conviés permettent de montrer de la reconnaissance, mais influent également sur la dynamique d'équipe où la cohésion est renforcée. En effet, le caractère social de tels événements permet de se rencontrer sous un autre angle, ce qui renforce les liens entre les membres, notamment pour ceux qui ne se sont jamais rencontrés (cas des équipes virtuelles).

Les attentes des membres vis-à-vis de l'approche managériale du chargé de projet sont de définir une direction à suivre sans pour autant trop fixer de contraintes, d'encourager et d'apprécier le travail fourni tout en étant « présent » (proche de son équipe). Il ressort que cette présence est un critère important pour les membres de l'équipe jeunes qui sont plus

difficilement mobilisables. La présence physique (dans les locaux) est également appréciée dans le sens où le contact est facilité : le dialogue (l'écoute ou encore et le suivi par exemple) peut s'effectuer directement sans intermédiaires ce qui évite les incompréhensions liées à l'altération de l'information.

4.1.2. Organisation du travail

Le mode de fonctionnement d'une équipe peut varier selon l'envergure du projet, il s'agit la plupart du temps d'un fonctionnement en mode matriciel (une ressource est affectée à plusieurs équipes et projets). Seuls les projets de grande envergure impliquent des équipes dédiées, c'est-à-dire que chaque membre est affecté à une seule équipe, sur un seul projet. Chaque ressource est rattachée à un département précis et rend compte à son supérieur administratif qui n'est pas le chargé de projet. Bien que nous puissions croire qu'une équipe dédiée exclut toute ambiguïté d'appartenance des ressources, elle comporte un risque de perte de ressources au sein de l'équipe, car celle-ci peut être réquisitionnée pour des besoins d'ordre opérationnels (hors projet).

Participant 3

Notre contexte où 90 % de nos projets sont gérés de façon matricielle quand tu gères avec une équipe dédiée t'as toujours le risque, pour le côté organisationnel, de te faire voler une ressource pour un besoin opérationnel. Même si elle est dédiée, c'est pas une ressource qui m'appartient à moi, qui est dans mon équipe, que j'ai embauchée comme cadre. La ressource n'est pas nécessairement garantie dans un mandat, ce qui fait que des fois je vais perdre des bonnes ressources.

En revanche, l'équipe dédiée facilite le processus de gestion du projet et influence les résultats, car la ressource est assignée à une seule équipe pour la durée du projet : son attention et son temps de travail sont entièrement consacrés au projet. C'est l'envergure du projet qui conditionne le type d'organisation (matricielle ou dédiée). Considérant que les

projets d'envergure s'étalent sur des durées conséquentes, mobiliser des ressources dédiées semblerait être plus facile, car il est plus aisé de créer une cohésion et une synergie sur une durée plus longue.

Participant 3

Ça dépend toujours des projets, si c'est un projet avec équipe dédiée oui parce qu'on veut s'assurer d'avoir les bonnes personnes qui répondent aux bons besoins parce que c'est souvent un projet de grande envergure. Pour un plus petit projet, c'est souvent en équipe matricielle, là on prend des ressources qui sont disponibles.

On travaille avec une équipe dédiée qui nous est attribuée, peu importe la personnalité des gens, je pense un bon chargé de projet se doit d'être proche de son équipe de se sentir impliqué, de créer des liens car on est ensemble sur une longue période. C'est sûr que pour un projet plus court sur une période de 3 mois, c'est plus difficile.

Même si la marge de manœuvre du chargé de projet lui confère une grande souplesse en termes de choix, l'approche méthodologique concernant le pilotage du projet est influencée par l'organisation. Elle suit un ensemble de processus hérités de son savoir-faire qui peuvent dans certains cas être inadaptés au projet, car ils ne tiennent pas compte des variables qui caractérisent le contexte client. De plus, ce dernier peut également interférer dans cette approche. Ces méthodes, parfois à caractère dogmatique : « on a toujours fait comme ça », peuvent avoir des incompatibilités avec le contexte client, ce qui aboutit à des coûts supplémentaires superflus. Dans ce même ordre d'idée, au niveau individuel, les membres de l'équipe semblent se référer à leurs habitudes pour la réalisation de tâches plutôt qu'un référentiel commun adapté pour le projet en question.

Participant 3

J'étais pas d'accord avec le projet, avec l'approche pour arriver au livrable. C'est un projet qui aurait pu être davantage innovant, mais on n'a pas réussi à le faire, car le client ne voulait pas le faire, j'aurais aimé ça mené le client à faire autre chose d'une autre manière, plutôt que de travailler un mode traditionnel. On aurait pu faire mieux, plus rapidement, et à moindres coûts.

L'organisation du travail est régie dans certaines mesures par l'aspect contractuel qui lie l'organisation (indirectement l'équipe) au client. Cependant il existe des dissensions entre la définition des livrables et la réalité (ce qu'il est possible de faire) à cause du manque de consultation des acteurs techniques de l'équipe par les acteurs commerciaux qui ont une mauvaise représentation de leur travail, compétence et possibilité de réalisation.

Participant 4

Souvent, quelque chose a été vendu à un client sans que les personnes sachent vraiment comment ça fonctionne donc des fois on se fait poser des questions ou on a des attentes par rapport aux ressources qui sont pas réalistes par rapports aux outils qui sont mis en place ou qu'est-ce qu'ils sont capable de faire.

Concernant le processus de gestion du projet, l'organisation du travail est assez libre avec une bonne marge de manœuvre (pouvoir d'agir) laissée au chargé de projet et aux membres de l'équipe. En effet, ils restent libres de s'organiser pour la réalisation de certaines tâches en fonction de leurs affinités. Cependant, les membres de l'équipe sont limités à occuper une fonction « interne » sans pouvoir s'occuper de certaines tâches attribuées à des acteurs externes à l'équipe dont leur avancement dépend, ce qui peut accroître les délais et augmenter l'incertitude (service informatique du client retissant à laisser intervenir des acteurs externes, positions syndicales limitant la sous-traitance, etc.).

4.1.3. Vision, mission, valeurs et objectifs

L'image de l'entreprise influence le travail de l'équipe surtout quand les membres ont à traiter directement avec le client : ils veulent bien paraître pour respecter le nom de la compagnie et maintenir une image positive. L'équipe, comme le simple membre, joue un rôle de représentant auprès du client, que ce soit directement en traitant avec ou indirectement par sa contribution au projet. Cela se traduit par exemple par le respect d'un code vestimentaire ou encore des standards de qualités internes élevés. Les membres de l'équipe ont conscience que la qualité des résultats fournis met en jeux l'image de l'entreprise. La notoriété de l'entreprise et celle de ses clients poussent implicitement l'employé à se comporter de manière professionnelle pour maintenir cette image de marque, ce qui contribue à une visibilité valorisante. Ceci peut aller jusqu'à sortir du cadre professionnel : même dans sa vie privée, l'employé reste un ambassadeur de l'organisation (auprès de ses proches, dans la rue, au restaurant, sur Internet, etc.).

Participant 4

Quand c'est une compagnie prestigieuse, tu vas vouloir donner le service qui va avec. C'est implicite, ils nous le demandent pas, mais nous on le fait. À l'interne aussi, j'ai vu des nouvelles personnes engagées qui n'avaient cette mentalité-là, mais nous on l'a. Quand on arrive dans une entreprise comme ici, on le transmet aux nouveaux employés cette espèce de façon de penser.

Participant 6

C'est vrai que c'est une compagnie perfectionniste, donc notre nom est important. Devant la face du client, oui il y a une image à transmettre quand on arrive devant le client il faut qu'on sache ce qu'on a à faire et on y va directement puis notre image est importante, mais je dirais que c'est ça la première chose qui me vient en tête. Toute l'équipe représente la compagnie on a déjà une base notre image est importante. L'image de l'entreprise est très importante ça peut être l'habillement également.

4.1.4. Pratiques de gestion des ressources humaines

Concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, il ressort des entrevues deux principaux axes : la dotation et le développement des compétences. L'équipe est constituée en vue de répondre à un ensemble de problématiques définies constituant le projet. Les futurs membres de cette équipe font l'objet d'une sélection sur le plan des compétences et de l'expérience afin de répondre au mieux à ces problématiques. Ils peuvent être choisis à l'interne (parmi le personnel de l'entreprise) comme à l'externe (recrutement). Cette sélection fait intervenir les personnes prenant part à la gestion de l'équipe (chef de projet, coordonnateur, chef d'équipe) pour leur expérience sur des projets similaires, ce qui leur confère une objectivité particulière pour l'expression des besoins en ressources humaines (compétences, profils). Les formes d'implication dans le processus de constitution d'équipe peuvent être :

- la participation aux entrevues d'embauche
- l'expression d'avis ou de recommandations concernant les profils

Il apparaît que l'expérience du candidat est un critère aussi important que ses compétences. Ce critère l'est d'autant plus que la nature du poste est orientée vers le pilotage des activités de l'équipe. De façon générale, la prise en compte des antécédents de chaque membre de l'équipe permet d'accroître les chances de succès du projet grâce à l'expérience. Par exemple, une personne ayant occupé diverses fonctions au fil des projets auxquels elle a participé sera plus à même de s'impliquer dans divers aspects d'une situation problématique pour la résoudre.

Participant 3

Tant qu'a pas les choisir tu peux au moins définir certains critères : tels types de personnalité, de skills, de réalisations ou disponibilités de déplacement, peu importe. Au pire tu ne participes pas au recrutement mais au moins tu défini les critères.

Participant 4

On m'a invité à participer au recrutement parce que c'était un projet que je connaissais bien et que je savais quel genre de profil de personne fallait engager. Puis je l'ai apprécié beaucoup parce qu'en plus j'ai été capable de m'asseoir avec les personnes avant et de convenir des questions qu'on allait poser de ce qu'on voulait savoir des personnes qu'on allait engager au niveau technique, au niveau de l'expérience, au niveau de comment ils se sentent dans certaines situations. J'ai trouvé ça bien, avec l'expérience du projet, j'ai vu des personnes qui n'étaient pas à leur place, je voyais quel genre de personne je voulais à tel endroit dans le projet, une personne qui a un rôle bien défini qui faut qu'il communique avec les clients beaucoup, y en a d'autres qui sont plus isolés dans un local qui font du montage, des processus répétitifs, y en a d'autres qui sont plus souvent au téléphone, toujours au bureau mais plus souvent au téléphone y en a qui sont sur la route, y en a qui sont éloignés. C'est le genre de question à poser en entrevue pour cibler quel genre de personne et dire lui je serai capable de le mettre là.

Pour ce qui est des aspects relatifs aux compétences, nous pouvons dénombrer d'après nos entrevues deux formes de développement des compétences : le développement par l'expérience et le développement par la formation. Du point de vue du chargé de projet, il apparaît que le développement des compétences s'effectue au quotidien, notamment sur le plan de la gestion des ressources humaines. En effet, chaque individu composant l'équipe possède sa vision des choses et ne réagit pas de la même façon que ses homologues pour une situation donnée. L'habileté à jongler avec les contraintes qui évoluent sans cesse implique également un ensemble de compétences qui s'affine au quotidien. Plus globalement, le chargé de projet apprend de ses expériences qu'il s'agisse d'échecs comme de réussites et conditionne sa façon de travailler. Certains membres ont comme motivation le développement de leurs compétences en allant chercher de nouvelles expertises. À ce titre, l'échange de connaissances apparaît comme un moyen d'enrichir les compétences des membres. En revanche, selon les fonctions attribuées, certains sont moins en mesure de développer leurs compétences que d'autres à cause de la nature de leurs tâches : les fonctions administratives comme la coordination laissent moins de place à l'apprentissage comparée aux fonctions techniques, mais exposent autant de situations/scénarios variés.

Participant 4

Moi j'aime mieux partager mes connaissances et aller chercher d'autres expertises plus pointues plus spécifiques, sur d'autres aspects de mon travail. Au lieu de garder ça pour moi, je préfère partager puis aller chercher d'autres expériences puis pouvoir en partager encore plus, j'ai toujours que je vais être plus connaissant des systèmes, des choses qui font partie de mon travail.

Un autre facteur lié au développement des compétences repose dans leurs préférences personnelles : certains se retrouvent hors de leur zone de confort dès lors qu'ils sont confrontés à des situations inconnues et limitent leurs actions pour ne pas se retrouver dans ces situations ce qui freine leur apprentissage par l'expérience en se maintenant dans une forme de récurrence des tâches. À contrario, les membres ayant le profil opposé cherchent à éviter cette récurrence et préfèrent se lancer dans l'inconnu en y voyant un défi, ce qui les motive.

Participant 4

Le défi, l'inconnu, ça c'est une motivation, pour moi. J'aime ça faire des choses que je sais pas comment je vais faire, c'est comme un défi personnel un peu. Être capable de se réaliser, accomplir une tâche que tu sais pas par quel chemin tu vas prendre.

Participant 5

Personnellement je me fais toujours valider si y a des choses que je suis pas certaine, je vais aller me faire valider, parce que je suis pas toujours certaine de moi.

4.2. Prérequis de la mobilisation en contexte de projet

Nous avons principalement repéré le caractère prépondérant du pouvoir d'agir dans la mobilisation en contexte de projet, de plus celui-ci semble se retrouver fortement lié à bon nombre d'autres éléments du modèle de Tremblay et al.

4.2.1. Le pouvoir d'agir

Le chargé de projet apparaît comme le membre de l'équipe ayant le plus de pouvoir d'agir : pour manœuvrer l'équipe et piloter le projet, celui-ci doit pouvoir faire face à des situations impliquant une prise de décision s'appuyant sur son seul jugement (en consultant les membres de l'équipe, mais pas forcément ses supérieurs hiérarchiques). D'autre part, il doit faire rentrer son équipe dans le cadre du projet en délimitant ce cadre avec des processus qui vont orchestrer les activités de cette équipe. En revanche, bien qu'il dispose d'une marge de manœuvre considérable, il reste limité par les ressources qui sont à sa disposition et se doit de les utiliser de manière optimale, car celles-ci ne sont pas illimitées. Il peut dans certains cas ne pas avoir suffisamment de ressources, ce qui occasionne des répercussions sur le projet concernant la qualité, les délais voire les coûts.

Participant 3

J'estime que j'ai beaucoup de latitude, mais peu de moyens pour y arriver des fois. Je peux faire tout ce que je veux, mais par contre des fois on n'a pas les ressources, on n'a pas l'argent, la structure, les informations, les données.

Une autre limite à laquelle est soumis le chargé de projet est le cadre contractuel du projet d'agir limité quand il s'agit d'un conflit avec le client : c'est l'employeur qui prend la relève pour délimiter le mandat, en cas de désaccord (limites, responsabilités, litiges). Le contrat limite le pouvoir d'agir, car il peut établir des contraintes concernant

l'organisation du travail comme sur le plan technique. L'approche pour arriver au livrable peut également être imposée par le contrat, ce qui conduit les membres à des désaccords sur l'organisation qui en découle.

Participant 4

J'en vis une de situation comme ça ou est-ce que je peux pas faire le travail parce que le contrat est pas designé comme ça, c'est super frustrant, parce que moi j'ai été engagé pour faire un contrat avec le client, mais ma case sur l'échiquier c'est pas une case de développement, c'est une case de gestion de déploiement, puis je vois qu'il y a du développement qui faut qu'il se fasse, puis je le sais que je pourrai pas faire la job, puis je suis obligé d'attendre après les autres, je suis obligé de rien faire et d'attendre le jour J ou je sais que je vais arriver dans le mur... c'est difficile.

En revanche, le chargé de projet reste libre quant à sa façon de gérer son équipe : il peut pousser davantage les membres à prendre plus de responsabilités (délégation). La consultation des membres, surtout si leur avis est considéré, favorise l'implication des membres de l'équipe.

Participant 5

Souvent je prends les bonnes décisions, mais oui, ça le chargé de projet me laisse de la latitude là-dessus puis il me pousse même des fois à prendre plus de responsabilités.

Le pouvoir d'agir se situe dans la liberté d'organisation pour la réalisation de certaines tâches, en lien avec l'organisation du travail et la coordination avec les autres. La principale contrainte qui affecte cette liberté est le respect de l'échéancier pour les tâches de chaque membre de l'équipe.

Participant 7

J'ai beaucoup de marge de manœuvre, autrement dit, ils me donnent l'ouvrage qui y a à faire puis ils savent que je m'arrange avec ça, ils ont pas à me donner étape par étape ce qu'il faut faire, il y a ça à faire c'est beau, je suis capable de répartir mon ouvrage moi-même, de me planifier aussi.

Le pouvoir d'agir peut constituer un moyen d'affiner les processus de manière participative (amélioration continue) pour les rendre plus efficaces, car la vision d'une tâche est davantage plus proche de la réalité selon le point de vue du membre qui s'y attèle (il possède un certain niveau d'expertise ainsi que de l'expérience qui renforcent sa crédibilité) que d'autres membres de l'équipe ou supérieurs hiérarchiques (chargé de projet, etc.). La liberté d'organisation du travail permet également une implication plus poussée et une gestion plus adaptée du travail en accord avec la réalité. Le contraire pourrait être nuisible en étant perçu comme de l'ingérence voire du contrôle dans la façon de travailler ce qui pourrait mener à la démobilisation.

Participant 8

Dans mon travail je suis assez libre, je fais ce que je veux, c'est sûr que t'es pas toujours d'accord avec celui qui va te dire la façon de faire, mais c'est pas lui qui est dans cet environnement-là, il passe pas huit heures par jour, lui voit ça d'une façon et toi tu dis « regarde, ça marche pas de même, c'est moi qui travaille ici pas toi ».

Le membre de l'équipe possède les pleins pouvoirs pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées : la délégation est importante, car le chargé de projet ne peut tout maîtriser (notamment les aspects techniques où il consulte et écoute les recommandations). La confiance dans l'expertise est nécessaire d'où l'importance d'un processus de recrutement rigoureux. La créativité des membres doit être libre pour répondre à un problème ce qui stimule la motivation (faire face aux défis) et permet d'agir sur l'amélioration continue et renforce l'engagement par l'implication (solutions aux problèmes).

En revanche, l'effet inverse peut se produire chez certains membres de l'équipe : trop de marge de manœuvre est perçue par certains comme de l'inconfort et accroît le sentiment d'incertitude. Ceux-ci ont besoin d'un certain degré de structuration pour se sentir dans leur zone de confort par manque de confiance en soi, manque d'expérience en contexte de projet ou bien tout simplement à cause de leur tempérament. Les règles, tout comme les processus et l'obligation de s'y conformer, représentent un cadre sécurisant.

Participant 5

J'ai beaucoup de latitude là-dessus, par contre, personnellement je me fais toujours valider si y a des choses que je suis pas certaine, je vais aller me faire valider, parce que je suis pas toujours certaine de moi, ça m'amène à me faire valider, souvent je prends les bonnes décisions.

Participant 9

J'étais perdu au début du projet, qu'est-ce que je fais ici? Quand tu es habitué à avoir une procédure, t'arrives au projet, il y a zéro procédure il y a zéro matière il y a rien, tu peux aller chercher l'information, c'est toi qui développes les structures pour être fonctionnel.

La participation au niveau du processus de recrutement des futurs membres de l'équipe confère aux membres actuels qui y participent un sentiment de confiance, car ils sont consultés et leur donne dans une certaine mesure le pouvoir d'influer sur l'équipe. Cette participation peut être directe ou indirecte. En revanche, ce n'est pas le cas pour l'ensemble des membres de l'équipe, car certains souhaiteraient prendre part au recrutement.

Participant 5

Oui dans les dernières embauches, le gestionnaire de projet me demandait d'être présent des fois aux entrevues, le responsable d'équipe lui participait aussi mais plus pour le côté technique. Moi j'ai quand même rencontré les gens mais c'était plus après l'embauche, pour voir si c'était la bonne personne.

Une limite propre à la gestion de projet est apparue dans nos entrevues : le client peut être source de contraintes et ne pas favoriser le bon déroulement du projet davantage à cause de contraintes internes propres à ses activités que par une mauvaise volonté de sa part. En effet, le client peut être assimilé à l'environnement dans lequel évolue l'équipe de projet même si elle n'est pas physiquement dépendante de celui-ci.

Participant 6

Côté client, il était comme pas préparé à tout ça là, les techniciens avaient du mal à se rendre sur place, car le client bloquait des sections de rue, on a perdu des rendez-vous avec ça, parfois le client nous occasionne... parfois le client est pas là aux rendez-vous, on a du mal à se rendre dans certains endroits de l'usine, je dirais que le client nous complique la vie parfois, c'est malheureux.

La nature de ces contraintes qui composent « l'environnement client » est diverse et variée et peut être en lien direct avec le contexte sociopolitique de l'entreprise. Par exemple, l'influence des organisations syndicales qui refusent la sous-traitance et limitent le rayon d'action de l'équipe (qui est externe à l'entreprise) ce qui freine le déroulement du projet. Il peut également arriver que le client ne s'implique pas autant que nécessaire ce qui, d'un certain point de vue, comporte des avantages comme accroître la marge de manœuvre de l'équipe, mais présente aussi des risques liés au manque d'information/communication comme faire machine arrière avec les conséquences techniques, budgétaires et temporelles associées.

4.2.2. Reconnaissance

Dans nos entrevues, la reconnaissance ressort comme une composante nécessaire de l'aspect managérial et de la gestion des ressources humaines qui doit être entretenue tout au long du projet pour maintenir la mobilisation et la performance de l'équipe. La reconnaissance fluctue dans le temps : plus de feedbacks positifs sont donnés au début, car le projet démarre, le caractère « nouveau » et la découverte des personnes (façon de travailler, etc.) tandis que les feedbacks négatifs sont donnés dès lors qu'il y a plus de recul ou qu'un problème survient. L'intérêt est de conserver un certain équilibre pour maintenir la motivation. D'un point de vue collectif, le chargé de projet peut transmettre à l'équipe des félicitations, remerciements et autres commentaires provenant du client ou à titre individuel en transmettant directement à la personne concernée et à son superviseur administratif (dans le cadre d'évaluations de personnel). Pour les membres, les retours du client sur des points ayant nécessité beaucoup d'investissement sont forts de sens.

La reconnaissance peut aussi se manifester par des activités sociales (prendre une bière, un souper, jouer aux quilles, etc.), ce qui est purement collectif. Il peut s'agir d'une initiative provenant de l'entreprise, du chargé de projet, voire même du client.

Le sentiment de reconnaissance reste néanmoins peu perçu par les membres de l'équipe et se limite à l'image du bravo et de la petite tape dans le dos. Sur le long terme, la reconnaissance peut ne plus être attendue, car être le plus performant possible est perçu comme une exigence de l'employeur.

Participant 3

On a fait beaucoup d'argent, le bénéfice de ce projet-la était vraiment très bon, honnêtement j'ai pas vraiment eu de commentaires à l'interne autre que bravo, c'est très bien puis ça c'est limité à ça, y a pas eu de récompenses pécuniaires ou d'une quelconque façon, un message un bon coup, une tape dans le dos c'était comme c'est ça qu'on attendait de toi, c'est ça qu'on se dit, qu'on se fait dire souvent.

Participant 6

Il y a une petite pancarte qu'on met sur le coin du mur puis y a une petite main puis quand tu es satisfait de toi tu vas te cogner le dos, tu vois plus souvent du monde aller se faire mettre une petite tape dans le dos.

Outre les primes, l'évaluation du membre de l'équipe auprès de son superviseur administratif peut jouer sur l'augmentation de salaire. Favoriser l'évolution de carrière est à double tranchant : les promotions au sein de l'entreprise peuvent être appréciées, mais il faut garder à l'esprit qu'attribuer de nouvelles fonctions peut affecter l'intérêt d'une personne qui est heureuse dans ce qu'elle fait et donc impacter sa mobilisation. Certaines personnes apprécient le changement et d'autres préfèrent se contenter de leur situation actuelle.

4.2.3. Soutien

Comme évoqué dans certaines entrevues, le soutien de l'employeur (supérieurs hiérarchiques au chargé de projet) repose sur son implication dans les divers aspects du projet (ressources, formation, etc.). Dans notre cas, son action se limite à intervenir en cas de litige avec le client, dans le cadre défini contractuellement. Il peut adopter une posture passive dans le projet où il s'informe simplement des avancées sans y prendre part (pas de soutien, c'est au chargé de projet de gérer le projet), mais il peut intervenir si les données chiffrées qui lui sont remontées ne sont pas bonnes et menacent les résultats du projet. Trop de soutien implique une certaine présence de l'employeur ce qui diminue le pouvoir d'agir laissé au chargé de projet et à son équipe. En revanche, l'employeur peut soutenir l'équipe par d'autres moyens en comblant les aspects présentant des lacunes comme la formation.

Participant 3

Il est présent s'il sent que c'est important pour lui, si ça influence sa colonne de chiffres, il va s'impliquer, si ça n'a pas d'impact, c'est plus toi comme chargé de projet à te débrouiller avec une situation ben débrouille toi, t'as tout ce qu'il faut pour réussir, c'est souvent comme ça que ça va se traduire.

C'est déplorable, des fois ça serait plus utile qu'il y ait plus d'implication de mon employeur, plus d'influence mais en même temps ça m'enlèverai de la latitude.

Certaines fonctions occupées par des membres de l'équipe comprennent des attributions qui concernent le soutien même de cette dernière (chargé de projet, coordonnateurs, responsables techniques, etc.). Il s'agit de soutenir l'équipe sur le plan logistique, technique et humain. L'aspect humain n'est pas explicitement formulé comme faisant partie des attributions d'un poste, mais il demeure important pour maintenir la cohésion d'équipe et un climat positif au sein de l'équipe en écoutant ou encourageant par exemple des membres moralement affectés (par exemple dans le cadre d'équipes virtuelles disséminées dans des endroits reculés).

Participant 4

Surtout de l'écoute, puis oui des encouragements, puis de dire « non, ne vois pas ça si noir, c'est pas si difficile, ça va durer qu'un temps, t'es capable, ai confiance ». Mais ça c'est en dehors de notre travail, on a pas à faire ça, je suis pas payé pour faire ça.

4.2.4. Confiance

Dans une certaine mesure, la confiance est liée à l'aide apportée aux autres et à la facilitation interpersonnelle : un membre de l'équipe qui aide en partageant ses connaissances est quelqu'un de consulté auquel on accorde suffisamment de confiance pour s'appuyer sur son savoir et son avis. Son expertise constitue une référence à laquelle les membres accordent du crédit. Cette consultation peut par exemple porter sur des détails

d'ordre technique pour aider à résoudre un problème. De manière générale, consulter induit un sentiment de valorisation envers la personne consultée en plus de l'impliquer davantage et contribue d'une certaine façon à développer le pouvoir d'agir (retombées managériales). Ce sentiment est d'autant plus grand que la personne qui consulte occupe un poste élevé dans la hiérarchie.

Participant 4

Le responsable du département est venu me voir pour bider sur le contrat de remplacement de poste, ouai j'y ai dit que j'étais capable et que j'y ai montré des possibilités. La manière que j'y ai expliqué ça, il voyait le potentiel qui était disponible pour faire la job, puis il avait confiance.

4.2.5. Justice

Au sein de l'équipe comme dans le reste de l'organisation, le sentiment de justice est important, car il est en lien direct avec l'aspect managérial. L'équipe définit un petit périmètre où les actions menées par le chargé de projet ont des conséquences directes dès lors qu'il s'agisse de reconnaissance (récompenses et sanctions) ou encore de conflit. Ce périmètre est plus complexe à contrôler avec les équipes virtuelles, car les différents contextes en lien avec l'emplacement géographique induisent des inégalités (salaires, horaires, etc.) voire même des idées reçues. Par exemple, il existe un ressenti d'inégalité entre les bureaux de l'entreprise situés dans des régions différentes : aux yeux des employés de grandes agglomérations, les employés de régions sont des employés de « sous ordre » ce qui se fait ressentir dans les relations.

Participant 3

Je sens comme les gens dans les grands centres, ont une impression que les employés de régions sont des employés de sous ordre, je sais pas comment le dire, je trouve que c'est une forme d'injustice parce que les gens donnent un fichu bon service un bon rendement pareil.

Entre les membres de l'équipe, le sentiment de justice passe par différents éléments, le manque de compétence d'un membre peut être perçu comme une forme d'injustice, car l'efficacité globale de l'équipe masque l'inefficacité de certains membres au détriment des autres qui effectuent leur travail. La reconnaissance collective de l'équipe ne discerne pas les plus méritants des autres et la frustration qui en résulte est d'autant plus grande que les membres perçus comme incompetents sont gardés dans l'équipe malgré des manquements répétés. La justice passe également par la reconnaissance de la charge de travail accomplie indépendamment du résultat attendu. En effet, il appartient au chargé de projet de maintenir le réalisme des délais dans lesquels doivent être effectuées les tâches (dépendamment de leur complexité) tout en reconnaissant les efforts fournis.

Participant 9

Des fois on se démène comme ça pas d'allure, mais ça donne pas les résultats qu'on veut le chargé de projet demande qu'est-ce qu'on a fait cette semaine, il est pas tout le temps à côté de nous à checker ce que l'on fait, mais quand tu fais 30 à 35 appels par jour pour essayer de joindre du monde qui est en vacances.

4.2.6. Engagement

L'engagement semble passer avant tout par la proximité entretenue avec le reste de l'équipe, c'est-à-dire les liens et l'implication avec l'équipe. La distance entre les membres de l'équipe l'amène à travailler de manière virtuelle, c'est-à-dire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Pour ces équipes virtuelles

(géographiquement dispersées) le chargé de projet ne peut être présent physiquement que par période et demande plus d'implication de sa part (déplacements, coûts, etc.). La durée du projet influe directement sur l'engagement des membres de l'équipe, car plus le projet est court moins il y a de temps pour renforcer les liens entre les membres de l'équipe.

Participant 3

Pour un projet plus court sur une période de 3 mois, c'est plus difficile des fois, on rencontre des gens à distance, par exemple j'avais une petite équipe très éloignée, là je pouvais pas les rencontrer souvent pour une question de coûts. Plus c'est court plus c'est difficile de créer cette chimie là si tu les vois moins souvent, si tu leur parles moins souvent.

Pour certains de nos participants, l'engagement pour l'équipe se caractérise également par une volonté de servir l'équipe et ses intérêts. Chaque membre est un représentant de l'équipe et assume une part de responsabilité. Il peut arriver dans certains cas qu'il s'agisse de défendre le groupe face à la critique injustifiée ou de mettre en œuvre les améliorations nécessaires pour ne plus subir cette critique. Comme pour maintenir un bon climat au sein de l'équipe, l'engagement a besoin du sentiment de justice avec des choix, feedbacks (qu'il soit positif comme négatif) fondés sur des justifications solides ou des procédures préétablies. L'engagement possède aussi une dimension sociale : pour un membre de l'équipe cela se manifeste au niveau des relations avec les autres : l'engagement permet de se sentir inclus dans un groupe ce qui crée un sentiment de confiance au sein de l'équipe. Les liens ainsi constitués sont durables et peuvent sortir du cadre du projet voire même professionnel. L'engagement croît en fonction du temps passé à travailler avec l'équipe. Malgré le roulement de personnel, l'engagement se renforce davantage pour des projets de longue durée, car côtoyer les mêmes individus crée des liens et fait se développer un sentiment d'attachement et d'appartenance.

Participant 4

Moi je suis très honnête, si on a quelque chose à se reprocher, je défendrais pas mon équipe contre quelque chose que je sais qu'on a pas bien fait mais si on a rien à se reprocher ou que les raisons sont bonnes c'est certain que je vais défendre mon équipe surtout si on a suivi les processus à la lettre puis qu'on se fait reprocher des choses, c'est certain que je la défend mais quand on a des tares, je vais les prendre soit sur moi au nom de mon équipe puis je vais apporter des correctifs parce que j'ai la possibilité de le faire.

4.2.7. Motivation

Les budgets des projets sont calculés avec des barèmes indiquant les nombres d'heures à effectuer. Le dépassement de ces heures n'implique pas forcément une rémunération supplémentaire, d'où le besoin de stimuler la motivation sur d'autres aspects. Sur le plan collectif, il est essentiel de canaliser les motivations vers le livrable, pour cela il faut parvenir à créer une cohésion, une synergie, pour que toute l'équipe travaille conjointement de manière optimale. Un élément touchant la motivation ressort pour certains des membres de l'équipe : la notion de défi stimule ceux pour qui surmonter des obstacles (d'ordre technique notamment) suscite davantage d'intérêt. En effet, se retrouver dans « l'inconnu » (c'est-à-dire hors du cadre défini par des activités récurrentes) favorise l'apprentissage et le développement de compétences. Conjointement, la charge de travail elle-même peut constituer un facteur motivant, car les personnes se retrouvent occupées à plein temps : elles se focalisent sur quelque chose évitant ainsi l'ennui au travail. Par ailleurs, la diversité des tâches à effectuer, combinée au choix de les prioriser, contribue à motiver davantage l'employé (pouvoir d'agir et organisation du travail).

Participant 4

J'aime relever les défis que ce soit au niveau de la charge de travail ou même au niveau du contenu j'aime qu'il y ait beaucoup de choses à faire que se soit pas juste un petit projet qui arrive juste à installer une affaire simple puis c'est beau, c'est fini. Pour installer ce logiciel là il faut que j'aie faire des recherches quel logiciel serait mieux pour ce groupe de personnes ce réseau là ou pour être capable d'entrer dans cet ordinateur la, arranger le réseau toutes ses affaires. J'aime que le défi soit là.

Participant 6

Comme tu as des projets différents tu as toujours des manières différentes c'est ce que j'aime c'est tout le temps du nouveau c'est des défis, tu apprends des affaires.

4.3. Comportements mobilisés en contexte de projet

Il est intéressant de remarquer l'orientation collective des comportements qui sont ici naturellement tournés vers l'équipe et la renforce pour s'aligner sur les besoins de projet.

4.3.1. Aide apportée aux autres

Il arrive que les membres de l'équipe ne s'en tiennent pas simplement à leurs attributions : certains s'occupent des tâches des autres afin de débloquer une situation constituant un frein à l'avancée du projet ou simplement pour gagner du temps. Ces tâches peuvent aller jusque sortir complètement du champ de compétences et des attributions de la ressource qui s'emploie à dénouer la situation. C'est une conséquence d'une organisation du travail souple laissant aux membres la possibilité de s'organiser qui permet de développer l'aide apportée aux autres, mais également donne l'opportunité de varier la nature des tâches, de développer de nouvelles compétences par l'apprentissage.

Participant 3

Nous notre travail c'était d'installer des ordinateurs en prenant des rendez-vous bien précis, mais là le technicien a manqué un poste puis j'ai pas eu le choix, je me suis assuré de monter un poste, je suis pas très technique comparé à eux, mais j'ai monté un ordinateur pour les aider dans la journée. Arrive un moment donné où t'as pas le choix pareil. Normalement non, tu ne peux pas le faire, aider tout le monde ce serait impossible de faire toutes les tâches des autres. On voyait bien qu'il y avait un nœud puis l'a débloqué comme ça.

Participant 8

Un moment donné je suis allé aider un petit peu l'équipe en haut, il y avait des postes à monter puis le gars était tout seul, donc je suis allé donner quelques heures, des trucs comme ça, c'est une équipe dans le fond on s'entraide, en fonction des connaissances qu'il y a tu peux apprendre sur le tas.

L'aide apportée aux autres n'est pas sans limite, elle reste dans le cadre du mandat établi avec le client du projet. L'objet du besoin d'aide doit reposer sur l'incapacité du membre de l'équipe à effectuer la tâche pour ne pas donner l'impression d'abuser de cette aide et masquer son incompetence.

Le partage de l'expérience constitue aussi une forme d'aide apportée aux autres, car elle permet d'améliorer et prévenir les erreurs futures en anticipant grâce aux situations vécues par le passé. Concrètement, le partage de l'expérience peut se manifester par la mise à disposition de procédures, aide-mémoires ou encore des outils pouvant faciliter la réalisation de certaines tâches. Dans une perspective plus large, la constitution d'archives relatives aux projets achevés est aussi une forme d'aide, car certains livrables du projet peuvent être plus ou moins similaires à ceux réalisés par le passé dans le cadre d'anciens projets, ce qui permet un gain de temps et des risques moindres. Il apparaît que les personnes ayant participé au lancement du projet sont perçues comme des « piliers » et sont plus sollicitées en ce qui concerne l'aide.

Participant 4

Je le constate souvent parce que les gens me redemandent des conseils, ils viennent facilement à moi, donc je me dit, même si c'est pas une situation spécifique que je te parle, j'ai le sentiment qu'ils me font confiance puis les réponses que je leur donne sont correctes et justes puis sont positives pour eux parce qu'ils reviennent tout le temps. Si je donnerai pas une bonne information, si je donnerai des fausses pistes de solution, un moment donné, on ne me posera plus de questions. Les gens ont vraiment confiance en mes capacités.

Les membres d'une équipe sont amenés à partager leurs connaissances de manière informelle pour débloquer certaines situations d'ordre technique principalement. Avec le roulement de personnel, l'équipe voit de nouveaux membres s'ajouter en cours de route ce qui implique d'être « mis à niveau » en termes de connaissance sur le projet. Néanmoins, cela reste à la discrétion du membre de l'équipe, certains peuvent choisir délibérément de ne pas partager leurs connaissances afin de se rendre indispensables et s'assurer de conserver leur emploi. Il peut exister des systèmes de partage des connaissances comme des bases de données accessibles aux membres de l'équipe (voire même à l'ensemble des employés) qui peuvent y contribuer en publiant leurs connaissances.

4.3.2. Facilitation interpersonnelle

La facilitation interpersonnelle ressort comme un éventuel critère de sélection pour les membres de l'équipe : certains profils possèdent un bon sens du contact et sont plus aptes à intervenir sur le plan interpersonnel. Selon le bagage de l'individu (projets sur lesquels il a travaillé), il peut être sollicité pour rejoindre l'équipe car le client est habitué à interagir avec cette personne.

Participant 5

J'ai coordonné beaucoup de projet de ce type-là, la connaissance aussi du client parce que j'ai pratiquement toujours travaillé avec Rio Tinto presque, donc ça c'est sûr que les gens le voient, puis j'ai toujours une bonne entente avec tout le monde je suis pas du genre a engueuler quelqu'un, j'ai un tempérament assez doux puis les gens apprécient.

Le partage des informations et connaissances s'ancre dans une logique de facilitation interpersonnelle, car elle permet d'éviter des situations potentiellement nuisibles comme des feedbacks négatifs suite à des erreurs. La facilitation interpersonnelle est primordiale au sein d'une équipe de projet : la circulation des informations comme des connaissances facilite le déroulement des tâches et le maintien d'un climat favorable. La volonté de développer ses compétences peut mener au partage des connaissances afin d'en acquérir d'autres auprès des autres membres de l'équipe, voire de l'organisation. En revanche, certains membres de l'équipe peuvent ne pas partager leurs connaissances pour conserver le monopole sur leurs activités à des fins individuelles (conservation de leur emploi, conserver leur mérite, etc.).

Participant 4

Je pense que c'est important y a des gens qui veulent plus garder ce qu'ils savent pour eux comme pour protéger leur emplois, je l'ai vu souvent je le vois encore, surtout quand je parle à des gens de Montréal, mais j'ai pas cette philosophie-là, moi j'aime mieux partager mes connaissances et aller chercher d'autres expertises

En relation avec le climat au sein de l'équipe, les conflits interpersonnels trouvent leurs origines dans la façon dont les personnes conçoivent leur manière de travailler ou leur personnalité. Les problèmes d'ordre conflictuel sont principalement remontés au chargé de projet, mais il peut arriver qu'ils soient réglés sans interventions de ce dernier, directement par les membres de l'équipe.

Participant 3

Certains veulent progresser, d'autres veulent faire leur travail à leur façon puis les autres les dérangent ou carrément des conflits de personnalités, j'ai eu à déplacer des gens carrément, les rencontrer ensemble comme des enfants d'école, de les confronter, on a pas eu le choix vraiment. Puis ça, ça arrive avec des techniciens, chargés de projet, peu importe où.

4.3.3. Coordination avec les autres

Pour mener un projet à terme, certaines tâches nécessitent d'être réalisées conjointement ou parallèlement par plusieurs personnes pour être réalisées à cause de l'ampleur du travail. Par conséquent, plusieurs membres de l'équipe occupent la même fonction pour équilibrer la charge de travail. Ceux-ci se coordonnent entre eux et également avec les autres membres avec lesquels ils interagissent (il peut s'agir de l'équipe au complet). Par ailleurs, nous pouvons constater que les membres d'un de ces sous-groupes constitués (occupant la même fonction) se répartissent les tâches en fonction de leurs affinités personnelles que nous pourrions organiser selon ces trois axes :

- Techniques
- Administratives
- Humaines (gestion de personnel)

Les membres de l'équipe ont conscience de l'importance de la coordination : ils se la représentent sous forme d'une chaîne (équipe) constituée de maillons (membres de l'équipe) par laquelle transite le produit de leur travail en vue d'être assemblés : chaque maillon est interdépendant, car il influe sur les suivants en termes de délais, de coûts et de respect de la qualité.

Participant 7

Dans le fond un projet se compare un petit peu à une chaîne de montage en série, quand il y a un bug dans la chaîne de montage à quelque part c'est tout l'ensemble qui est retardé, s'il arrive quelque chose c'est là qu'il faut le prendre en charge, pour pouvoir redécoller la chaîne au plus vite, c'est important aussi au niveau de la santé financière du projet.

La coordination avec les autres est en lien avec l'aide apportée aux autres : les membres se coordonnent pour faire face à un problème en se mobilisant pour le résoudre. De manière générale, la transmission d'informations ou de connaissances et le ré-aiguillage de celles-ci favorisent la coordination au sein de l'équipe. Une charge de travail trop importante sur certains membres que le reste de l'équipe (toute ou en partie) va se répartir entre les membres indépendamment de leurs fonctions pour favoriser le respect des délais. Par ailleurs, l'organisation du travail et le pouvoir d'agir sont également en lien avec la coordination : il leur est libre de se structurer pour mieux faire face, ce qui crée une importante flexibilité et une meilleure réactivité.

Participant 7

L'ouvrage qui y a faire est là, peu importe qui le fait, l'ouvrage est à faire donc c'est sûr qu'il y a un peu tout le monde qui prend la charge de travail qui est attribué à l'équipe, non pas une personne en particulier.

L'essence même de la coordination avec les autres passe avant tout par la communication : le fait qu'une équipe soit constituée d'un ensemble varié de profils et de métiers implique un dialogue structuré. La qualité et la cohérence de ce dialogue peuvent être affectées par la taille de l'équipe et son rapprochement géographique (situés dans plusieurs bureaux, étages, villes, pays...). La communication avec le client est également importante : déterminer des canaux de communications clairs avec des interlocuteurs précis pour aller chercher l'information nécessaire et l'impliquer davantage. Une bonne

coordination passe par une complémentarité sur le plan des compétences managériales et techniques entre les différents membres de l'équipe.

Participant 6

C'est moi qui ai monté les tâches pour être analyste dans ce projet-là, l'expérience du chargé de projet dans le managing et mon expérience technique ça ça l'a aidé, il est ouvert à ça puis il avait pas le choix, fallait qu'il soit ouvert à ça. Le manager maîtrise pas ces affaires-là, car il n'a pas l'expérience dans ce domaine.

4.3.4. Esprit sportif

Dans le cadre du projet, il apparaît que les membres possèdent une grande marge de manœuvre. L'esprit sportif semble lié à la motivation dans le sens où les contraintes du projet (techniques par exemple) sont perçues de manière positive par les membres, car elles donnent au projet une dimension de défi. Cette dimension se retrouve notamment sur le plan technique où les membres ayant une fonction connexe sont amenés à résoudre des problématiques liées à la réalisation de livrables.

Participant 7

Moi c'est mon métier, c'est sûr que j'adore ça, j'en mange, dont c'est sûr que tout ce qui est petit bogue, faut que j'aie voir pourquoi ça fonctionne pas, pourquoi c'est arrivé, comment on fait pour passer au travers, ça marche tu tout le temps? C'est tu la bonne solution?

4.3.5. Amélioration continue

D'après nos entrevues, l'amélioration continue se caractérise principalement par des apports d'idées, de solutions ou des alternatives visant à simplifier ou améliorer certains aspects du projet, en réponse à une problématique qui se présente (technique avec des outils

ou relative à la gestion de l'équipe) ou simplement par souci d'efficacité (optimisation du travail en redéfinissant des processus afin d'améliorer la coordination).

Participant 4

A chaque jour, il y a moyen de faire changer quelque chose même mineur. Changer une méthode, donner un accès à un nouveau système plus rapide, faire changer un processus qui a des étapes qui n'ont pas de plus-values parce que tu t'en rends compte à mesure que tu travailles, comme moi par exemple dans le processus où je travaillais comme je l'ai désigné puis je me suis rendu compte qu'il y avait des affaires c'était de l'overhead puis d'autre que ça aurait été important de rajouter, mais je pense que c'est au quotidien, qu'il y a tout le temps moyen de changer les choses.

Par ailleurs, l'expérience joue aussi un rôle important : d'une phase à une autre du projet, l'équipe apprend des situations passées, mais s'appuie aussi sur l'expérience personnelle et les connaissances de chaque membre, ce qui lui permet de mieux appréhender ce qui pourrait survenir en reproduisant des schémas fonctionnels ou organisationnels déjà utilisés.

Participant 5

Y a des postes manufacturiers comme dans la phase 1, ces postes-là on s'en occupait de A à Z, puis y a eu des ratés dans ces cas-là, fait qu'on a appris de ça.

Participant 8

Moi je savais jamais ce qui s'en venait, c'était un petit peu tannant, des fois il t'arrive des palettes puis tu sais pas ce qui s'en vient, puis là, quelqu'un qui a eu la brillante idée de mettre ça sur SharePoint ça c'était génial, ça ça aurait dû être dès le début, ça a pris quasiment un an.

Parfois, l'amélioration continue peut se voir affectée par des contraintes intrinsèques au projet qui trouvent leur origine dans le contrat passé avec le client. Le client peut camper

sur ses positions et faire obstruction aux suggestions qui lui sont présentées, même si celles-ci visent à servir au mieux ses intérêts. L'origine de ce problème pourrait se situer dans le fait que le client demeure peu compréhensif sur le plan technique, qu'il ne distingue pas de réels apports et qu'il préfère rester dans la zone de confort juridique que constitue le contrat. Ceci a pour effet de limiter dans un sens toutes formes d'innovation et de créativité qui pourraient émaner de l'équipe dès lors que ces initiatives entrent en contradiction avec le contrat, créant ainsi de la frustration. Dans le même ordre d'idées, des contraintes régissant certains aspects de la gestion du projet peuvent être formulées par le client, ce qui touche directement l'ensemble de l'équipe.

Participant 3

J'étais pas d'accord avec le projet, avec l'approche pour arriver au livrable. C'est un projet qui aurait pu être davantage innovant, mais on n'a pas réussi à le faire, car le client ne voulait pas le faire, j'aurais aimé ça mené le client à faire autre chose d'une autre manière, plutôt que de travailler un mode traditionnel. On aurait pu faire mieux, plus rapidement, et à moindres coûts.

4.3.6. Participation à la vie civique interne

La vie civique interne doit avant tout son existence à la disponibilité de fonds alloués par l'organisation pour des activités extra-professionnelles. L'existence d'une structure dédiée (club social, comité) facilite la subvention, l'organisation et la participation à l'échelle de l'organisation. Le montant des fonds influe sur la fréquence des activités, leur nature et leur ampleur. Le rayon d'invitation (équipe, département, etc.) est une composante importante tant sur le plan budgétaire que pour les retombées de telles activités : un événement où tout est offert par l'organisation attire davantage de monde. Ces activités peuvent être à l'initiative des employés qui peuvent prendre les devants en s'organisant de manière indépendante de l'organisation. Dans le cadre de l'équipe, il peut s'agir du chargé de projet conjointement ou non avec les autres membres, mais également de la part du client (plus rare, et survient à la fin du projet en guise de remerciement).

Participant 6

On avait un portefeuille avant on avait déjà été à la plage Margot qui est à Saint-Honoré, on avait un méchoui on allait à la plage on jouait au volley-ball... On a fait un Noël au lac Pouce, c'était super le fun on échange des cadeaux tout ça, mais là les projets ont comme changé et on s'est retrouvé sans portefeuille pour nos activités. Même les clients comme Rio Tinto nous emmenait dîner pour nous féliciter et là on rencontrait les gens de Rio Tinto on pouvait mettre un visage sur un nom et là c'est le fun, c'est communicatif et c'est friendly.

Une des pratiques consiste à convier l'ensemble du département pour un party de Noël en guise de remerciement, ce qui ne se limite pas à l'ensemble de l'équipe. Le sentiment de remerciement est étendu pour l'ensemble du travail réalisé pour l'organisation (ce qui inclut le travail effectué par l'équipe). Ce sentiment est plus fort, mais ne rapproche pas forcément les membres de l'équipe qui peuvent appartenir à des départements différents. Pour mieux cibler le collectif de l'équipe, il arrive que celle-ci se retrouve en dehors du cadre de l'entreprise pour des activités extra-professionnelles comme des soupers où chaque membre est convié. Ces activités renforcent les liens au sein de l'équipe, ce qui améliore la cohésion d'équipe (facilitation interpersonnelle, coordination avec les autres notamment).

Participant 4

Oui, on a fait deux fois des rencontres sociales, en dehors des heures de travail pour justement souder un petit peu les liens, se voir en dehors d'un contexte de pression puis de livraison puis de ci puis de ça, puis voir aussi les membres de l'équipe qu'on voit moins souvent, surtout dans les projets où les membres sont éparpillés géographiquement, on est capable de se regrouper à un seul endroit, se voir puis avoir un bon repas, une activité sociale.

L'importance du cadre extra-professionnel, en plus de souder l'équipe, contribue au sentiment de reconnaissance comme des remerciements et l'appréciation du travail effectué. Il est plus facile pour l'équipe de se développer (liens, performances, etc.) sur de

plus longues durées, ces activités permettent de mieux se connaître et mieux se comprendre (agissements, habitudes) en se voyant hors du cadre professionnel, ce qui accélère et renforce la cohésion. Dans le cas des équipes virtuelles, le fait de pouvoir associer un visage à un nom contribue à un rapprochement et facilite les échanges professionnels par la suite. Même si l'équipe est dissoute à la fin du projet, ces liens sont conservés : les anciens membres peuvent se retrouver lors des pauses notamment ce qui bénéficie à l'organisation entière. En revanche, la participation à ces activités reste à la discrétion des membres qui peuvent ne pas y participer par choix ou par obligation (disponibilité, distance, conflit, etc.).

Participant 5

Oui c'est très apprécié, puis ça paraît, quand t'en reviens d'une activité comme ça, ça paraît dans l'attitude de l'équipe, c'est important.

4.3.7. Loyauté organisationnelle

Il semble que le chargé de projet, de par sa fonction, adopte naturellement un comportement loyal, car il est responsable du déroulement du projet. Ce comportement s'oriente aussi vers l'équipe, car c'est par son intermédiaire que le projet est réalisé : il a conscience que tout repose sur l'équipe dont il souhaite tirer les meilleures performances. En effet, il peut disposer de plusieurs leviers comme le choix des ressources humaines pour la composition de l'équipe sur lequel il va miser dans un premier temps. Des contraintes liées à l'organisation du travail peuvent interférer dans ce processus (par exemple l'indisponibilité des ressources demandées). Néanmoins, sa participation directe au processus de recrutement n'est pas obligatoire, car elle peut se limiter à établir des critères de sélection. La possibilité de s'impliquer dans le processus de recrutement des ressources humaines de l'équipe nécessite d'avoir le statut de cadre au sein de l'entreprise, une demande spéciale peut néanmoins être formulée. Le chargé de projet peut également solliciter certains membres de l'équipe (les coordonnateurs ou responsables techniques par

exemple) pour avoir des points de vue propres aux différentes facettes du projet. Pour les projets de longue durée, le roulement de personnel étant plus important, le recrutement devient presque récurrent ce qui permet d'affiner les critères de sélection pour les futurs membres de l'équipe.

Participant 3

On veut s'assurer d'avoir les bonnes personnes qui répondent aux bons besoins parce que c'est souvent un projet de grande envergure. Pour un plus petit projet, c'est souvent en équipe matricielle, là on prend des ressources qui sont disponibles. Tant qu'a pas les choisir tu peux au moins définir certains critères : tels types de personnalité, de skills, de réalisations ou disponibilités de déplacement, peu importe. Au pire tu ne participes pas au recrutement, mais au moins tu définis les critères.

La loyauté pour un membre de l'équipe passe par un rôle d'ambassadeur de l'équipe et de l'entreprise au sens large : il accorde de l'importance à refléter l'image de celle-ci auprès du client par le respect des standards de qualité (propres à l'entreprise car souvent plus élevés que ce qui est attendu par le client), ou encore le respect d'un code vestimentaire.

Participant 4

L'image de l'entreprise a toujours une influence sur notre travail surtout quand on parle au client directement, on se sent toujours de vouloir paraître aussi bien que le nom de la compagnie. Quand c'est une compagnie prestigieuse, bah tu vas vouloir donner le service qui va avec. C'est implicite, ils nous le demandent pas, mais nous on le fait.

Participant 9

C'est sûr c'est une grosse entreprise, quand tu travailles pour notre compagnie, pour faire attention parce qu'on travaille beaucoup avec Rio Tinto Alcan, faut faire attention surtout quand on est n'importe où dans un restaurant, croiser du monde ou parler trop fort, publications Facebook faut que tu fasses attention à cela, c'est assez spécial.

Dans certains cas, des membres peuvent être davantage attachés à l'équipe qu'à l'organisation. En effet, le contexte dans lequel ils évoluent reste axé sur le projet ce qui positionne l'équipe comme environnement principal où chaque membre évolue. Nous avons également observé l'effet inverse où un membre s'est dit davantage attaché à l'organisation qu'à l'équipe. Ceci s'explique par le roulement de personnel qui provoque l'arrivée de nouveaux membres qui doivent s'intégrer à l'équipe, ils n'ont pas autant de vécu au sein de l'équipe que les autres membres.

Participant 8

Je suis attaché plus à l'équipe qu'à l'organisation, c'est friendly, on se connaît, c'est sûr que la durée, ça y fait beaucoup, on est plus familier, y'a pas de gêne, on se le dit.

4.3.8. Orientation vers les clients

L'orientation vers les clients n'est pas considérée directement par tous les membres de l'équipe, car certains ont une fonction qui n'inclut pas de contacts avec le client mais ils œuvrent quand même pour la réussite du projet. C'est le cas des membres dont les fonctions reposent sur la réalisation technique des livrables. Ils respectent les exigences formulées par le client en produisant les éléments fonctionnels composant le livrable. La gestion du client dans le projet ne semble pas être une problématique qui se situe à leur niveau, ce sont les membres ayant une fonction liée au pilotage du projet (chargé de projet, coordonnateurs) qui prennent principalement en considération le client. Bien que sa fonction relève uniquement de la technique, l'analyste est naturellement orienté vers le client, car il recueille les spécifications en provenance du client et effectue une synthèse technique en vue de la réalisation par les techniciens. D'autres membres peuvent avoir une fonction purement technique et uniquement orientée client : les techniciens de support sont à la disposition du client pour des problèmes d'ordre technique.

De façon globale, les membres de l'équipe qui traitent directement avec le client sont davantage orientés vers les clients, car ils représentent l'équipe (et l'organisation) et

inspirent une forme de confiance au client qu'ils ne doivent pas décevoir. Ces membres ont beaucoup de chance d'être de nouveau sollicités pour d'autres projets avec les mêmes clients pour cette raison.

Participant 4

On veut bien paraître, avoir une belle image, on veut pas avoir l'air d'être des crétins, de donner quelque chose de qualité, essayer de se faire reconnaître.

Les clients ce qu'ils veulent c'est vraiment une personne, parce que quand ils la connaissent, puis qu'ils la reconnaissent, qui savent qu'il a fait des choses intéressantes, ils veulent l'avoir cette personne-là.

Dans le projet, l'orientation vers le client se traduit par la satisfaction de ce dernier à travers le respect de la qualité du livrable. Des outils de mesure de satisfaction du client sont mis en place comme des sondages destinés aux utilisateurs. Selon le taux de satisfaction qui en ressort, le chargé de projet voit avec l'équipe pour améliorer les éléments qui font défaut. De son côté, le client a lui-même des moyens d'évaluation, ce qui stimule la réalisation d'un travail conforme à la qualité attendue.

Participant 3

On s'est fixé un taux de satisfaction de 80 % puis quand on descend en-dessous, on commence à en parler. Parce qu'on vise en haut de 80, on les implique davantage.

4.4. Retombées pour le projet

Les retombées de la mobilisation se manifestent sur plusieurs aspects du projet. Nous avons néanmoins remarqué des limites à celle-ci avec le cas des équipes virtuelles.

4.4.1. Climat au sein de l'équipe

Selon les participants, le climat au sein de l'équipe n'est pas quelque chose de constant dans le temps et est difficilement contrôlable et quantifiable. Nous pouvons définir le climat comme la qualité des relations qu'entretient chaque membre de l'équipe avec les autres en rapport avec la cohésion. Il apparaît également que des facteurs influents sur le climat au sein de l'équipe seraient la taille de l'équipe et le roulement de personnel.

Participant 5

Y a eu des hauts et des bas, y a encore des hauts et des bas, comme y a beaucoup de mouvement de personnel, c'est pas toujours facile, on a pas les atomes crochus avec tout le monde, ça c'est des hauts et des bas, c'est une grosse équipe puis ça paraît.

Maintenir un bon climat au sein de l'équipe passe par le sentiment de justice, chaque choix, feedback (qu'il soit positif comme négatif) doit s'appuyer sur des justifications solides ou procédures préétablies qui ne peuvent être remises en cause afin de ne pas laisser paraître l'arbitraire.

4.4.2. Impacts sur le déroulement du projet

Au début du projet, la marge de manœuvre est plus importante qu'à la fin : il est plus difficile techniquement et coûteux de faire machine arrière concernant certains choix. Selon l'avancée du projet, l'accumulation de difficultés (au sens de lacunes) devient un facteur

avec lequel il faut composer, car apporter les corrections nécessaires impliquerait des remaniements trop importants avec des conséquences au niveau des coûts et des délais. Le pouvoir d'agir diminue dans le temps, ceci n'implique pas nécessairement de retombée négative sur la mobilisation de l'équipe, car ce sont ces choix qui conditionnent son cheminement du point de vue technique. Il faut donc veiller sur la participation générale (écoute, propositions de l'équipe, etc.) pour mieux faire accepter ces choix et faire perdurer un climat de justice et de confiance (évite l'arbitraire et les controverses qui pourraient en découler). En revanche, certaines contraintes peuvent être imposées par la hiérarchie ou le client : ces décisions priment sur celles du chargé de projet et de l'équipe entière, ce qui peut être source de changements brusques et donc de complication pour l'équipe, car les données du projet peuvent changer radicalement.

Participant 4

Les clients ont eu comme une petite perte de confiance momentanée parce qu'ils se sont dit « ouais, mais comment ça se fait que vous faites comme ça, c'est pas supposé puis dans le contrat, c'est pas comme ça », maudite mardo!

4.4.3. Influence sur les résultats du projet

L'investissement du chargé de projet semble influencer grandement sur le déroulement et l'issue du projet, c'est à lui d'entreprendre les actions nécessaires à mobiliser l'équipe. Il doit s'attarder davantage sur l'aspect humain et non seulement sur les résultats afin de mieux mobiliser et d'obtenir le meilleur de l'équipe. Les actions d'une équipe mobilisée ont des répercussions sur les délais avec un investissement des membres plus important qui peuvent allonger volontairement leur temps de travail ou encore étendre l'aide apportée aux autres, ce qui permet une répartition dynamique de la charge de travail en sollicitant les ressources les plus disponibles. Sur le plan des coûts, moins de ressources humaines sont nécessaires pour effectuer les tâches, car elles sont plus efficaces, ce qui contribue de manière générale à une meilleure qualité du projet.

Participant 7

C'est le travail d'équipe, c'est pas juste une personne, oui il y a des liens avec le chargé de projet qui a assuré si on veut, mais il y a l'équipe en arrière, qui a assuré aussi tout ce qu'il y avait à faire.

En revanche, le cas des équipes virtuelles est considéré parfois comme nécessaire, mais moins efficace, car elles rallongent les délais en cas d'incompréhension créée par le manque de clarté des informations véhiculées via les moyens de communications à distance (courriel notamment). Sur le plan humain, la considération individuelle de la personne par l'entreprise (gestion de carrière, etc.) reste bénéfique, mais peut avoir des conséquences sur le projet : un membre de l'équipe peut par exemple ne pas se sentir à sa place et vouloir changer de poste dans l'entreprise, cette dernière ne se préoccupera pas des impacts sur le déroulement du projet où une ressource viendra à manquer ainsi que ses connaissances.

Participant 4

C'est évident que la distance, ça complique les choses, en plus aujourd'hui avec le télétravail, c'est encore plus compliqué. Y en a un qui est à la maison, un qui est à Montréal, un qui est au Saguenay, dans un autre étage, t'as toutes tes personnes du projet qui sont à 5 endroits différents, qui sont toujours obligés de s'appeler, s'envoyer des messages textes, pour être capable de communiquer ensemble... c'est pas efficace ça là, c'est absolument pas efficace, ça rallonge les délais, ça crée de l'incompréhension, ça crée de l'incompréhension dans le sens du travail que t'as à faire.

Pour le client, les résultats du projet priment avant tout : s'il est mené à bien en tout point, la satisfaction du client n'en sera que plus grande. Ceci contribue à établir un lien de confiance avec l'organisation qui peut se décliner au niveau de l'équipe dépendamment de la nature des contacts qu'elle entretient avec le client (contacts directs comme des déplacements ou encore des réunions). Le client privilégiera l'entreprise pour de nouveaux contrats (projets) en demandant éventuellement certains membres de l'équipe.

4.4.4. Équipe virtuelle

Certains projets impliquent une structuration géographiquement éclatée de l'équipe pour satisfaire des contraintes liées à la réalité de ces projets ou bien liées l'entreprise. Nos entrevues semblent montrer que l'organisation en équipe virtuelle présente des caractéristiques ne favorisant pas la mobilisation. Avec la distance, le gros désavantage des équipes virtuelles se situe sur le plan de la communication où la compréhension des informations semble ne pas être aussi efficace qu'un contact direct.

Participant 3

Ça facilite les choses, mais on dirait que quand le contact visuel est pas là, le contact humain est pas là des fois, on sent que le message passe ou ne passe pas, mais t'as pas la confirmation, puis le non verbal aussi. Tu donnes ton message à quelqu'un, mais tu sais pas s'il a compris, il dit « oui oui, j'ai compris », mais tu verrais dans son visage qu'il est pas certain.

Certains participants évoquent également des retombées d'ordre psychologique avec l'isolement et les baisses de moral lors de déplacement à moyen-terme. L'éloignement peut également aggraver les conflits entre les membres de l'équipe qui sont éloignés avec une présence moins forte du chargé de projet.

Participant 4

C'est comme une place un peu... c'est gris, c'est nuageux, il pleut souvent, il neige, c'est une petite communauté, c'est isolé, c'est une autre langue, c'est loin, t'as pas accès à beaucoup d'affaires, y a un petit centre commercial, géographiquement, c'est pas pareil, psychologiquement je sais pas ce que ça fait aux gens, mais ça les démoralise.

Participant 3

On a eu plusieurs équipes à distance ou on doit travailler la mobilisation des personnes, j'ai eu à me déplacer par exemple dans le nord, en Colombie Britannique, il y a eu une mauvaise cohésion, une mauvaise chimie, y avais beaucoup de chicanes, ça allait vraiment très mal. On a du remercier des gens, en faire sortir du projet. Donc c'est quelque chose qui a demandé que je m'investisse davantage avec l'équipe, que je devienne plus proche d'eux, pour aller essayer de récupérer la situation.

4.4.5. Stabilité de l'équipe

La stabilité de l'équipe est un facteur favorisant le bon déroulement du projet, car elle permet un meilleur développement de la dynamique d'équipe, la conservation du savoir-faire, de l'historique et des informations tout au long du projet. En ce sens, le roulement de personnel constitue un problème majeur pour les projets, notamment ceux s'échelonnant sur une durée conséquente : dans notre cas, seulement une petite minorité de personnes sont présentes depuis le début du projet qui s'est étalé sur deux ans et demi.

Ce roulement peut être dû à des départs volontaires ou forcés par exemple dans le cas de conflit où il apparaît que de se séparer d'une ressource est la meilleure solution. Une des causes de la perte de ressource s'explique aussi par le fonctionnement en mode matriciel où une ressource peut être « volée » pour des besoins opérationnels. En effet, même si cette ressource est dédiée, elle reste sous l'autorité d'un responsable administratif qui peut la solliciter au détriment du chef de projet. Le roulement de personnel est un phénomène difficilement contrôlable, qu'il s'agisse de courtes ou longues durées, et effrite les prérequis de la mobilisation.

Participant 5

Y a quand même eu du roulement de personnel, les gens, y en a qui partaient d'eux même, fait que ça c'est une contrainte qu'on doit vivre c'est sûr que sur la longueur du projet c'est arrivé comme plus souvent, que si c'est un projet mettons qui dure 2 ou 3 mois, en 2 ans y a eu plusieurs personnes, y a eu beaucoup beaucoup de mouvement, on a pas énormément de personnes qui sont là depuis le début, au niveau des techniciens, ça a bougé beaucoup, c'est comme un point positif mais un point négatif aussi.

Participant 4

Les gens arrivent on leur donne une bonne formation à une équipe de base, puis après ça, y a du roulement de personnel, puis là la formation ça devient du bouche à oreille, on va joindre une personne à une autre pour qu'il soit capable de faire le même travail, puis il va partager ses connaissances à une autre, un moment donné après un certain nombre de personne ou il y a eu le roulement, plus que la moitié de l'équipe, bah là c'est n'importe quoi. C'est n'importe quoi parce que les mauvais plis ont été transférés plus que les bonnes pratiques.

Quand une personne a formé une personne a formé une personne a formé une personne a formé une personne c'est plus partout comme au début. Ça je pense que c'est un gros facteur à améliorer. Si je recommençais le projet aujourd'hui, je concentrerai beaucoup sur la formation, ça a causé vraiment des problèmes.

Plus un projet est long, plus il est difficile de stabiliser l'équipe du point de vue des ressources humaines. Ceci a pour effet de perdre les connaissances liées au projet. En effet, dans certains cas il est constaté qu'une ressource soit affectée à une équipe de projet sans recevoir de formations suffisantes, voire même ne pas avoir le profil adapté. La question des compétences est ainsi posée, le manque de compétences peut être perçu comme une source d'injustice pour les autres membres de l'équipe.

La pratique adoptée est le jumelage avec d'autres équipiers pour la transmission des connaissances. Comme le roulement de personnel, une conséquence de cette pratique est l'altération et la perte des connaissances lorsqu'elles sont de nouveau transmises, ce qui se répercute sur la qualité du travail du nouveau membre récemment formé par cette méthode et indirectement sur la qualité du projet. L'outillage incomplet et limité ainsi transféré au nouveau membre limite ses possibilités d'action et allonge les délais d'intégration au sein de l'équipe ce qui retarde l'apparition d'une mobilisation efficiente.

4.4.6. Perception de l'équipe post-projet

À la fin du projet, les membres de l'équipe envisagent tous de retravailler avec la même équipe, cependant certains apportent une nuance : les performances de l'équipe pourraient

être améliorées en la recomposant par le changement de fonction de certains membres ou simplement en les remplaçant même si ceux-ci ont été sélectionnés initialement, car ils répondent aux critères requis (compétences, expérience, etc.) pour la réalisation du projet. Ces précisions s'expliquent par une mauvaise entente des membres concernés avec le reste de l'équipe sur le plan relationnel et professionnel : ils donnent un sentiment de complexification du travail de l'équipe avec des conflits ou bien des erreurs techniques impliquant des conséquences à l'échelle de l'équipe (opérations à refaire, corrections, etc.).

Participant 5

Certains oui, certains non, mais globalement on a quand même des bonnes personnes c'est des bon employés, oui moi j'aurais pas de problèmes, y aurait peut-être des gens qu'on mettrait, au début on avait des gens qui faisait l'installation des ordinateurs, y a des gens que je saurais « ok, on l'essaiera pas là, on a déjà essayé ça a pas fonctionné », je saurais peut être mieux ou placer chacune des personnes par rapport à leurs capacités ou à leur personnalité.

Nous venons de présenter nos résultats selon le modèle de Tremblay et al. (2005). Remarquons que parmi ces données nous pouvons compter des éléments initialement évoqués dans les travaux de Tremblay et al., mais également de nouveaux éléments spécifiques à la mobilisation en contexte de projet. L'ensemble de ces éléments seront discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSIONS

Nous avons été en mesure d'obtenir des données en rapport avec la mobilisation en contexte de projet desquelles nous pouvons remarquer certains liens avec le modèle de Tremblay et al. Après cette présentation des résultats, nous discuterons maintenant de ceux-ci en menant une réflexion dans le but de répondre à nos questions de recherche : le processus de mobilisation dans le cadre de la gestion de projet est-il comparable à celui établi dans le cadre de la gestion des organisations traditionnelles selon le modèle de Tremblay et al.? Existe-t-il des aspects de ce processus propres au contexte de projet? Quels éléments de ce processus seraient à accentuer pour optimiser la mobilisation au sein de l'équipe projet? Pour cela, notre discussion traitera des éléments qui ressortent de nos résultats regroupés à travers les trois grands axes du modèle de Tremblay et al. : les prérequis de la mobilisation, les leviers et les comportements.

5.1. Les leviers de la mobilisation

Rappelons que la mobilisation ne peut être décrétée car il s'agit d'un ensemble de comportements discrétionnaires (Bichon, 2005). En revanche, il reste possible de favoriser l'adhésion à ces comportements par le biais de « leviers » agissant sur l'environnement en le rendant propice à l'émergence de la mobilisation.

5.1.1. Aspect managérial et le leadership

La dimension managériale et le leadership sont des éléments prépondérants pour la réussite d'un projet. Nos résultats indiquent que c'est par l'intermédiaire de feedbacks que le déroulement du projet est indirectement affecté avec des conséquences auprès des

membres de l'équipe. Pour Moss, Valenzi et Taggart (2003), un feedback se définit comme un cliché instantané de la performance d'un employé et comment celle-ci est perçue par un superviseur. Il s'agit d'un échange de deux principaux types d'information : la prise de connaissance du niveau de performance et la réaction à celui-ci. Dans le cadre de projets, les feedbacks proviennent du chargé de projet et constituent un regard critique sur les actions menées : ils permettent de savoir dans quelles mesures les actions menées sont favorables au projet. Contrairement aux opérations récurrentes dont l'issue est connue à l'avance, ces feedbacks prennent toute leur importance face au caractère inconnu que comporte un projet (risques), ce qui en fait un outil managérial nécessaire à la direction du projet. Leur manque évoqué dans nos résultats s'explique par la nature de la situation actuelle : si elle est bonne, les superviseurs n'estiment pas être nécessaire de le faire savoir par des feedbacks positifs et de la reconnaissance. En revanche si la situation est mauvaise, c'est qu'elle s'est détériorée durant une certaine période durant laquelle il n'y a pas eu de feedback visant à corriger la situation au bon moment. En effet, la réticence naturelle à donner des feedbacks négatifs lorsque de mauvaises performances persistent conduit les superviseurs à percevoir le problème comme plus grave et les amène à émettre des feedbacks punitifs, durs et accusateurs (Moss, Valenzi et Taggart, 2003). Les conséquences de tels feedbacks au niveau de l'équipe comme au niveau individuel sont néfastes : pour Ashford et Cummings (1983) cités par Moss et al. (2003), même s'ils peuvent s'avérer constructifs, ils constituent une menace pour l'ego et détériorent l'image ce qui ne contribue pas à établir un climat favorable à la mobilisation car l'employé ne se sentira valorisé.

La proximité avec les membres de l'équipe ressort des résultats comme un facteur lié au développement de la confiance et à l'assise de l'autorité pour le chef de projet qui peut être amené à prendre des décisions contre l'avis des membres de l'équipe tout en maintenant un climat de justice. D'autre part, l'idée de proximité laisse suggérer également la notion de distance géographique qui n'est pas en reste dans le contexte de la gestion de projet. En effet, l'équipe peut être dispersée géographiquement, c'est le cas des équipes virtuelles qui impliquent une organisation du travail particulière et qui nécessitent des efforts notamment sur le plan de la coordination avec les autres afin de maintenir une certaine cohérence dans les actions de l'équipe entière. En effet, avec l'avènement des

nouvelles technologies de l'information et de la communication, certaines pratiques sont apparues comme la virtualisation des équipes. Ce phénomène aurait fait son apparition dans les années 90 avec des équipes « virtuelles » que Langevin et Picq (2001) définissent comme « *des groupes composés d'individus aux expertises variées, constitués autour d'un projet commun et qui travaillent à distance* ». Taskin (2010) va plus loin en conceptualisant la notion de déspatialisation à travers quatre dimensions principales : le degré de déspatialisation, le degré de dispersion, le degré d'autonomie et le degré d'usage des technologies de l'information et de communications. Le cas des équipes virtuelles est soumis à des contraintes de dispersions spatiales, temporelles (fuseaux horaires différents, etc.), un cycle de vie fini, des différences d'ordre culturel (par exemple la langue) ainsi qu'un éventuel aspect multi organisationnel (cultures d'entreprises, etc.). Bien que ressortant dans la littérature comme une forme d'organisation gage de performances, plusieurs difficultés sont identifiées : coordination, alignement, coûts, fonctionnement, gestion de carrière, isolement et stress. En revanche, Langevin et Picq (2001) présentent les éléments suivants comme principaux avantages :

- Des gains sur les coûts immobiliers.
- Des gains sur les temps et coûts de déplacement, ce qui se traduit aussi, pour la collectivité, par des gains environnementaux (pollution, encombrement des villes...).
- La possibilité de retenir ou de recruter des salariés compétents, mais géographiquement distants et, plus généralement, l'accès aux marchés globaux, en particulier du travail.
- La satisfaction des salariés qui attendent de plus en plus de flexibilité dans leur travail peuvent travailler à leur rythme et mieux gérer l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

L'organisation en équipes virtuelles soulève des problématiques d'ordre managérial liées à la mobilisation individuelle et collective qui trouvent leurs origines dans l'éloignement, conséquence de la distance. En effet selon Michinov (2008) : « *l'absence de proximité physique entre les membres a des effets contrastés selon que l'on s'attache au partage d'informations relatives à la tâche (p. ex. coordination et compréhension*

mutuelle entre les membres) ou aux relations entre les coéquipiers (p. ex. cohésion sociale et sentiment d'appartenance groupale). ». Par conséquent, la distance entretenue par le concept d'équipes virtuelles implique des retombées sur la mobilisation au travers des processus de coordination, de compréhension mutuelle, de cohésion et d'identité sociale. Taskin (2010) fait état de la distance psychosociologique résultant de l'éloignement du travailleur par rapport à son environnement de travail (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture, etc.). Pour mieux cerner ces impacts, il convient de distinguer la présence physique de la présence sociale. La présence physique renvoie au sentiment d'être ensemble dans un même espace (sentiment qui serait plus ou moins facilité par l'usage de moyen de communication). La présence sociale désigne plutôt le sentiment d'appartenir à un même groupe de personnes et comporte les dimensions suivantes (Michinov, 2008) :

- l'immédiateté
Sentiment d'être dans le même lieu, d'interagir avec un individu réel.
- l'intimité
Perception de la qualité de l'interaction avec autrui, le sentiment d'être aimé ou compris.
- la sociabilité
Climat de groupe, les possibilités de communications informelles, le développement d'affinités entre les membres.

En nous basant sur les résultats d'études recensées par Michinov (2008), nous pouvons caractériser en quoi les équipes virtuelles impactent la mobilisation avec le tableau 11 :

Auteurs	Conclusions	Comportements mobilisés impactés	Portée
Allen (1977)	À partir d'une distance approximative de 30 m, les employés d'une organisation ont moins de chance de se rencontrer et de communiquer.	Coordination	Collective
Keller et Holland, 1983	La diminution des « contacts informels » aurait un impact sur le partage des informations relatives à la tâche.	Coordination	Collective
Faraj et Sproull, 2000	La qualité et l'innovation des projets réalisés seraient plus importants lorsque les experts des équipes sont dispersés géographiquement et connaissent les expertises de chacun.	Amélioration continue	Individuelle
Cramton et Webber, 2005	Lors des interactions à distance, les informations relatives à la tâche diminuent, ce qui a pour conséquence de réduire la coordination entre les membres et, par là même, la performance collective.	Coordination	Collective
Kraut et al., 1982 Sproull et Kiesler, 1985	La restriction des indices sociaux externes (mimiques, regard, expression émotionnelle) perturberait la compréhension mutuelle entre les membres de l'équipe nécessaire lors de toute activité de collaboration.	Coordination (compréhension)	Collective
Cummings, 2007	Les problèmes de coordination et de communication dans les groupes à distance étaient quasiment absents dans les groupes de petite taille.	Coordination (communication)	Collective
Strauss et McGrath, 1994	L'impact négatif de la distance sur les processus de coordination et de partage d'informations augmentait avec la complexité de la tâche à résoudre.	Coordination (communication)	Collective
Forsyth, 1998 Kiesler et Cummings, 2002 Latané, Liu, Nowak, Bonevento et Zheng, 1995	La proximité physique apparaît dans un certain nombre de recherches comme une condition <i>sine qua non</i> du développement des normes sociales au sein des groupes, de la cohésion, de l'identification groupale.	Engagement, Loyauté envers l'équipe (Sentiment d'appartenance)	Collective
Lea, Rogers et Postmes; 2002	Les environnements informatiques qui délivrent des informations personnelles sur les participants réduiraient donc l'identification au groupe et auraient un effet délétère sur les processus de collaboration à distance. Comparaison intergroupe (induction d'une comparaison « Eux »/« Nous »).	Engagement, Loyauté envers l'équipe (Sentiment d'appartenance)	Collective
Lea et Spears, 1991 Postmes et al., 2000	L'adhésion aux normes du groupe et les processus d'influence sociale sont plus importants dans des conditions de forte saillance de l'identité groupale et d'anonymat des individus.	Engagement, Loyauté envers l'équipe (Sentiment d'appartenance)	Collective

Tableau 11 — Impacts de la distance physique sur la mobilisation (adapté de Michinov, 2008)

Ceci nous amène à penser que l'organisation en équipe virtuelle en réponse à la distance peut constituer un frein à la mobilisation. Dans ses analyses, Michinov (2008) mentionne que la fréquence des contacts informels entre le leader et les membres de l'équipe à distance est positivement reliée à la performance collective et qu'un des moyens de « restaurer la présence à distance » passerait par le maintien des interactions informelles et le soutien moral entre le chargé de projet et les membres de l'équipe.

5.1.2. Organisation du travail

Pour une équipe, l'organisation du travail rassemble la structure, les processus et les outils utilisés. Dépendamment de l'envergure du projet, la structure d'une équipe repose sur une configuration des ressources humaines qui définit un mode de fonctionnement. Il peut s'agir d'un fonctionnement en mode matriciel (une ressource est affectée à plusieurs équipes et projets) ou au contraire d'une équipe dédiée au projet (de grande envergure) où chaque membre est affecté à une seule équipe. Concernant les processus, ceux-ci peuvent être hérités du savoir-faire de l'entreprise ou encore être issus d'un référentiel méthodologique (par exemple le PMBOK). Les outils sont généralement issus de l'organisation qui les fournit (c'est notamment le cas de logiciels, machines, véhicules, etc.). Il peut arriver que la conception d'outils sur mesure soit inévitable pour certains projets. L'organisation du travail amène à des définitions de postes qui comportent des fonctions. C'est dans ce cadre que la coordination avec les autres prend toute son importance pour maintenir une cohérence dans le projet. La vision entre les différentes parties prenantes ne sont pas les mêmes, et ce même au sein d'une équipe de projet. Le manque de communication et de consultation mène à des divergences de compréhension qui ralentissent l'avancée des projets, ce qui montre des faiblesses dans l'organisation du travail. La direction de l'équipe doit se faire avec souplesse en ce qui concerne les processus et outils utilisés : l'équipe a besoin de se conformer à des normes pour standardiser les interactions et actions, mais ces normes doivent convenir à tous sans pour autant être imposées afin de ne pas se heurter à une possible résistance au changement. Il s'agit ici de laisser la possibilité à l'équipe de s'auto-organiser en lui concédant un certain

pouvoir d’agir qui s’apparente à de la délégation en ce qui concerne l’organisation du travail. Ce facteur permet au membre de l’équipe de s’impliquer davantage dans son travail et l’amène à se mobiliser.

5.1.3. Vision, mission, valeurs et objectifs

La vision, mission, valeurs et objectifs se rapporte à la culture organisationnelle. D’après nos résultats, l’organisation n’est que peu présente au travers de ces éléments. Ainsi, le contexte de projet semble se vivre éloigné du cadre traditionnel de l’organisation : les membres de l’équipe ont conscience qu’ils évoluent dans l’entreprise mais leur activité se concentre sur le projet et le client avec les autres membres de l’équipe ce qui crée une forme de détachement du reste de l’organisation. Pour Turcotte et Lindsay (2014), la culture se définit comme : « *les valeurs, croyances, habitudes, traditions et préférences qui sont partagées par les membres du groupe* », celle-ci se développe assez vite dans un groupe homogène car les membres partagent des valeurs et expériences communes. Il est possible d’expliquer ce détachement avec le développement d’une culture propre à l’équipe qui supplante celle de l’organisation mais en reste néanmoins teintée car il est possible de retrouver des valeurs communes avec le reste de l’organisation. C’est notamment le cas avec la conscience professionnelle qui converge vers l’image de l’entreprise auprès du client. Ce souci de la notoriété de l’organisation passe par l’intermédiaire de l’équipe pour laquelle les membres s’identifient davantage. Turcotte et Lindsay (2014) soulignent que la culture, au même titre que le climat, a une très grande influence sur l’efficacité. Ainsi, le caractère mobilisateur du levier vision, mission, valeurs et objectifs réside dans le fait que l’équipe construit, développe et s’approprie ces éléments avec influence du reste de l’organisation plus ou moins forte.

Dans notre étude, nous avons pu constater qu’il ressort une configuration particulière des éléments partage de l’information, développement des compétences, partage du pouvoir et reconnaissance (Guay et al., 2000). Nous ne faisons référence ici qu’à des pratiques de gestion des ressources humaines et non de politiques. Les compétences et la reconnaissance apparaissent comme étant prépondérantes dans les pratiques de gestion des

ressources humaines. Le pouvoir d'agir semble directement rattaché à l'aspect managérial et leadership avec le degré de délégation du chef de projet concernant l'organisation de l'équipe (coordination avec les autres) et les choix techniques. Le partage de l'information s'apparente à l'aide apportée aux autres dans le sens où l'expertise de l'un peut résoudre les difficultés d'un autre.

5.1.4. Pratiques des ressources humaines

Les pratiques des ressources humaines dans le cadre de la gestion de projet semblent être orientées vers les compétences selon deux axes : le recrutement et la formation. Le recrutement consiste à constituer ou compléter l'équipe afin de s'assurer d'avoir l'expertise et le savoir-faire nécessaires pour mener à bien le projet. Il s'agit d'une tâche inévitable qui relève des superviseurs cependant il ouvre des perspectives intéressantes si la possibilité de s'impliquer dans ce processus est donnée aux membres de l'équipe (principalement pour compléter une équipe). En effet, la consultation des membres permet de bénéficier de connaissances et expériences qui affinent la sélection de nouveaux membres en plus de renforcer l'engagement envers l'équipe car ils souhaiteront avoir les meilleurs pour atteindre au mieux les objectifs du projet. À travers ce type de situation ressort l'idée de consultation et de participation ce qui nous ramène à une forme de pouvoir d'agir. La gestion des compétences au travers de la formation vise à encourager le comportement d'amélioration continue en fournissant la possibilité et les moyens aux membres de développer leurs compétences pour que les retombées puissent bénéficier au projet (et indirectement à l'organisation pour qui laquelle il s'agit d'investir).

5.2. Les prérequis de la mobilisation

D'après notre modèle théorique, rappelons que les prérequis sont les éléments caractérisant l'environnement de travail en le rendant propice à l'émergence de la mobilisation. C'est sur ces éléments qu'agissent les leviers.

5.2.1. Le pouvoir d'agir

L'organisation du travail, selon le mode projet, implique naturellement davantage de marge de manœuvre qui se caractérise par un pouvoir d'agir, car il comprend une forte part d'inconnu : les processus ne sont pas aussi restrictifs et maîtrisés que dans le cadre d'une opération (voire complètement inexistant). Au début du projet, la marge de manœuvre est plus importante qu'à la fin du projet : ceci s'explique notamment par le caractère irréversible des décisions prises et la structuration globale (processus, canaux de communication, etc.) qui orientent le projet sur une voie de plus en plus distincte dans l'avenir. Aussi, le degré de certitude/connaissance du projet augmente au détriment de la marge de manœuvre qui diminue comme couramment représenté dans la littérature avec la figure 10 :

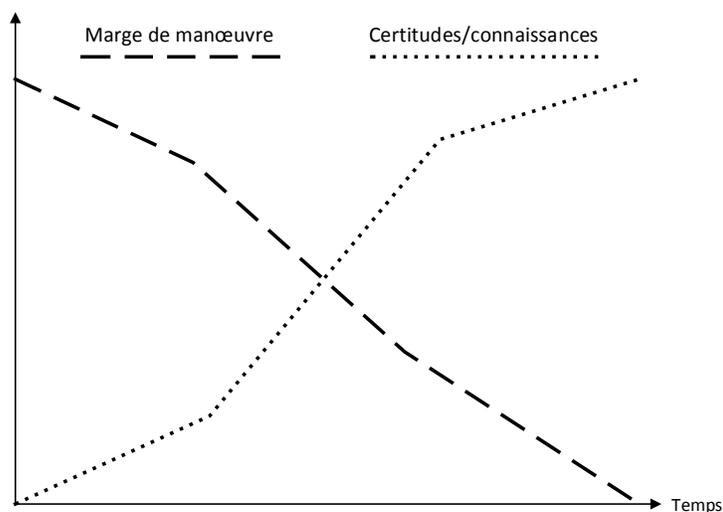


Figure 10 — Évolution opposée de la marge de manœuvre et des certitudes/connaissances

Concrètement, cette marge de manœuvre se situe sur le plan technique et structurel où les choix de solutions s'offrent à l'équipe qui peut s'organiser comme elle le souhaite pour les intégrer au projet. La nécessité de s'auto-organiser peut s'expliquer par la nature diverse des expertises qui sont plus à même de s'organiser considérant les activités. Pour Dameron (2003) le projet est initialement caractérisé par des objectifs clairs et précis pour être ensuite désagrégés et traduits en des objectifs spécifiques aux expertises portées par les membres pour qui l'ordre de priorité des objectifs coûts, qualité et délais est différent suivant le métier d'origine. Ce pouvoir d'agir renforce l'intérêt et la motivation des membres de l'équipe : ils ont la possibilité de s'impliquer davantage pour accroître la performance de l'équipe ce qui est un pilier de la mobilisation.

Le pouvoir d'agir et l'organisation du travail sont étroitement liés dans le projet, la marge de manœuvre reste large, car il est nécessaire de laisser place à la créativité pour résoudre les problèmes issus de la part d'inconnu que contient un projet. En revanche, ce pouvoir d'agir diminue au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie des acteurs du projet, principalement à cause de leurs fonctions et objectifs. Cependant, un jeu d'influence est établi entre les acteurs dépendamment du degré de délégation, d'écoute et de consultation dans les relations hiérarchiques ce qui rend floue la délimitation des pouvoirs d'agir. Cette marge de manœuvre est de nature différente selon les acteurs, on peut différencier principalement le pouvoir d'agir structurel (comment organiser), le pouvoir d'agir fonctionnel (comment répartir) puis le pouvoir d'agir technique (comment réaliser). Le client ne possède pas réellement de marge de manœuvre, mais c'est lui qui fait office de référence pour les objectifs de chaque acteur qu'il influence. L'intérêt de faire apparaître l'équipe ici est de montrer la dimension collective qui a plus de poids que le membre pris à titre individuel.

Une conséquence négative au pouvoir d'agir est le chevauchement de responsabilité qui peut être source de rivalité au sein même de l'équipe (par manque de coordination), mais également avec d'autres acteurs du projet externes à celle-ci, par exemple les ressources humaines opérationnelles : l'équipe projet effectue des tâches faisant partie du périmètre d'activités d'un service qui est le seul accrédité à intervenir. Ce partage des responsabilités constitue une source potentielle de conflit entre les deux entités. Le pouvoir d'agir constitue

un point d'attache central autour duquel vont s'arrimer bon nombre de comportements. Dans cet élément réside toute la flexibilité de l'équipe qui est une réponse à la problématique posée par le caractère inconnu d'un projet, d'où l'importance de prendre en considération le lien étroit avec l'Organisation du travail et la Coordination qui maximisent l'adaptation aux contraintes du projet et améliorent la performance globale. Cependant, dans quelles mesures ce pouvoir d'agir peut être accordé?

Le pouvoir d'agir étant en lien avec beaucoup d'autres comportements, cela souligne le caractère primordial de ce prérequis. Il est en lien direct avec le levier « Aspect managérial et leadership » du chargé de projet qui se traduit par un style managérial orienté vers la délégation. En effet, Tremblay et al. (2005) établissent un lien avec le concept d'empowerment où encourager l'autonomie et déléguer des responsabilités sont fortement mobilisateurs (cas des leaders transformationnels qui agissent comme des agents d'empowerment). Cependant, Guéry (2009) considère la nécessité d'introduire des mécanismes financiers permettant aux salariés de profiter des gains réalisés par l'entreprise, autrement ceux-ci risquent de percevoir l'autonomie et la responsabilisation comme un accroissement de leurs contraintes au sens de surcharge de travail (et non enrichissement des tâches) sans contrepartie. Bien que l'idée de rémunération ne stimule pas l'autonomie, ceci serait peut-être un moyen intéressant en fin de projet pour encourager les membres de l'équipe à poursuivre leurs efforts jusqu'à la fin.

5.2.2. Reconnaissance

On entend par reconnaissance l'expression de la satisfaction pour le travail accompli. Comme les feedbacks, cet élément est lié à l'aspect managérial et au leadership car il insuffle à l'équipe les encouragements nécessaires pour poursuivre son travail et continuer à fournir des efforts supplémentaires. En effet, selon les travaux de Thamhain (2004), la reconnaissance fait partie des facteurs qui satisfont le plus les besoins personnels et professionnels et qui ont les effets les plus significatifs sur la performance d'équipe. Dans ce sens, les évaluations et les récompenses sont fortement associées à la performance de l'équipe si l'organisation possède un système évaluant formellement la performance

individuelle et collective (Thamhain, 2004) par soucis d'équité et de justice. Sur le plan collectif, les activités de groupe (participation à la vie civique interne) offrent une avenue intéressante pour conjuguer reconnaissance et cohésion grâce au caractère social qui renforce les liens entre les membres. En effet, selon Turcotte et Lindsay (2014) la cohésion découle entre autres des activités que les membres font ensemble et des objectifs communs avec pour conséquence un enthousiasme et un dynamisme mobilisateur.

Le besoin de reconnaissance est intrinsèquement lié à la mobilisation dans le sens où fournir un effort supplémentaire à l'effort normalement attendu doit être distingué et valorisé pour en faire la promotion. Reconnaître ces efforts passe par une évaluation de ceux-ci, or il se pose le problème de l'échelle d'évaluation qui peut être collective ou individuelle. Le choix de cette échelle entraîne des conséquences vis-à-vis de la justice, car l'évaluation individuelle présente le risque de ne pas reconnaître le mérite des bonnes personnes en l'attribuant à d'autres et l'évaluation collective (de l'équipe entière) ne permet pas de distinguer les plus méritants des moins impliqués, car elle occulte l'effort individuel au profit de l'ensemble des membres de l'équipe.

5.2.3. Soutien

Le soutien semble être un élément peu présent probablement en raison de l'autonomie dont bénéficie l'équipe mise à part pour le support nécessaire au projet (ressources matérielles, formations, etc.) qui est attendu de l'organisation. Cependant, dans un tout autre ordre d'idées, le soutien entre membres de l'équipe apparaît comme solution à l'isolement dans le cas d'équipes virtuelles où certains membres sont déplacés ce qui affecte leur moral. Le soutien serait donc composé de deux dimensions : le support opérationnel et le soutien psychologique.

5.2.4. Confiance

D'après nos résultats, la confiance est en rapport avec l'expertise : elle se développe au travers de l'aide apportée aux autres. Concrètement, la résolution de problèmes par la sollicitation des connaissances et de l'expérience des autres membres de l'équipe semble constituer un vecteur de la confiance. Dans ses travaux sur la confiance organisationnelle, Neveu (2004) nous expose les principales définitions du concept de confiance issues de la littérature pour en venir à retenir deux jugées les mieux adaptées au contexte organisationnel qui sont présentées dans le tableau 12 :

Auteurs	Définitions de la confiance
Mishra (1996)	Volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive (concerned) et (d) fiable (reliable).
Rousseau et al. (1998)	État psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne.

Tableau 12 — Définitions de la confiance les plus adaptées au contexte organisationnel (Neveu, 2004)

Nous retiendrons la définition de Mishra (1996) qui corrobore davantage nos résultats que celle de Rousseau et al. (1998) dans la mesure où elle couvre la dimension compétences (expertise) et le besoin d'aide au travers des trois autres dimensions (ouverture, attention et fiabilité) ce qui rend la notion de confiance en contexte de projet proche du contexte organisationnel. Bornarel (2007) souligne que les situations d'incertitude facilitent l'émergence de la confiance qui apparaît comme une solution par sa capacité à soutenir des relations d'interdépendance élevées. Nous pouvons ainsi faire le rapprochement entre la confiance et la part d'inconnu que comportent les projets et en déduire que la confiance doit nécessairement être plus développée au sein des équipes de projet étant donnée la forte interdépendance des membres pour la réalisation du projet.

5.2.5. Justice

Dans la littérature concernant la justice organisationnelle ressort un lien étroit avec les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour Tremblay, Cloutier et al. (2005) : « *Les pratiques RH peuvent également influencer les attitudes et les comportements au travail, si elles contribuent à accroître le sentiment de justice.* », ce qui fait référence à l'une des formes de justice organisationnelle : la justice procédurale. Cette dernière se caractérise par des procédures qui sont perçues d'autant plus justes lorsque :

- elles sont appliquées d'une façon constante entre les individus et dans le temps
- elles sont exemptes de biais, c'est-à-dire que ceux qui prennent les décisions ne sont pas guidés par leurs intérêts personnels
- elles permettent de collecter une information exacte qui sera utilisée lors de la prise de décision
- elles sont accompagnées de mécanismes pour corriger les décisions injustes,
- elles sont conformes aux standards d'éthique et de moralité
- elles assurent que soient pris en considération les opinions, valeurs et besoins des différentes parties affectées par une décision.

En revanche, l'équipe semble associer ces éléments avec l'aspect managérial qui émane du chef de projet car c'est au travers de ses choix, directives et actions que le sentiment de justice se développe au sein de l'équipe. En revanche, en ce qui concerne les récompenses, ce n'est pas à la discrétion du chargé de projet même si celui-ci peut être amené à évaluer les membres de l'équipe. D'autre part, le sentiment de justice chez les membres de l'équipe semble être affecté par le caractère virtuel des équipes car l'emplacement géographique induit des inégalités.

5.2.6. L'engagement

Dans la littérature, l'engagement organisationnel semble faire l'objet d'une grande quantité de travaux. Cet engouement fait ressortir un intérêt particulier : l'engagement serait un révélateur de la qualité globale de l'environnement de travail et de la performance de l'individu (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004; Herrbach, 2005). D'après nos résultats, la dimension affective de l'engagement que Bentein, Vandenberghe et Dulac (2004) résumant par une identification et un attachement émotionnel semble conditionnée en contexte de projet par la distance. Herrbach (2005) insiste sur cette dimension affective qui peut être interprétée sous un angle émotionnel. Ainsi, les baisses de moral évoquées par les membres de l'équipe avec l'éloignement à moyen terme (fonctionnant alors en équipe virtuel) sont un facteur négatif influant l'engagement par sa dimension affective. De manière générale, la sociabilité s'opère plus difficilement dans le cas d'équipe virtuelle avec la distance (Michinov, 2008).

5.2.7. Motivation

Roussel (2000) conclut dans ses travaux que les emplois qui laissent une autonomie de décisions, des possibilités de choisir, d'exercer ses compétences, de les développer, qui offrent des possibilités de feed-back sur les compétences, sur l'origine du comportement de l'employé, détiendraient les plus forts potentiels de motivation. Pour cela, il présente notamment la motivation intrinsèque au travers de deux théories : la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985) et la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980). La théorie de l'évaluation cognitive nous permet de comprendre nos résultats concernant la motivation que les membres de l'équipe tirent du « défi » : c'est au travers du degré d'inconnu d'un projet que les membres développent avec intérêt leurs compétences et connaissances car *« chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et*

d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser. » (Roussel, 2000). Récemment dans le domaine de l'éducation, la littérature semble faire clairement le rapprochement entre motivation, développement des compétences/connaissances et projet avec le concept d'Apprentissage par projet (Aguirre et Raucent, 2002).

La théorie des caractéristiques de l'emploi offre une vision plus vaste en attribuant à un emploi un niveau potentiel de motivation qu'il peut générer lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits (Roussel, 2000) :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
- L'individu doit ressentir que son travail à un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche.
- Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feedback reçu.

Nous pouvons établir un lien avec chacun de ces besoins : premièrement il est possible de rattacher l'autonomie avec le pouvoir d'agir que nous avons précédemment décrit et son importance dans l'organisation du travail (possibilité de s'organiser soi-même). Nous retrouvons ensuite les compétences permettant de réaliser les tâches dont la nécessité s'intègre dans l'objectif partagé avec les autres membres de l'équipe de réussir le projet. Dernièrement, la connaissance des résultats du travail par l'intermédiaire de feedbacks rejoint l'idée que nous avons formulée précédemment où les feedbacks sont un outil managérial nécessaire à la direction du projet en raison de son caractère inconnu qu'il comporte (risques).

5.3. Les comportements mobilisés

D'après notre modèle théorique, rappelons que les comportements mobilisés sont des comportements discrétionnaires adoptés par les membres de l'équipe. Ceux-ci ne sont pas imposables et leur apparition est conditionnée par un ensemble de prérequis.

5.3.1. Aide apportée aux autres, facilitation interpersonnelle, coordination avec les autres et amélioration continue

Les travaux de Rousseau et al. (2006) sur le fonctionnement interne des équipes de travail appuient les relations entre les dimensions du fonctionnement interne et le rendement d'équipe. Ces dimensions sont présentées dans le tableau 13 :

Dimension	Définition	Recherches
Coopération	Le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail.	Campion, Medsker & Higgs (1993); Campion, Papper & Medsker (1996); Eby & Dobbins (1997); Hyatt & Ruddy (1997); Janz, Colquitt & Noe (1997); Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers (2000); Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997); Tesluk & Mathieu (1999).
Communication	Le degré auquel les équipiers échangent au moment opportun des informations ou des idées utiles concernant la tâche d'équipe.	Barrick, Stewart, Neubert & Mount (1998); Barry & Stewart (1997); Campion et al. (1993, 1996); Gladstein (1984); Hyatt & Ruddy (1997); Janz et al. (1997); Mathieu et al. (2000); Stewart & Barrick (2000); Tesluk & Mathieu (1999).
Soutien psychologique	Le degré auquel les équipiers manifestent leur respect mutuel ainsi que leur préoccupation pour le bien-être de chacun.	Campion et al. (1993, 1996); Edmondson (1999a, b); Gladstein (1984).
Gestion de conflits	Le degré auquel les équipiers cherchent à concilier de façon constructive leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts.	Alper, Tjosvold & Law (2000); Spreitzer, Noble, Mishra & Cooke (1999).
Planification et organisation du travail	Le degré auquel les équipiers se dotent d'un plan de travail décrivant les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que les méthodes utilisées pour coordonner et compléter leurs activités de travail à l'intérieur des délais prescrits.	Cohen, Ledford & Spreitzer (1996); Hyatt & Ruddy (1997); Mathieu et al. (2000); Weldon, Jehn & Pradhan (1991).
Gestion des ressources	Le degré auquel les équipiers s'assurent d'utiliser de façon optimale les ressources dont l'équipe dispose.	Barry & Stewart (1997); Weldon et al. (1991).
Soutien à l'innovation	Le degré auquel les équipiers utilisent des moyens facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe.	Cohen et al. (1996); Edmondson (1999a, b); Hyatt & Ruddy (1997); Janz et al. (1997); Kirkman, Tesluk & Rosen (2001).

Tableau 13 — Dimensions du fonctionnement interne des équipes de travail (Rousseau et al., 2006)

Nous pouvons constater des points communs avec la mobilisation notamment au travers des comportements d'aide apportée aux autres, de facilitation interpersonnelle, de coordination avec les autres et d'amélioration continue décrits dans nos résultats. Bien que semblables dans le contexte des organisations, ces comportements semblent être intrinsèquement liés au travail en équipe ce qui nous amène à nous demander si les membres adoptant ces comportements sont forcément mobilisés sans pour autant remettre en question leurs retombées positives. En d'autres termes, une équipe de projet semble présenter naturellement ces comportements sans nécessairement être mobilisée. La mobilisation consisterait alors en une intensification de ces comportements.

5.3.2. Esprit sportif

L'esprit sportif quant à lui se résume simplement par la notion de défi qui stimule la motivation des membres dont les tâches sont principalement orientées vers l'aspect technique. Ce côté défi semble principalement provenir du caractère inconnu que comportent les projets qui pousse les membres à fournir davantage d'effort dans la réalisation de leur travail et qui en contrepartie leur permet de développer leur compétences.

5.3.3. Participation à la vie civique interne

La participation à la vie civique interne est un élément discutable, car il pourrait être redéfini à l'échelle de l'équipe dans un modèle purement axé sur la gestion de projet. Telle que définie dans le modèle de Tremblay et al. (2005), la participation à la vie civique interne s'adresse à l'ensemble des employés de l'organisation et non à l'équipe seulement ce qui nous amènerait à considérer davantage la reconnaissance manifestée par des activités extra-professionnelles à l'initiative du chargé de projet (aspect managérial et leadership). En revanche l'ouverture à l'ensemble des employés permet de mieux véhiculer les éléments visions, missions, objectifs et valeurs de l'organisation. À ce titre, Guéry (2009) aborde les

réunions d'équipe comme un outil privilégié pour obtenir l'identification aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise si elles sont associées aux pratiques de participation ou de communication.

5.3.4. Loyauté

D'après nos résultats, il semble que la loyauté s'oriente davantage vers l'équipe que le reste de l'organisation. Pour Basso et Oullier (2002) : « *La coopération demandée aux salariés oblige des relations loyales envers l'entreprise, sans remettre en cause la légitimité des managers. Ainsi la confiance et la loyauté deviennent un sentiment moral qui repose sur la culture de l'entreprise qui encapsulerait les autres.* ». Il semblerait que ce soit le facteur « coopération » qui explique cette orientation car l'équipe implique naturellement un degré de coopération supérieure entre ses membres qu'avec le reste de l'organisation. De plus, l'appropriation par l'équipe de la culture de l'organisation (par le levier vision, mission, valeurs et objectifs) contribuerait à développer les comportements loyaux envers l'équipe.

5.3.5. Orientation vers les clients

L'orientation vers les clients renvoie à une définition particulière dans le cadre de la gestion de projet et diffère selon les fonctions des membres de l'équipe. Tous n'entretiennent pas de relation directe avec le client, comment peut donc se traduire ce comportement? En réponse à cette question, nous proposons une typologie de l'orientation vers le client issue de nos résultats :

- Effort de réalisation

Concerne notamment les techniciens « réalisateurs », réside dans le respect des exigences du client, l'anticipation et l'amélioration de l'utilisation de leur travail (livrables réalisés) par le client. Ceci suit la même définition que l'amélioration

continue à ceci près qu'elle est tournée vers le client et non pas destinée à améliorer le rendement de l'équipe.

- Effort d'implication

Concerne le chargé de projet et les postes afférents (comme le coordonnateur) liés au pilotage du projet qui prennent principalement en considération le client (suivis du projet, interagissent avec le client, etc.).

- Effort de compréhension

Concerne les techniciens « concepteurs », qui recueillent les spécifications en provenance du client et effectuent une synthèse technique en vue de la réalisation par les techniciens « réalisateurs ».

- Effort de soutien

Concerne tous les membres de l'équipe (ou bien des membres dédiés) pour l'intégration de livrables dans l'environnement client et assurer un suivi.

L'orientation vers le client varie dans le temps : l'effort d'implication doit être maintenu tout au long du projet pour impliquer le client et rendre compte des avancées, mais l'effort de compréhension doit s'effectuer principalement au début pour bien délimiter le projet. C'est ce qui va amorcer l'augmentation des connaissances et certitudes (cf. Figure 10 — Évolution opposée de la marge de manœuvre et des certitudes/connaissances, page 101). L'effort de réalisation prend ensuite place avec la réalisation technique des livrables pour ensuite laisser place à l'effort de soutien. Nous proposons une représentation de ces efforts dans la durée du projet avec la figure 11 :

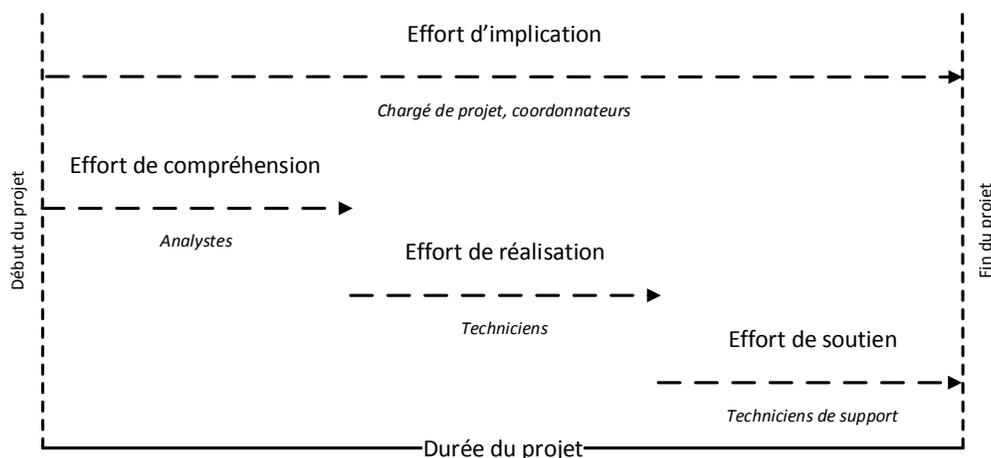


Figure 11 — Orientation de l'équipe vers le client durant le projet

5.4. Retombées pour le projet

Considérer la mobilisation en contexte de projet nous amène naturellement à considérer ses impacts sur celui-ci. Pour cela, nous allons orienter au sens large notre discussion sur les différents aspects qu'un projet présente : le climat au sein de l'équipe, le déroulement, les résultats et la stabilité de l'équipe.

5.4.1. Climat au sein de l'équipe

Le climat au sein de l'équipe se présente comme l'influence d'un ensemble d'éléments intervenant sur la qualité des échanges entre les membres. D'après nos résultats, il semblerait que les éléments influant sur le climat au sein de l'équipe sont :

- La justice ;
- La confiance ;
- La facilitation interpersonnelle ;

- La participation à la vie civique interne ;
- La reconnaissance ;
- L'aspect managérial et leadership.

L'aspect managérial et le leadership favorise la justice au travers de la reconnaissance du travail et la gestion des conflits. Il influe directement la reconnaissance avec des feedbacks et des activités extra-professionnelles qui stimulent la participation à la vie civique interne. La vie civique interne favorise le rapprochement et la cohésion des membres de l'équipe, ce qui améliore la facilitation interpersonnelle.

5.4.2. Impact sur le déroulement du projet

Le principal impact sur le déroulement du projet qui ressort de nos résultats en ce qui concerne la mobilisation au sein des équipes de projet est la capacité d'adaptation accrue face à des situations impliquant des changements brusques. Par exemple nos résultats font état d'une répartition naturelle de la charge de travail supplémentaire suite à l'absence d'un membre. Cette flexibilité s'appuie sur les éléments présentés par la figure 12 :

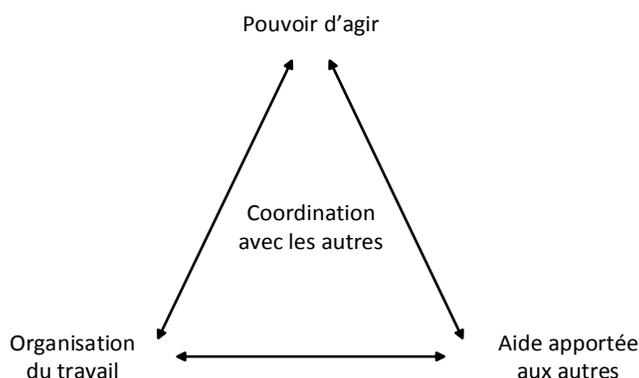


Figure 12 — Les appuis de la coordination avec les autres

Ces trois éléments laissent entendre de laisser les membres s'organiser dans leurs tâches. Cette caractéristique constitue un atout de taille dans le cadre d'un projet notamment en raison de son caractère inconnu et des risques que cela représente. Le pouvoir d'agir associé à l'organisation du travail confère une plus grande flexibilité et capacité d'adaptation de l'équipe notamment en permettant une répartition dynamique de ses tâches (charge de travail) selon les affinités ou la disponibilité de chacun ce qui influe directement sur l'aide apportée aux autres. Par exemple, un membre dont la charge de travail est faible sur une période donnée va pouvoir intervenir dans les tâches d'un autre membre qui est surchargé même si ses tâches ne rentrent pas dans ses activités. Le pouvoir d'agir soulève un certain questionnement quant à ses limites : jusqu'à quel niveau l'autonomie favorise le bon déroulement du projet sans être source de lacune dans l'organisation du travail?

5.4.3. Influence les résultats du projet

La mobilisation influence les résultats du projet de la même façon qu'elle influe sur la performance des employés au sein des organisations : elle permet de créer une cohésion, une synergie, que tout le monde travaille ensemble pour arriver à un but commun, à un livrable précis. Pour arriver à mobiliser, il faut cibler les membres qui sont perçus comme les piliers de l'équipe afin que le reste des membres de l'équipe suivent et adoptent des comportements mobilisés. En effet, certains des membres de l'équipe tiennent un discours qui se recoupe les uns par rapport aux autres concernant des problèmes auxquels ils ont eu à faire face en s'identifiant mutuellement ainsi que les actions qu'ils ont menées. Il ressort une forte dimension collective de mobilisation pour ces membres-ci qui semblent constituer un noyau au sein de l'équipe et sont perçus à ce titre par les autres comme des références pour le partage de connaissances et d'information. Ces membres « piliers » sont présents depuis le début du projet, ce qui nous amène à penser qu'un lien entre ancienneté dans l'équipe (ou plus généralement la durée passée au sein de celle-ci) à partir de sa création et la mobilisation existe. Ainsi, la stabilité d'une équipe serait gage de mobilisation tandis que le roulement des membres ne la favoriserait pas (sans pour autant être un facteur démobilisateur). La difficulté d'identifier ce noyau pour cibler les pratiques de GRH afin

de maximiser leur effet sur l'équipe entière réside dans le fait qu'un certain délai est nécessaire pour la formation de ce noyau et que sa composition est dynamique.

Le processus de gestion du projet ne doit pas seulement se borner au pilotage du projet. Mobiliser sous-entendrait également de supprimer de l'environnement les éléments à caractère démobilisant comme le risque de licenciement évoqué lors des entrevues. En effet, il possède un impact négatif sur l'équipe, car il existe une certaine probabilité pour que certains membres de l'équipe ne soient pas gardés après le projet (dépendamment du contrat et du contexte socio-économique de l'organisation). La peur de perdre son emploi provoquerait le besoin d'être rassuré au risque qu'un climat de méfiance et de suspicion s'installe avec des retombées démobilisatrices (confiance, facilitation interpersonnelle, coordination, etc.).

5.4.4. Stabilité de l'équipe

La stabilité de l'équipe, qui se définit comme la conservation des membres de l'équipe et leur présence au travail, est directement affectée par le taux de roulement au sein de celle-ci. Ce roulement semble toucher plus largement les membres ayant une fonction technique. Pour limiter ce phénomène, l'engagement (l'attachement) des membres envers l'équipe pourrait constituer une réponse intéressante. Un projet s'échelonne sur une durée finie plus ou moins longue ce qui implique que l'équipe possède également une durée de vie déterminée : elle est amenée à être dissolue. Nous avons pu identifier quatre facteurs influant sur l'attachement à l'équipe : premièrement, plus la durée d'un projet est grande, plus les liens entre les membres de l'équipe se développent. Ensuite, si l'équipe est dédiée au projet, la dispersion des membres et de leurs efforts sera limitée ce qui renforcera la stabilité de l'équipe vis-à-vis des ressources qui la composent. Également, l'importance du projet (caractère majeur) pour l'organisation s'étend à l'équipe qui peut y percevoir un sentiment de défi qui est stimulant, car elle devrait tirer beaucoup de satisfaction en cas de réussite. Pour finir, la distance (notamment dans le cas d'équipes virtuelles) affecte négativement le sentiment d'attachement ce qui cause chez les membres un sentiment d'abandon s'ils ne sont pas impliqués adéquatement dans le projet avec le reste de l'équipe.

Remarquons néanmoins que plus la durée d'un projet est importante, plus l'attachement des membres envers l'équipe est important alors que le roulement de personnel est un risque d'autant plus présent pour de longues durées.

5.5. Mécanique générale de la mobilisation en contexte de projet

Avant de poursuivre notre discussion, rappelons nos questions de recherche : le processus de mobilisation dans le cadre de la gestion de projet est-il comparable à celui établi dans le cadre de la gestion des organisations traditionnelles selon le modèle de Tremblay et al. ? Existe-t-il des aspects de ce processus propres au contexte de projet? Quels éléments de ce processus seraient à accentuer pour optimiser la mobilisation au sein de l'équipe projet? Considérant les résultats présentés dans le chapitre précédent, nous pouvons considérer le modèle de Tremblay et al. (2005) adéquat comme référence par sa capacité à faire décrire la réalité de la gestion de projet par ses acteurs (ici l'équipe). En effet, Guéry (2009) parle d'une approche universaliste selon laquelle certaines pratiques de gestion des ressources humaines seraient efficaces quel que soit le contexte et valides pour l'étude des pratiques de mobilisation. En complément, il semble que les particularités du contexte de projet comme son caractère fini dans le temps (ce qui le différencie notamment des opérations) façonnent quelque peu la dynamique interne (configuration) de la mobilisation ainsi que la définition de certains éléments du modèle (précisions que nous apporterons par la suite).

Afin de répondre à nos deux autres questions de recherche, considérons nos résultats selon une approche systémique dans la perspective de décrire la dynamique interne de la mobilisation en contexte de projet comme un réseau d'interactions. La structure que nous nous proposons de décrire ici est le système construit par les relations entre chaque élément du modèle de Tremblay et al. (leviers, prérequis et comportements), ce que nous appellerons « mécanique ». Pour ce faire, nous avons tenté de représenter graphiquement les liens entre ces éléments qui nous sont apparus lors de l'analyse de nos résultats et de

leur compréhension globale. Nous les avons volontairement représentés sous forme d'un graphe orienté, représentation issue de la théorie des graphes (en Mathématiques) qui selon Ferrand (1987) permet de penser des systèmes d'interrelations complexes irréprésentables intuitivement pour l'analyse de réseaux d'interactions. En effet, un graphe peut représenter une réalité partielle, dynamique ou encore une structure d'influence (Flament, 1958) et permet de révéler des propriétés topologiques dont nous cherchons à comprendre l'origine (Tabourier, 2010). L'intérêt de cette représentation est de pouvoir mettre en évidence les relations d'interdépendance, la forme que prend l'ensemble de ces relations, les conditions ayant conduit à cette structure et les propriétés qu'il est possible d'en retirer. Les acteurs humains sont volontairement omis par souci de simplification, car ils sont implicitement représentés par les comportements issus du modèle. Nous proposons la figure 13 comme tentative d'interprétation graphique simplifiée de la mécanique de la mobilisation en contexte de projet. Dans cette figure, les ellipses représentent les éléments du modèle (celles à fond grisé identifient les leviers de la mobilisation) dont l'importance est soulignée par l'épaisseur du contour, les zones grisées représentent des aspects propres de la mobilisation en contexte de projet. Les flèches ne représentent pas de liens de causalité mais simplement l'impact entre les éléments de la figure. Leur taille et leur épaisseur ne sont pas représentatives de l'intensité de l'impact entre les éléments.

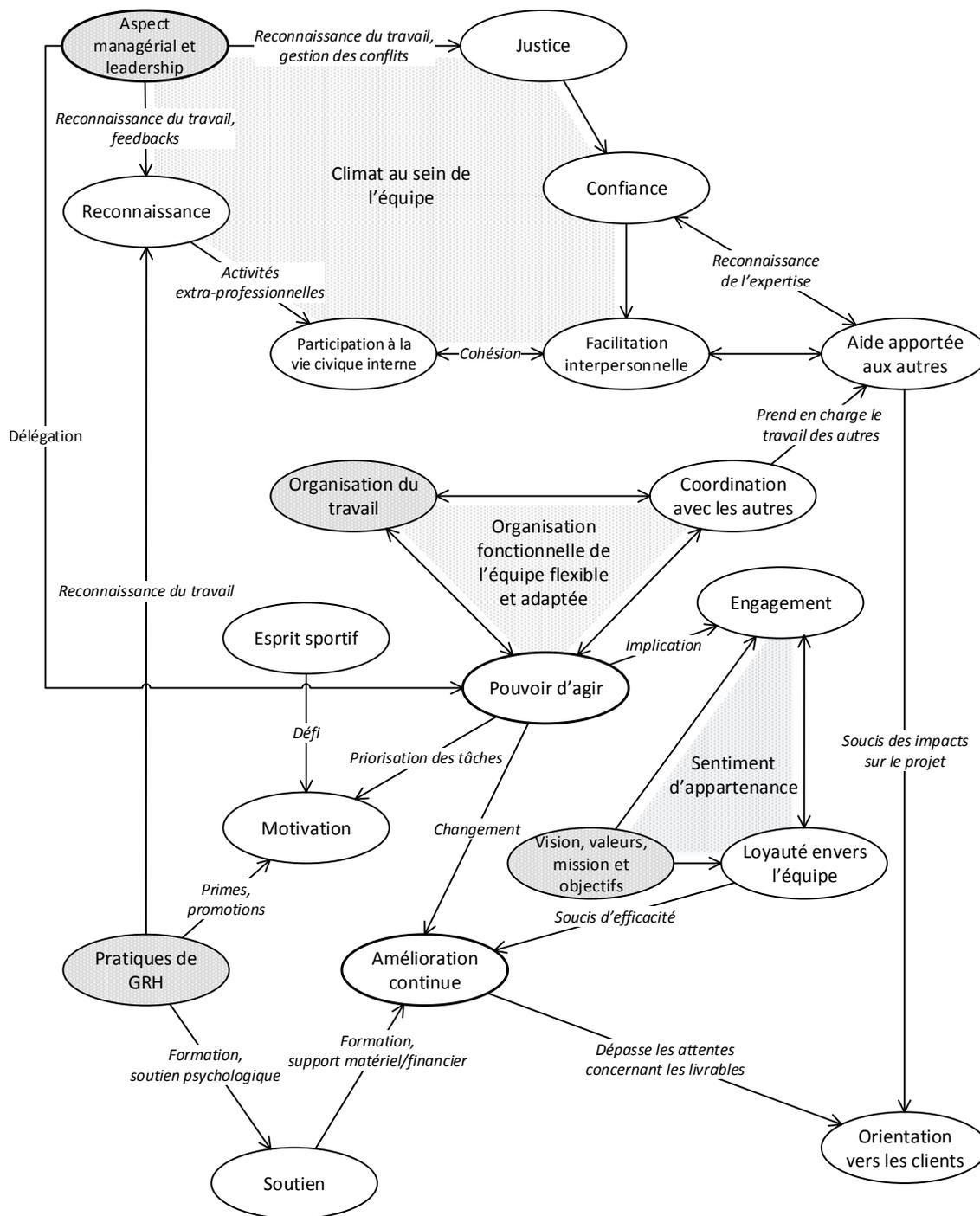


Figure 13 — Mécanique de la mobilisation en contexte de projet

Selon notre compréhension globale de nos données, le pouvoir d'agir, l'amélioration continue et l'aspect managérial et leadership ressortent comme des éléments prépondérants dans la mobilisation en contexte de projet. Il est possible d'observer certains groupements d'éléments qui sont inter-reliés formant ainsi une topologie de type étoile, ce qui nous amène à affirmer que certains prérequis et comportements en conditionnent d'autres (les leviers à eux seuls n'expliquent pas l'émergence d'un comportement donné). Ces groupements constituent des retombées de la mobilisation qui ne semblent pas mutuellement exclusives, mais complémentaires :

- Un climat favorable au fonctionnement de l'équipe
- Une flexibilité et capacité d'adaptation de l'équipe
- Un sentiment d'appartenance

5.6. Limites et avenues de recherche

Nous avons exposé en détail notre démarche de recherche afin de satisfaire au mieux la validité scientifique de nos travaux. Martel (2007) résume très bien cette problématique inhérente aux travaux de recherche qualitatifs issus d'entretiens : *« l'échange social que constitue l'entretien et la place importante de l'interprétation dans les analyses de ces derniers pouvaient, nous en sommes conscients, affecter la validité. Notamment, le rôle central du chercheur, avec tout ce qui le caractérise (ses attentes personnelles, sa subjectivité et sa perception sélective) et la crédibilité des répondants (la fiabilité de leurs réponses et leur sensibilité à l'influence du chercheur) auraient pu et ont pu avoir des influences sur la validité recherchée. »*. Nos travaux reposant sur une approche qualitative avec des données essentiellement issues d'entretiens, ils sont soumis aux mêmes interrogations malgré notre volonté de rigueur scientifique.

Nos travaux sont ancrés dans un contexte spécifique (domaine de l'informatique, projet de longue durée, etc.) qui oriente dans une certaine mesure nos résultats et nos conclusions. Par conséquent, il faut garder à l'esprit que ces travaux ont vocation d'être exploratoires et

que leur généralisation reste limitée, car la nature de la connaissance produite par notre posture interprétativiste est de nature subjective contextuelle et notre stratégie d'échantillonnage se limite à un échantillonnage par cas unique. Cette stratégie d'échantillonnage limite quelque peu la validité externe car celle-ci se limite à une seule équipe projet qui œuvre dans un domaine précis (l'informatique) et une entreprise précise. Pour accroître la validité externe et la généralisation de nos travaux, notre échantillonnage aurait pu comprendre un nombre d'équipes plus important, œuvrant dans divers domaines et dans différentes entreprises (échantillonnage par cas multiple). La raison pour laquelle ceci n'a pu être effectué s'explique par des contraintes liées au terrain de recherche (ressources mises à disposition limitée en nombre et dans le temps) auxquelles il a fallu se conformer pour réaliser ce projet de recherche dans des délais réalistes qui s'inscrit dans le cadre d'un programme de maîtrise.

Bien que notre recherche ait un caractère exploratoire et non pour objectif d'établir une liste exhaustive des relations entre tous les éléments du modèle de Tremblay et al. (2005), certains liens peuvent ne pas avoir été mis en lumière par notre recherche qui repose sur une analyse qualitative. En effet, Martel (2007) souligne la difficulté à analyser, sur la base d'un schème conceptuel donné ou d'un modèle issu d'une orientation théorique toutes les spécificités des discours produits au cours d'une recherche de type qualitatif. Même si la tâche semble relativement ardue compte tenu de la complexité du contexte et de l'environnement, il serait intéressant de réaliser une étude approfondie des relations pour toutes les identifier et les pondérer selon des critères pertinents afin de tenter de cartographier l'ensemble de cette mécanique des éléments du modèle. Ainsi, classifier chaque élément du modèle selon leur degré d'importance permettrait de développer plus efficacement la mobilisation grâce à des stratégies ciblant prioritairement les éléments ressortant comme les plus importants. Nous entendons par « degré d'importance » la part d'impact que possède un élément donné sur la mobilisation au travers plusieurs facteurs visant à établir une pondération comme le nombre de liens de cause à effet qu'initie chaque élément les uns avec les autres. D'autres critères pourraient également être pris en compte pour définir le degré d'importance.

Notre recherche a permis de mettre en lumière certaines précisions du modèle de Tremblay et al. pour la gestion de projet. Ces précisions sont en lien direct avec notre stratégie d'échantillonnage qui repose sur une équipe interne à une organisation (échantillonnage par cas unique). En effet, d'autres éléments pourraient être ajoutés ou écartés de notre modèle : par exemple, quelles seraient les conséquences sur la mobilisation d'une équipe composée de membres provenant de plusieurs organisations voire même de plusieurs pays (coopérations inter-organisation et coopération internationale)? Cela nous amène à nous interroger notamment sur le levier « vision, mission, valeurs, objectifs » et d'orienter notre questionnement vers l'aspect culturel.

D'un point de vue plus général, quel est l'impact de la diversité sur la mobilisation? Nous entendons par diversité les relations interdisciplinaires, inter-organisationnelles, intersectorielles, intergénérationnelles, et encore ethnoculturelles. Bon nombre d'écrits dans la littérature scientifique traitent des problématiques de la gestion de la diversité au sein d'une équipe : comment, au sein de ces équipes, les gestionnaires pourront-ils créer un environnement de travail efficace qui permettra l'atteinte des objectifs en fonction des orientations organisationnelles? Quelles sont les compétences nécessaires aux gestionnaires désireux de gérer efficacement de telles équipes? (Beaumier et Lescarbeau, 2001).

CONCLUSION

Après avoir constitué un cadre théorique solide sur la mobilisation grâce au modèle de Tremblay et al. (2005), nous avons procédé à une collecte de données au moyen d'entrevues orientées à l'aide d'un guide d'entrevue reposant sur le même modèle. Les données issues de ces entrevues ont ensuite été analysées grâce à une grille de codage reposant elle aussi sur le modèle de Tremblay et al. Bien que l'ensemble de nos travaux repose sur le même modèle, l'approche qualitative utilisée nous permet de décrire le concept de mobilisation en contexte de projet et ne se limite pas à simplement confirmer la validité de ce modèle. La cohérence générale du modèle de Tremblay et al. dans le contexte de la gestion de projet semble s'expliquer par le fait qu'il est issu de travaux à l'échelle de l'organisation.

Les retombées académiques de nos travaux résident non seulement dans la validation du modèle de Tremblay et al. en contexte de projet (chaque élément présente des retombées dans ce contexte) mais également dans la mise en lumière des particularités comme l'importance de l'amélioration continue et du pouvoir d'agir qui conditionne la flexibilité et la capacité d'adaptation d'une équipe de projet. Nous avons également évoqué les appuis d'un climat favorable au sein de l'équipe, le sentiment d'appartenance et les difficultés de mobiliser des équipes virtuelles. De ces retombées académiques découlent également des apports pragmatiques dans le cadre managérial et de la gestion des ressources humaines en contexte de projet avec une meilleure compréhension de la dynamique de mobilisation, des éléments prépondérants qui en sont à l'origine ainsi que les effets sur le déroulement du projet. En s'appuyant sur nos travaux, les gestionnaires sont plus à même de cibler leurs efforts en vue de renforcer la flexibilité et la capacité d'adaptation d'une équipe de projet, d'y développer un climat sain, ainsi que renforcer le sentiment d'appartenance. Nous invitons ces derniers à prendre davantage en considération les aspects managériaux, le pouvoir d'agir et l'amélioration continue en misant respectivement sur la reconnaissance avec plus de feedbacks, la délégation des tâches avec une marge de manœuvre suffisante pour laisser une ouverture aux membres de l'équipe concernant l'organisation du travail et le choix des outils utilisés.

Sur un plan plus général, les précisions apportées par nos travaux indiquent qu'il serait juste de considérer qu'il existe des mobilisations dont chacune est directement liée au contexte et à l'environnement dans lequel évoluent les individus avec différentes configurations possibles des relations entre les éléments qui composent la mobilisation. De futures recherches portant plus spécifiquement sur le pouvoir d'agir pourraient s'avérer intéressantes pour comprendre davantage la mobilisation en contexte de projet. Bien que nos travaux n'aient pas fait émerger de nouveaux leviers, prérequis ou comportements, nous pouvons quand même nous demander s'il n'existe pas d'autres facteurs et dimensions jouant un rôle dans la mobilisation des individus. D'autres contextes que la gestion de projet pourraient également permettre l'émergence de nouveaux éléments et réflexions pouvant compléter nos travaux.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGUIRRE, E. et RAUCENT, B., L'apprentissage par projet... Vous avez dit projet? Non, par projet. *19ème colloque de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire (AIPU), Louvain-la-Neuve-Belgique*. 2002.
- ANADÓN, M. et GUILLEMETTE, F., La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, 2006, p. 26-37.
- ASHFORD, S. J., CUMMINGS, L. L., Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, 32: 370–39; cité dans MOSS, SHERRY E., VALENZI, E. R., TAGGART, W., Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*, 2003, vol. 29, no 4, p. 487-510.
- AUBÉ, C. et ROUSSEAU, V., Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 2009, vol. 34, no 2, p. 60-67.
- AUBIN-AUGER, I., MERCIER, A., BAUMANN, L., et al., Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 2008, vol. 84, no 19, p. 142-5.
- AVENIER, M.-J. et THOMAS, C., Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion! *le Libellio d'ÆGIS*, 2011, vol. 7, no 1, p. 39-52.
- AYACHE, M., DUMEZ, H., et al., Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le Libellio d'Ægis*, 2011, vol. 7, no 2-Eté, p. 33-46.
- BADIR, Y. F., BÜCHEL, B. et TUCCI, C. L., A conceptual framework of the impact of NPD project team and leader empowerment on communication and performance: An alliance case context. *International Journal of Project Management*, 2012, vol. 30, no 8, p. 914-926.
- BARDINI, T., Changement et réseaux socio-techniques : de l'inscription à l'affordance. *Réseaux*, 1996, vol. 14, no 76, p. 125-155.

- BASIT, T., Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 2003, vol. 45, no 2, p. 143-154.
- BASSO, F. et OULLIER, O., Le rôle des émotions dans la réalisation du processus de prise de décision. *Journal of Economic Psychology*, 2002, vol. 23, p. 115.
- BEAUDIN, G., SAVOIE, A. et MORIN, E. M., L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville, Québec : G. Morin, 1994.
- BEAUMIER, M. et LESCARBEAU, R., La gestion de la diversité dans les équipes de travail multidisciplinaires, *Interactions*, 2001, vol. 5, no 1.
- BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C., et DULAC, T., Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2004, vol. 53, p. 69-79.
- BICHON, A., Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 50-59.
- BORNAREL, F., La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, 2007, no 6, p. 95-109.
- BRUN, J.-P. et DUGAS, N., La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 79-88.
- COLLE, R., Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés, *XXIe Congrès AGRH*, 2010, Rennes/Saint-Malo.
- COURTOT, H., Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet. Document inédit, GREGOR, *l'Institut d'administration des entreprises de Paris*, 1997.
- DAMERON, S., Structuration de la coopération au sein d'équipes projet. 2003, *XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- DECI, E. L., « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, vol.18, p.105-115; cité dans ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

DECI, E. L., *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press, 1975; cité dans ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

DECI, E. L. et RYAN, R. M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press, 1985; cité dans ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

DRAPEAU, M., Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 2004, vol. 10, no 1, p. 79-86.

DUTOT, C., Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz, *Thèse de doctorat, Université de Poitiers*, 2004; cité dans COLLE, R., Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés, *XXIe Congrès AGRH*, 2010, Rennes/Saint-Malo.

EL-SABAA, S., The skills and career path of an effective project manager. *International journal of project management*, 2001, vol. 19, no 1, p. 1-7.

FERRAND, A., Langage formel, théorie sociologique, méthode d'observation. Quelques impressions sur l'analyse des réseaux sociaux. *Un niveau intermédiaire, les réseaux sociaux*, 1987, p. 1-10.

FLAMENT, C., L'étude mathématique des structures psycho-sociales. *L'année psychologique*, 1958, vol. 58, no 1, p. 119-131.

GAREL, G. et OEP, PRISM. Pour une histoire de la gestion de projet. *Réalités Méconnues*, 2003, p. 77-89.

GAREL, G., GIARD, V., MIDLER, C., et al., Management de projet et gestion des ressources humaines. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises, 2001.

GRENIER, C. et ZELLER, C., La mobilisation collective pour répondre à un changement institutionnel imposé par le haut – le cas d'une université de petite taille dans le contexte de mise en œuvre de la loi LRU.

Cinquième Dialogue Euro — Méditerranéen de Management Public (25, 26, 27 septembre 2012), Amman, Jordanie.

GUAY, P., SIMARD, G., et TREMBLAY, M., L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. CIRANO, 2000.

GUÉRY, L., Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : quels liens? *XXe Congrès annuel de l'AGRH*, Toulouse, 2009, p. 9-11.

GUEST, D. E., MICHIE, J., CONWAY, N. et al., Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 2003, vol. 41, no 2, p. 291-314.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R., « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol.60, p.159-170; cité dans ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R., « Motivation through the design of work : test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol.16, p.250-279; cité dans ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R., *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1980; cité dans ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R., A theory of team coaching, *Academy of Management Review*, 2005, vol. 30, p. 269-287; cité dans AUBÉ, C. et ROUSSEAU, V., Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 2009, vol. 34, no 2, p. 60-67.

HERRBACH, O., États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 2005, vol. 11, no 3, p. 135-150.

JONES S., MOFFETT III R.G., Measurement and feedback systems for teams In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, 1999, p. 157-187; cité dans LANGEVIN, P., PICQ, T. et al., Contrôle des équipes virtuelles : Une revue. *XXe Congrès de l'AFC*, 2001.

KIRKMAN, B. L. et ROSEN, B., Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 1999, vol. 42, no 1, p. 58-74.

LAFLAMME, R., Mobilisation ou manipulation?. Mobilisation et efficacité au travail, *Actes du 9ème congrès de l'AIPTLF*, 1998, p. 87-96.

LANGEVIN, P., PICQ, T. et al., Contrôle des équipes virtuelles : Une revue. In : *XXe Congrès de l'AFC*, 2001.

LAPERRIÈRE, A., Les critères de scientificité des méthodes qualitatives, 1997; cité dans MARTEL, V., L'inédite portée de la méthodologie qualitative en sciences de l'éducation: réflexion sur les défis de l'observation et de l'analyse de la vie cognitive de jeunes apprenants. *Recherche Qualitatives*, 2007, vol. 3.

LAPEYRONNIE, D., Mouvements sociaux et action politique: existe-t-il une théorie de la mobilisation des ressources?. *Revue française de sociologie*, 1988, p. 593-619.

LAROSE, V. et CORRIVEAU, G., Management des RH en contexte de projets. *Revue française de gestion*, 2009, no 5, p. 15-28.

LAWLER, E. E., High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104, 1986.

LAWLER, E. E., Strategic pay system design, *Tomorrow's organization*, S.A. MOHRMAN, J.R. GALBRAITH, E.E. LAWLER III, et al., ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, p. 286-305; cité dans LANGEVIN, P., PICQ, T. et al. Contrôle des équipes virtuelles : Une revue. *XXe Congrès de l'AFC*, 2001.

- LECLAIR, P. L'organisation par projets au service de l'innovation : le cas du fonctionnement d'OCE, *Entreprise et personnel*, mars 1989; cité dans COURTOT, H., Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet. Document inédit, GREGOR, *l'Institut d'administration des entreprises de Paris*, 1997.
- LEGAULT, M.-J. et CHASSERIO, S., La domination dans le modèle de production de haute performance dans la gestion de projets. *Presses universitaires du Québec*, CRIMT, 2010.
- LIPPIT, M., Creating a learning environment, *Human Resources Professional*, 1997, vol. 10, no 5, p. 23-26; cité dans BRUN, J.-P. et DUGAS, N., La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 79-88.
- LOWE, K.B., GARDNER, W.L., Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future, *Leadership Quarterly*, 2001, vol. 11, no 4, p. 459-514; cité dans TREMBLAY, M., CHÊNEVERT, D., SIMARD, G. et al., Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 69-78.
- MÄHRING, M., HOLMSTRÖM, J., KEIL, M. et al., Trojan actor-networks and swift translation: Bringing actor-network theory to IT project escalation studies. *Information Technology & People*, 2004, vol. 17, no 2, p. 210-238.
- MARTEL, V., L'inédite portée de la méthodologie qualitative en sciences de l'éducation: réflexion sur les défis de l'observation et de l'analyse de la vie cognitive de jeunes apprenants. *Recherche Qualitatives*, 2007, vol. 3.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B., *The war for talent*. Harvard Business Press, 2001.
- MICHINOV, E., La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 2008, vol. 71, no 1, p. 1-21.
- MORIN, E. M. et ARANHA, F., Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel : rapport. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2008.

MOSS, S. E., VALENZI, E. R. et TAGGART, W., Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*, 2003, vol. 29, no 4, p. 487-510.

MUKAMURERA, J., LACOURSE, F. et COUTURIER, Y., Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 2006, vol. 26, no 1, p. 110-138.

NEUMAN, W., L., *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*, Pearson, 2004.

NEVEU, V., La confiance organisationnelle: définition et mesure. *Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 1er*, 2004.

PIPONNIER, A., L'individu est-il soluble dans le projet?. Trace (s) de soi et effacement de soi dans la communication de projet. *Communication et organisation*, 2009, no 36, p. 112-134.

PIRES, A. P., Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 1997, p. 113-169.

RÉCOPÉ, M., LIÈVRE, P. et RIX-LIÈVRE, G., L'engagement des acteurs dans un projet: motivation déclarée ou mobilisation en situation? Le cas des expéditions polaires. In : *21ème Colloque de l'AGRH "Nouveaux comportements, nouvelles GRH?"*. 2010.

ROUSSEAU, V., AUBÉ, C. et SAVOIE, A., Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 2006, vol. 38, no 2, p. 120.

ROUSSEL, P. et Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

ROUSSEL, P., Rémunération, motivation et satisfaction au travail, 1996, Paris, Economica; cité dans GUÉRY, L., Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : quels liens? *XXe Congrès annuel de l'AGRH*, Toulouse, 2009, p. 9-11.

ROYER, I., Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, 2005, no 1, p. 113-122.

SAUBESTY, C., Quels apports du codage des données qualitatives? In : *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2006, Annecy/Genève 13-16.

SCHILLING, J., On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 2006, vol. 22, no 1, p. 28.

TABOURIER, L., Méthode de comparaison des topologies de graphes complexes : applications aux réseaux sociaux. *Thèse de doctorat, Université Paris 6*, 2010.

TASKIN, L., La déspatialisation. *Revue française de gestion*, 2010, no 3, p. 61-76.

TESSIER, N. et BOURDON, I., Le management des hommes: un défi pour la gestion des connaissances. *La Revue des sciences de Gestion*, 2009, no 3, p. 35-42.

THAMHAIN, H. J., Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 2004, vol. 22, no 7, p. 533-544.

TREMBLAY, D.-G. et AUDEBRAND, L. K., Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir. *Télé-université, Université de Québec*, 2003.

TREMBLAY, M., CLOUTIER, J., SIMARD, G. et CHÊNEVERT, D., Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle: vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. In : *AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné*. 2005.

TREMBLAY, M. et SIMARD, G., La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 60-68.

TREMBLAY, M. et WILS, T., La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 37-49.

TREMBLAY, M., CHÊNEVERT, D., SIMARD, G. et al., Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2, p. 69-78.

TUCKMAN, B. W. et JENSEN, M.-A. C., Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, 1977, vol. 2, no 4, p. 419-427.

TURCOTTE, D. et LINDSAY, J., L'intervention sociale auprès des groupes, 3e édition, *Chenelière*, 2014, ISBN: 9782896321049.

THILL, E. et VALLERAND, R. J., *Introduction à la psychologie de la motivation*. [Laval, Québec]: *Éditions Études vivantes*, 1993.

WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G. et al., Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés. *Gestion*, 1998, vol. 23, no 2, p. 30-39.

ZHANG, Y. et WILDEMUTH, B. M., Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 2009, p. 308-319.

ANNEXES

Guide d'entrevue (dernière version)

[Vérifier la signature du formulaire de consentement]

[Remerciements]

Merci de m'accorder de votre temps et d'avoir accepté de prendre part à cette recherche. Votre participation est très appréciée.

[Buts de l'étude – concept de mobilisation]

Cette étude porte sur la mobilisation au sein des équipes de projet, c'est-à-dire la capacité d'un individu de volontairement s'investir davantage que ce qui est prévu dans le cadre de son emploi, sur le plan individuel et collectif. L'intérêt est de dresser un portrait général des caractéristiques de la mobilisation en contexte de projet.

[Confidentialité]

Tout ce que vous direz sera gardé strictement confidentiel. Les données issues de notre entrevue seront conservées de façon sécuritaire. Afin de mieux pouvoir tenir compte de vos propos, notre conversation sera enregistrée sur support audio. Si vous désirez évoquer des éléments dont vous ne souhaitez pas qu'ils figurent sur l'enregistrement, celui-ci pourra être interrompu à votre demande.

[Logique du guide d'entrevue]

Durant notre entretien, je vais vous demander d'évoquer des situations précises vécues dans le cadre d'un projet actuel qui me permettront de mieux comprendre les dynamiques adoptées et vos interactions avec les autres membres de l'équipe projet.

Ces situations descriptives seront abordées selon deux angles :

- Les initiatives et actions menées (ou non) par vous seul ou conjointement avec les autres membres de votre équipe, pour assurer le meilleur déroulement possible du projet.
- Vos impressions concernant votre investissement personnel.

Êtes-vous à l'aise avec cette façon de procéder?

[Questions générales et mise en confiance]

- Depuis combien de temps êtes-vous dans entreprise?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'équipe?
- Quels sont votre métier et la fonction que vous occupez dans l'équipe?
- Avez-vous déjà travaillé sur d'autres projets avec votre équipe actuelle?

[Début du guide d'entrevue – situations à évoquer par le participant]

1. Vision, mission, objectifs, valeurs

[Membre, Chef de projet] Une situation où la perception de votre employeur a affecté positivement ou négativement votre travail.

Relances
<ul style="list-style-type: none">- Le rayonnement de l'entreprise influence-t-il votre travail?- L'image de l'entreprise (interne/externe).

2. Investissement au travail

[Membre, Chef de projet] Une situation ou un ensemble d'éléments qui vous font vous investir davantage vous-même dans votre travail.

Relances
<ul style="list-style-type: none">- Dépassez-vous le cadre défini de votre contrat de travail?- Vos actions s'inscrivent-elles dans une logique visant à faire progresser l'équipe?
<ul style="list-style-type: none">- Diriez-vous que vous êtes attaché à votre équipe/organisation?- Défendez-vous votre équipe/organisation face à la critique?- Accordez-vous de l'importance à représenter votre équipe/organisation?- Participez-vous au recrutement des membres de votre équipe?

3. Interaction avec les autres

[Membre, Chef de projet] Une situation où vous avez favorisé le bon déroulement d'un projet ou d'une tâche en intervenant auprès des autres membres de l'équipe.

Relances
- Encouragez-vous votre équipe? - Dénouez-vous des conflits?
- Partagez-vous vos connaissances? - Dans la mesure du possible, vous arrive-t-il de prendre en charge une partie du travail des autres s'ils sont surchargés?

4. Aspect managérial/leadership

[Membre] Une situation où l'aspect managérial/leadership a affecté positivement ou négativement votre travail.

Relances
- Avez-vous des retours concernant votre travail? Si oui, à quelles occasions? - Quelles approches managériales favoriseraient votre travail?
- Ces retours montrent-ils de la considération? - Votre superviseur est-il à l'écoute?
- Participer à des activités à caractère social avec votre équipe favoriserait-il la cohésion d'équipe?

[Chef de projet] Une situation où votre approche managérial/leadership a affecté positivement ou négativement travail de votre équipe.

Relances
- Donnez-vous des retours aux membres de votre équipe concernant leur travail? - Comment qualifieriez-vous votre style managérial? (contrôle/domination/subordination)
- Comment considérez-vous les membres de votre équipe? - Dans quelles mesures restez-vous à leur écoute?
- Incitez-vous votre équipe à participer à des activités à caractère social?

5. Organisation du travail

[Membre, Chef de projet] Une situation impliquant des contraintes/règles/procédures vous ayant facilité ou complexifié la tâche.

Relances
- Pouvez-vous caractériser votre marge de manœuvre en tant que membre de l'équipe?
- Quels sont les avantages et inconvénients de ces contraintes/règles/procédures?
- Avez-vous un pouvoir de changement/d'amélioration? Par quels moyens?
- Existe-t-il des difficultés particulières liées à la communication ou encore la distance?

6. Formation et gestion des compétences

[Membre, Chef de projet] Une situation où vous avez démontré votre volonté de développer votre potentiel/talents.

Relances
- Comment votre employeur vous a soutenu? Votre réaction?
- Engouement à apprendre d'une situation
- Existe-t-il des plans de formations du personnel?
- Ces formations sont-elles dispensées selon certains critères?

7. Reconnaissance au travail

[Membre, Chef de projet] Une situation suite à laquelle votre employeur a manifesté sa satisfaction en vous récompensant (ou pas) individuellement ou collectivement (et comment).

Relances
- Vous attribue-t-on des primes? Sur quels critères?
- L'entreprise favorise-t-elle l'évolution de carrière comme récompenses?
- L'entreprise organise-t-elle des activités afin de remercier ses collaborateurs (banquets, sorties)?

8. Justice organisationnelle

[Membre, Chef de projet] Une situation suite à laquelle vous avez perçu une forme d'injustice ou d'équité au sein de votre équipe.

Relances
<ul style="list-style-type: none">- Avant ou après un conflit par exemple- Actions menées pour maintenir la cohésion d'équipe

9. Orientation client

[Membre, Chef de projet] Une situation (projet ou tâches) où l'écoute du client a suscité un intérêt particulier.

Relances
<ul style="list-style-type: none">- De quelles façons êtes-vous à l'écoute du client?

10. Retombées pour le projet

[Chef de projet] Le déroulement est-il en bonne voie?

Relances
<ul style="list-style-type: none">- Sur le plan des délais, coûts, climat au sein de l'équipe- Aimerez-vous retravailler avec cette équipe?- Si un ou plusieurs facteurs abordés précédemment étaient à revoir pour améliorer le déroulement de projets au sein de votre équipe, lesquels seraient-ils?

[Membre] Le déroulement global est-il en bonne voie?

Relances
<ul style="list-style-type: none">- Votre avancement dans vos tâches, climat au sein de l'équipe- Aimerez-vous retravailler avec cette équipe?- Si un ou plusieurs facteurs abordés précédemment étaient à revoir pour améliorer le déroulement de projets au sein de votre équipe, lesquels seraient-ils?

[Remerciements]

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps ainsi que pour les informations que vous m'avez apportées. Celles-ci sont particulièrement utiles et m'aideront à mieux caractériser la mobilisation en contexte de projet.

Je vais arrêter l'enregistrement maintenant.

Grille de codage (dernière version)

Catégories								
A — Leviers			B — Prérequis		C — Comportements		D — Retombées pour le projet	
Codes	A1	Vision, mission, valeurs, objectifs	B1	Confiance	C1	Aide apportée aux autres	D1	Climat au sein de l'équipe
	A2	Aspect managérial et leadership	B2	Soutien	C2	Facilitation interpersonnelle	D2	Stabilité de l'équipe
	A3	Organisation du travail	B3	Justice	C3	Coordination avec les autres	D3	Influence sur les résultats du projet
	A4	Pratiques de GRH	B4	Reconnaissance	C4	Esprit sportif	D4	Influence sur le processus de gestion du projet
			B5	Pouvoir d'agir	C5	Amélioration continue		
			B6	Engagement	C6	Participation à la vie civique interne		
			B7	Motivation	C7	Loyauté organisationnelle		
					C8	Orientation vers les clients		

Code	Définition	Numéro de question dans le guide d'entrevue
A1	Perception de l'organisation par le salarié	1
A2	Façon dont est menée l'équipe, en lien avec le pouvoir d'agir	4
A3	Structures en place au sens de contraintes	5
A4	Récompenses, gestion des compétences et formation	7
B1	Témoignage de l'entreprise auprès du salarié	6
B2	Soutien apporté au salarié, considération, écoute	4
B3	Équité au sein de l'équipe, décisions impartiales, récompenses justes, rémunération proportionnelle aux efforts	8
B4	Reconnaissance du travail effectué	7
B5	Marge de manœuvre donnée au salarié, en lien avec la confiance. Responsabilisation, délégation, influence sur le cours des choses, valorisation du travail	5
B6	Le salarié est attaché à son équipe/entreprise, sentiment d'appartenance	2
B7	Implication du salarié pour effectuer son travail	2
C1	Rendre les autres plus performants et meilleurs, partage des connaissances et compétences, délester les autres d'une partie de leur travail s'ils sont surchargés	3
C2	La personne écoute, encourage, félicite et soutient les autres, elle cimente l'esprit d'équipe, dénoue des conflits, rapproche les personnes.	3
C3	L'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir, coordonne ses actions avec celles des autres	5
C4	L'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés, est solidaire avec les autres quant aux décisions prises.	5
C5	L'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose, en implante, et ainsi de suite.	5
C6	L'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales, s'engage dans des activités à caractère social, etc.	4
C7	L'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recrutement externe, il s'engage dans la communauté, il promeut les produits et les services de l'organisation. Lié à l'engagement.	2
C8	La personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé, améliore les services offerts aux clients	9
D1	Ambiance de travail, qualité des relations, bien-être	10
D2	Conservation des membres de l'équipe, présence au travail	10
D3	Retombées sur le projet sur le plan des délais, coûts, qualité, etc.	10
D4	Retombées sur l'aspect managérial du projet	10

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Approbation éthique

Dans le cadre de l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2* 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.

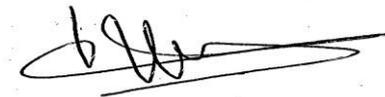
La présente est délivrée pour la période du *29 août 2013 au 30 juin 2014*.

Pour le projet de recherche intitulé : *Étude exploratoire de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet.*

Responsable du projet de recherche : *Monsieur Cyril Boyer*

No référence – Approbation éthique : *602.399.01*

Fait à Ville de Saguenay, le 29 août 2013



Nicole Huybens
Présidente
Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains