



Synthèse de la recherche

**IDENTIFIER LES LEVIERS
ORGANISATIONNELS ET RELATIONNELS
AINSI QUE LES MÉCANISMES QUI FAVORISENT
LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES
EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET**

Par :

Eric Bertrand

Maude Danis Coulombe

Stéphanie Gauthier

Dans le cadre du séminaire international

Maîtrise en gestion de la formation

Sous la supervision de

Jean-François Roussel, professeur

Septembre 2019

Faculté de l'éducation

Gestion de l'éducation et de la formation

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	3
II. PRÉSENTATION DU CONTEXTE	3
1. Présentation de l'entreprise et de la demande client	3
2. Méthodologie – comment avons-nous procédé?	3
3. Impacts de la problématique	4
4. Faits saillants – Qu'avons-nous découvert?	4
4.1 Contexte organisationnel en constant changement	4
4.2 Pratiques de gestion de projet – Manque de standardisation et de clarté	4
4.3 Gestion de l'information et des communications déficiente	5
4.4 Des mécanismes de partage de connaissances peu structurés	5
5. Objectif de recherche	5
III. IDENTIFICATION DES LEVIERS DANS LES ÉCRITS ET SUR LE TERRAIN	6
1. Portée de la recherche, des écrits aux pratiques sur le terrain	6
2. Principales définitions	6
2.1 Qu'est-ce qu'un projet?	6
2.2 Qu'est-ce qu'une connaissance?	7
2.3 Et le transfert des connaissances?	7
3. Les leviers organisationnels favorables	7
3.1 Culture de collaboration, de coopération, d'apprentissage et de confiance	7
3.2 Structure et mécanismes de gouvernance appuyant le transfert des connaissances	8
3.3 Engagement et participation de la haute direction	9
4. Les mécanismes de transfert favorables	10
4.1 Multiplicité de réseaux favorisant les interactions	10
4.2 Technologies de l'information et des communications soutenant le transfert des connaissances	11
4.3 Pratiques de gestion de projet agiles intégrant le transfert des connaissances	12
5. Confiance	13
IV. SCHÉMA INTÉGRATEUR	15
V. PRÉCONISATIONS	16
VI. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	167

I. INTRODUCTION

« Le risque de perdre des connaissances à la fin d'un projet constitue un grave problème pour les organisations. Si elles ne sont pas partagées efficacement, les connaissances accumulées tout au long d'un projet peuvent être irrémédiablement perdues, entraînant des réinventions inutiles, des erreurs et des dépassements de temps. » (Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, Glen et Coffey, 2013, p. 2)

À l'ère de la mondialisation, les marchés changent à une vitesse fulgurante et la concurrence est omniprésente. Ainsi, les organisations qui misent sur le capital intellectuel de leurs employés par des pratiques favorisant le transfert des connaissances mettent en place un levier important pour demeurer compétitives (Hanisch, Lindner, Mueller et Wald, 2009).

Le projet de recherche-action dont traite ce texte est structuré en trois grandes étapes : la présentation du contexte et de la problématique, la recension des écrits sur le sujet et le balisage de bonnes pratiques ainsi que les préconisations à en tirer.

II. PRÉSENTATION DU CONTEXTE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE LA DEMANDE CLIENT

L'entreprise cliente fabrique des moules et se spécialise dans le moulage par injection pour l'industrie de l'automobile depuis 1984. Elle compte plus de 350 employés, répartis dans quatre usines en Amérique du Nord. En constante adaptation dans un marché très compétitif, l'entreprise se positionne en tant que guichet unique, offrant à ses clients un service clés en main allant de la conception jusqu'à la fabrication. Afin d'optimiser ses activités, elle fonctionne en mode projet pour rallier tous les acteurs dans le but de livrer un produit de qualité dans les délais prescrits.

Conséquemment, elle emploie des chargés de projet dont le travail consiste à coordonner plusieurs projets en simultané, de la commande initiale jusqu'à la mise en production. Les commandes peuvent être de même nature ou complètement nouvelles, chacune constituant un projet. La demande initiale du client était d'optimiser le transfert des connaissances entre les chargés de projet.

2. MÉTHODOLOGIE – COMMENT AVONS-NOUS PROCÉDÉ?

Afin de préciser la problématique, dix entrevues semi-structurées d'une durée moyenne d'une heure ont été menées dans l'entreprise. Un directeur d'usine, une conseillère aux ressources humaines, deux gestionnaires de programmes, un gestionnaire de la relation client impliqué dans les projets ainsi

que cinq chargés de projet ont été rencontrés. La planification stratégique, les organigrammes et des descriptions de poste ont également été consultés.

3. IMPACTS DE LA PROBLÉMATIQUE

Les chargés de projet sont en constante communication avec les clients afin de clarifier des informations avant le début des travaux ou encore pour les tenir au courant de leur déroulement. Une mauvaise coordination des ressources et des activités peut engendrer des retards, une qualité moindre et des coûts additionnels, en plus de porter ombrage à la satisfaction du client, explique le demandeur. La conseillère en ressources humaines ajoute : « *Ce sont eux [les chargés de projet] qui vont mener à bien les projets. Tout passe dans leur cour, c'est le cœur de la business, ce sont eux qui vont superviser les opérations de leurs projets.* »

Ce discours est soutenu par les propos du directeur d'usine : « *En gros, l'impact majeur, c'est le temps perdu dans un domaine comme celui de l'automobile qui demande d'être très réactif et où les délais sont extrêmement serrés. Il y a donc un gros enjeu lié au fait que le chargé de projet doit trouver rapidement ses informations, compte tenu des délais et des risques d'erreur encourus.* » Quatre catégories de faits saillants ressortent de la collecte de données.

4. FAITS SAILLANTS – QU'AVONS-NOUS DÉCOUVERT ?

4.1 Contexte organisationnel en constant changement

Dans les six dernières années, l'entreprise est engagée dans un processus de relève familiale, qui s'est entre autres traduit par plus de dix changements de managers dans les usines et au moins trois réorganisations du travail. Tant l'organigramme que la structure organisationnelle, actuellement matricielle, sont en changement. Cette situation a été maintes fois rapportée par la direction et les chargés de projet comme étant une source de confusion.

4.2 Pratiques de gestion de projet – Manque de standardisation et de clarté

Toutes les personnes rencontrées ont parlé des **enjeux de clarté des rôles et des processus** de gestion de projet. Le manque d'harmonisation des pratiques et des outils utilisés pour documenter et suivre les projets est également soulevé par une majorité de répondants. Chacun y va de sa façon de faire : « *Tu demandes à trois personnes différentes, tu as trois réponses différentes, ce n'est pas standardisé et ça crée beaucoup de frustration* », rapporte un répondant.

4.3 Gestion de l'information et des communications déficiente

L'information est difficile à obtenir, que ce soit par le biais des systèmes, de la documentation ou des communications, les répondants s'entendant pour dire que sa gestion est déficiente. Selon un directeur d'usine, les changements de systèmes, la multiplication des outils ou leur méconnaissance figurent parmi les causes de perte de temps. Cette situation affecte particulièrement les chargés de projet, qui l'ont nommée plus souvent que le reste des répondants. Les communications déficientes entre les chargés de projet, au sein des projets et entre ceux-ci ont été mentionnées plus de 50 fois durant les entrevues.

4.4 Des mécanismes de partage de connaissances peu structurés

Que ce soit par des exemples de pratiques passées, actuelles ou souhaitées, le sujet du partage des connaissances est l'objet de nombreuses réflexions chez les répondants. D'une part, certains chargés de projet ont mentionné la perte ou l'absence de mécanismes formels de partage des bons coups et des leçons apprises. En effet, selon eux, le partage de connaissances semble principalement lié à des échanges informels et spontanés. D'autre part, la majorité des répondants ont identifié le partage des connaissances comme une piste d'amélioration intéressante à explorer. Deux d'entre eux ont précisé qu'après la clarification des rôles et des processus, il s'agissait de l'élément le plus important pour l'entreprise. *« Il faut qu'il y ait quelque chose qui valorise tout ça, il faut juste trouver la formule! »*, ajoute un répondant.

La cueillette de données démontre bien que l'entreprise éprouve des difficultés à uniformiser, capter, transférer et partager les connaissances entre ses différents projets. Un directeur d'usine résume d'ailleurs la situation ainsi : *« Si un chargé de projet s'en va, tu ne peux même pas continuer là où il était rendu. Cela est une grande source d'inefficacité. »*

5. OBJECTIF DE RECHERCHE

Par conséquent, la finalité de cette recherche est d'**identifier les leviers organisationnels et relationnels ainsi que les mécanismes qui favorisent le transfert des connaissances en contexte de gestion de projet.**

III. IDENTIFICATION DES LEVIERS DANS LES ÉCRITS ET SUR LE TERRAIN

1. PORTÉE DE LA RECHERCHE, DES ÉCRITS AUX PRATIQUES SUR LE TERRAIN

L'identification des leviers qui favorisent le transfert des connaissances s'est effectuée en deux étapes, soit la recension des écrits et le balisage des bonnes pratiques sur le terrain.

Dans un premier temps, la recension des écrits a permis de consulter plus de 80 textes majoritairement liés à un environnement de projet. Quinze d'entre eux ont été retenus, dont une thèse, deux livres et une dizaine d'études empiriques. Il est important de noter que la portée de la recherche exclut les facteurs individuels liés au transfert des connaissances en raison de la demande du client, qui était essentiellement d'ordre organisationnel. Ces facteurs peuvent cependant se révéler très pertinents pour d'autres organisations qui souhaiteraient mettre en place des pratiques de transfert de connaissances.

Dans un deuxième temps, cinq entreprises et une experte en transfert des connaissances ont été rencontrées afin de baliser les meilleures pratiques dans le domaine en contexte de gestion de projet. Les organisations proviennent des secteurs bancaire, manufacturier, énergétique, événementiel et aéronautique et répondent aux critères de balisage suivants : (1) font de la gestion de projet, (2) ont implanté des mécanismes de transfert des connaissances efficaces, (3) misent sur une culture de collaboration et d'innovation. Compte tenu de la nature intangible des leviers relationnels, ils n'ont pas pu être balisés en entreprise.

2. PRINCIPALES DÉFINITIONS

2.1 Qu'est-ce qu'un projet?

Pour Kucharska (2017), un projet se définit comme une organisation autonome reliée à une organisation mère. Il est constitué d'une série de tâches comprenant un début et une fin, alignées sur des objectifs spécifiques, réalisées dans des conditions particulières, selon des responsabilités définies, un budget et l'influence de multiples parties prenantes. En contexte de projet, la dispersion géographique des ressources, l'unicité de chaque projet, les délais serrés, la similarité des tâches et la temporalité (Ren, Xu, Deng et Liang, 2018) sont des particularités pouvant exercer une influence sur le transfert des connaissances.

2.2 Qu'est-ce qu'une connaissance?

Le terme « knowledge » peut se traduire par « connaissance » ou « savoir ». Nous considérons, comme le fait Volkov (2011), qu'ils sont interchangeables. Afin d'uniformiser le texte, nous utiliserons le terme « connaissance ».

Selon Dalkir (2013), la connaissance est complexe et intrinsèque à la personne; elle est généralement fondée sur des valeurs, des perceptions et des expériences, et peut être présente de manière consciente ou inconsciente. Les connaissances se transforment et s'enrichissent mutuellement de manière cumulative, interactive et dynamique dans le temps (Lamari, 2010).

Une connaissance peut se présenter sous deux états : explicite ou tacite (Volkov, 2011). La **connaissance explicite** est exprimable au moyen d'un langage formel et facile à codifier, à transférer et à conserver, alors que la **connaissance tacite** est le résultat d'acquis expérimentiels qui ne sont pas aisément transférables et est profondément ancrée dans les actions, les croyances, les idées, les valeurs et les émotions (Nonaka, Toyama et Nagata, 2000).

2.3 Et le transfert des connaissances?

Le **transfert des connaissances** est un échange de connaissances entre deux individus où l'un reçoit l'information pour ensuite la réutiliser dans une autre situation (Argote et Ingram, 2000).

Argote et Ingram (2000) font aussi une distinction entre le transfert des connaissances individuelles et le transfert des connaissances en organisation, qu'ils définissent comme étant un processus par lequel une unité (p. ex. un groupe, un service ou une division) est touchée par l'expérience d'une autre, et inversement. C'est davantage cette vision collaborative et multidirectionnelle du transfert des connaissances qui s'applique au contexte de projet tel que le définit Wiewiora (2011), pour qui les termes « transfert » et « partage des connaissances » sont interchangeables. Une nouvelle perspective fait tranquillement son chemin : les connaissances doivent être transférées, intégrées et exploitées tout au long du projet afin de créer une nouvelle valeur organisationnelle (Reich, Gemino et Sauer, 2008).

3. LES LEVIERS ORGANISATIONNELS FAVORABLES

3.1 Culture de collaboration, de coopération, d'apprentissage et de confiance

La culture organisationnelle est considérée comme un élément prédictif des comportements de transfert des connaissances des équipes de projet. Lindner et Wald (2011), qui ont effectué une étude

dans plus de 410 entreprises, affirment qu'il s'agit du facteur le plus important. La culture organisationnelle est constituée de règles tacites (Shao, Wang et Feng, 2015) et de valeurs profondes qui influencent les attitudes et les comportements des individus dans l'organisation (Susanty, Handayani et Henrawan, 2012).

Les cultures organisationnelles qui font la promotion de la coopération et des communications ouvertes, qui encouragent la collaboration et qui arrivent à instaurer un climat de confiance sont favorables au transfert des connaissances (Goh, 2002; Hanisch *et al.*, 2009). Tout comme les cultures d'apprentissage où l'innovation, le changement et la prise de risque sont encouragés, les apprentissages générés par les erreurs commises y sont considérés comme un avantage (Lloyd-Walker et Walker, 2015). L'experte rencontrée, la P^{re} Kimiz Dalkir, ajoute que la culture organisationnelle est un levier qui exige des efforts soutenus avant d'en ressentir les impacts positifs à long terme.

Les entreprises rencontrées témoignent toutes avoir instauré une culture de collaboration. La majorité d'entre elles valorise la transparence, l'innovation, l'amélioration continue et l'agilité organisationnelle. De plus, trois des entreprises précisent que leur culture organisationnelle permet et valorise le droit à l'erreur.

3.2 Structure et mécanismes de gouvernance appuyant le transfert des connaissances

Une **structure organisationnelle matricielle**, caractérisée par la flexibilité tant sur le plan des rôles que de la prise de décisions (Ajmal et Koskinen, 2008), favorise une meilleure circulation de l'information (Syed-Ikhsan et Rowland, 2004), des relations solides et une communication efficace. Elle devient, de ce fait, une base pour changer et améliorer le transfert des connaissances (Pinto, Slevin et English, 2009). La majorité des organisations rencontrées paraissent avoir une structure du type hiérarchique plutôt que matriciel. L'intégration de pratiques en gestion du changement et l'adaptation des façons de travailler semblent être les moyens privilégiés pour favoriser la flexibilité dans la gestion des projets.

Une **gouvernance des connaissances** contribue également à la mise en place de structures collaboratives et d'autres incitatifs formels au transfert des connaissances (Ren *et al.*, 2018). Dans l'environnement incertain et complexe de la gestion de projet (Ali, Musawir et Ali, 2018), elle encourage le transfert des connaissances entre les projets (Zhao, Zuo et Deng, 2015). D'autres formes de **mécanismes de gouvernance formels**, comme les indicateurs de performance (Lloyd-Walker et

Walker, 2015) et les systèmes de récompenses, permettent d'aligner les efforts consentis au transfert des connaissances dans chaque projet avec les objectifs de l'entreprise (Ali et *al.*, 2018).

La mise en place de comités de pilotage ou de groupes d'experts est rapportée par la majorité des entreprises balisées. Ces structures servent à prendre des décisions et à éviter la répétition d'erreurs commises. Au moins deux organisations ont des ressources qui se consacrent au transfert des connaissances, soit pour l'encourager, soit pour offrir de l'accompagnement aux autres services ou usines.

L'imputabilité du transfert des connaissances au sein des entreprises visitées revient toutefois aux chargés de projet et à leurs équipes. Certaines entreprises se servent d'indicateurs de performance pour encourager et évaluer le niveau de collaboration. L'une d'elles intègre à l'évaluation de performance des indicateurs de comportements observables liés au transfert des connaissances. La rémunération et le bonus annuel y sont également rattachés.

3.3 Engagement et participation de la haute direction

La haute direction peut influencer les pratiques de transfert des connaissances en établissant un climat de collaboration (Wiewiora, 2011), d'apprentissage et de confiance envers ses employés (Mueller, 2012). Prêchant par l'exemple (Lloyd-Walker et Walker, 2015), elle doit adopter des communications ouvertes, un style de leadership participatif, une attitude de partage et une volonté d'apprendre des erreurs commises (Mainga, 2017). Sveiby et Simons (2002) ajoutent que la haute direction peut, par ses actions, créer de nouveaux canaux de communication dans l'entreprise. Rahman et Shoid (2017) précisent pour leur part que le leader joue un rôle crucial dans la gestion des connaissances.

La P^{re} Dalkir va jusqu'à dire que l'influence des cadres dirigeants est **essentielle à la concrétisation d'un transfert des connaissances durable et efficace**. La haute direction de quatre des cinq entreprises balisées adopte, selon les intervenants interviewés, la posture et certains comportements relevés dans la recension : ouverture, accessibilité et style de leadership participatif. Dans l'entreprise ayant les meilleures pratiques, la haute direction partage ses erreurs sur les plateformes collaboratives de l'entreprise et encourage les employés à suivre son exemple. Elle est l'instigatrice de la transformation organisationnelle et sa principale ambassadrice.

4. LES MÉCANISMES DE TRANSFERT FAVORABLES

Pour qu'un mécanisme favorise le transfert des connaissances, il doit faciliter les communications et la collaboration dans le but de multiplier les occasions de transfert. De plus, la nature tacite ou explicite des connaissances transférées peut influencer le choix des mécanismes de transfert (Argote et Ingram, 2000; Mainga, 2017).

4.1 Multiplicité de réseaux favorisant les interactions

Dans un contexte de projet, l'accès à un large éventail d'activités, d'idées et d'informations multiplie les occasions de transfert des connaissances. Les réseaux jouent un rôle déterminant dans l'efficacité des pratiques de transfert des connaissances (Ali *et al.*, 2018). Ils sont constitués de membres de l'équipe du projet, mais également d'acteurs internes ou externes à l'organisation. Ils incluent tous les types d'**interactions face à face formelles ou informelles** où le transfert des connaissances peut se produire. Ces interactions sont considérées comme le médium le plus riche grâce à la possibilité de rétroactions immédiates (Koskinen, Pihlanto et Vanharanta, 2003) et elles demeurent les plus efficaces et les plus appréciées des chargés de projet et des autres membres des équipes projet (Wiewiora, Murphy, Trigunarsyah et Brown, 2014; Fong et Kwok, 2009). C'est d'ailleurs par des interactions en face à face fréquentes et intenses que les connaissances tacites se transfèrent le mieux (Kang et Hau, 2014).

Les réseaux peuvent être soit formels ou informels. En ce qui a trait aux **réseaux formels**, le transfert des connaissances entre les organisations est consciemment utilisé pour transférer des connaissances nouvelles d'un expert externe à un chargé de projet dans le but de les réutiliser lors de projets ultérieurs. Quatre organisations utilisent le mentorat (à l'interne ou à l'externe) et deux d'entre elles explorent le coaching. Finalement, deux entreprises misent sur des communautés de pratiques dans l'intention de briser les silos, de résoudre des problèmes complexes et de favoriser l'uniformisation des pratiques.

Puis, relativement aux **réseaux informels, les interactions informelles**, comme les pauses café, **sont essentielles** (Wiewiora, 2011) au transfert des connaissances historiques, organisationnelles et culturelles de projets actuels et passés (Stene, Ekambaram, Hustad, Sagmo, Arnesen et Brokhaug, 2016). De nombreux exemples issus du balisage soutiennent cette affirmation, tout comme l'experte qui ajoute que le « storytelling » entre les pairs influence positivement l'intention des autres employés à utiliser les mécanismes et les outils en place pour faciliter le transfert des connaissances.

4.2 Technologies de l'information et des communications soutenant le transfert des connaissances

Bien que l'environnement technologique à lui seul ne suffise pas à soutenir le transfert des connaissances (Moud et Abbasnejad, 2012), il constitue un facteur facilitant et nécessaire (Hanisch et *al.*, 2009) en contexte de projet. Les caractéristiques d'un projet, telles qu'elles sont évoquées précédemment, sont propices à l'usage des technologies. Sans elles, le transfert des connaissances peut devenir difficile (Lindner et Wald, 2011).

Deux types de technologie soutiennent le transfert des connaissances (Connelly et Kelloway, 2003) :

Les **technologies de l'information**, principalement utilisées pour documenter, organiser, codifier, stocker et réutiliser les connaissances organisationnelles. Lorsqu'elles sont faciles à utiliser, adoptées par une majorité d'utilisateurs, soutenues par la haute direction et encadrées par un processus de gestion (Hanisch et *al.*, 2009), ces technologies soutiennent efficacement le transfert des connaissances explicites. La majorité des répondants au balisage affirment que leurs outils sont appréciés des utilisateurs utilisés et accessibles. Toutes les entreprises balisées avaient mis en place des systèmes d'information tels que SharePoint.

Les **technologies des communications** permettent les interactions par voie numérique. Leur adoption facilite les communications entre les individus et les groupes (Ren et *al.*, 2018) et augmente leur fréquence, principalement en contexte de dispersion géographique (Moud et Abbasnejad, 2012). Les technologies des communications favorisent ainsi un transfert des connaissances plus efficace entre les projets (Wiewiora, 2011). La visioconférence, les webinaires et les courriels sont parmi les nombreux exemples tirés du balisage qui appuient la recension des écrits.

Le balisage soutient l'émergence d'une troisième forme de technologies, les **technologies de collaboration en ligne**, mentionnées par Wiewiora (2011). Toutes les entreprises balisées utilisent les outils de la suite Microsoft Office 365 ou de la suite Google pour communiquer, collaborer et partager des connaissances à l'échelle de l'organisation ou au sein des différents projets. Deux entreprises ayant des **réseaux sociaux internes** en ligne mentionnent qu'ils sont très utilisés et performants pour augmenter la fréquence des échanges informels. Des employés n'ayant jamais eu d'interactions en face à face communiquent fréquemment à l'aide des réseaux sociaux internes.

4.3 Pratiques de gestion de projet agiles intégrant le transfert des connaissances

L'intégration des mécanismes de transfert des connaissances dans les pratiques de gestion de projet est une piste soutenue par plusieurs recherches (Mainga, 2017). Chaque projet devrait avoir deux livrables : le produit final et une évaluation des apprentissages réalisés durant l'exécution du projet (Mainga, 2017), principalement ceux liés aux connaissances tacites (Ajmal et Koskinen, 2008). Les pratiques de projet suivantes facilitent le transfert des connaissances en encourageant les échanges d'information et les rétroactions rapides, en collaboration avec tous les acteurs impliqués dans le projet :

- méthodes de projet flexibles, agiles et itératives (Terje, Hagman et Pedersen, 2011);
- réunions variées et fréquentes (Fong et Kwok, 2009);
- mises à jour de la documentation fréquentes, contextualisées, simplifiées et orientées vers les moyens (Kotnour, 2000; Wiewiora, 2011);
- gestion des leçons apprises (qualité, mise à jour, encadrement et accessibilité);
- développement des compétences en facilitation de réunions-bilans (Schindler et Eppler, 2003);
- chargé de projet, responsable du transfert des connaissances (Hanisch *et al.*, 2009);
- bureau de projet orienté vers l'amélioration continue et en cohérence avec les objectifs organisationnels (Desouza et Evaristo, 2006).

Les entreprises balisées ont toutes intégré comme **pratique l'organisation de réunions fréquentes et de différentes natures** (démarrage, quotidienne, remue-méninges) au sein des projets et entre les projets, et toutes reconnaissent leur importance dans le transfert des connaissances. Une des entreprises a implanté le mode Agile alors que la majorité des autres ont adopté certaines pratiques agiles pour augmenter la flexibilité et la fréquence des communications. À l'opposé, aucune d'elles n'a réussi à implanter un système de leçons apprises ou encore un bureau de projet favorisant le transfert des connaissances. Selon la P^{re} Dalkir, le succès de ces pratiques repose sur l'**engagement et l'implication des employés**, et elles doivent s'intégrer dans des processus de gestion des connaissances où chaque employé se sent responsable de leur transfert.

La pratique qui se distingue le plus par rapport à la recension des écrits est l'aménagement d'espaces collaboratifs pour favoriser les échanges informels et les interactions. Elle est en place dans trois entreprises et en voie de l'être dans les deux autres. La P^{re} Dalkir souligne également leur efficacité en matière de transfert des connaissances.

5. CONFIANCE

La confiance entre les collègues de travail constitue un facteur important pour que le transfert des connaissances tacites puisse se réaliser, et ce, autant au sein de l'équipe de projet qu'entre les projets et les organisations (Pinto *et al.*, 2009). La confiance est définie comme étant une disposition à démontrer sa vulnérabilité à l'égard de l'autre et à lui exposer son ignorance (Wiewiora, 2011). Cette prise de risque se décline en trois dimensions perçues :

Compétence ou habileté : La reconnaissance des compétences, des habiletés et des caractéristiques qui permettent à une personne, à un groupe de personnes ou à une organisation d'avoir une influence dans un certain domaine ou champ d'expertise (Levin et Cross, 2004; Mayer *et al.*, 1995; Pinto *et al.*, 2009; Wiewiora, 2011; Wiewiora *et al.*, 2014).

Intégrité : La personne en qui on a confiance adhère à des principes acceptables en matière d'éthique; elle est honnête, crédible et fiable. Cela réduit alors la perception de risque dans la relation (Mayer *et al.*; 1995, Pinto *et al.*; 2009; Wiewiora, 2011; Wiewiora *et al.*, 2014).

Bienveillance : La perception qu'a une personne envers une autre qui veille sur elle sans aucune motivation égocentrique, sans gain. Cela suggère, au départ, un attachement particulier (affectif, relation à plus long terme) de la part de la personne vers qui elle dirige sa confiance (Levin et Cross, 2004; Mayer *et al.*, 1995; Wiewiora, 2011; Wiewiora *et al.*, 2014).

Les résultats des écrits de Wiewiora (2011) illustrent que les trois dimensions de la confiance influencent positivement le transfert de connaissances entre les chargés de projet, la plus importante étant la confiance en la compétence, et ce, malgré le fait que lorsque l'intégrité d'une personne compétente est mise en doute, le lien de confiance risque de se briser.

Dans une perspective de collaboration et de coopération avec des partenaires externes, Wiewiora *et al.* (2014) affirment que la confiance entre les personnes travaillant sur des projets interorganisations aide à acquérir de nouvelles connaissances.

La P^{re} Dalkir mentionne également que la personne qui transfère les connaissances doit aussi avoir confiance au destinataire, pour des motifs de reconnaissance et de crédibilité à la suite du transfert, mais aussi d'imputabilité et de sécurité quant aux capacités du destinataire.

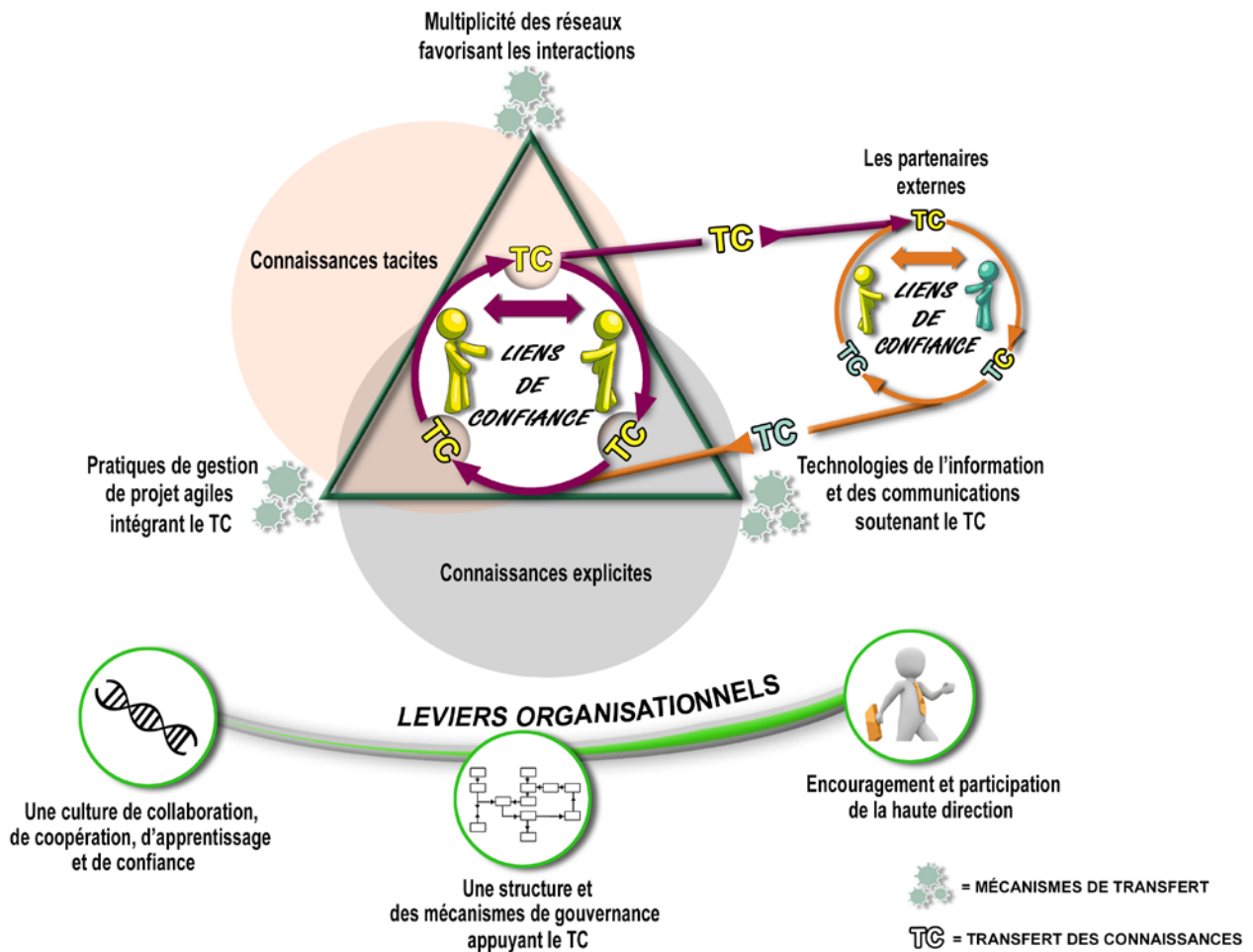
Interrelations entre les liens forts, la collaboration, la confiance et le transfert des connaissances tacites

Les relations au travail qui s'appuient sur des liens forts favorisent le transfert de connaissances tacites (Levin et Cross, 2004). Ces liens forts s'évaluent par la proximité géographique et humaine au travail ainsi que par la fréquence des communications et des interactions. En contexte de projet, la fréquence de communication et des interactions, la collaboration ainsi que le partage d'information favorisent la construction et le maintien des liens de confiance (Park et Lee, 2014; Kucharska, 2017). À leur tour, les liens de confiance facilitent l'échange d'information tout en rendant les relations de travail plus efficaces (Pinto *et al.*, 2009). La Pr^e Dalkir ajoute qu'en contexte de dispersion géographique, un premier contact face à face est une condition de succès pour établir un lien de confiance facilitant le transfert de connaissances à distance.

IV. SCHEMA INTEGRATEUR

À la suite de la recension des écrits et du balisage de meilleures pratiques, il appert que le transfert des connaissances tacites et explicites en contexte de projet est favorisé par les leviers suivants :

Tableau 1 : Schéma intégrateur des leviers au transfert des connaissances en contexte de gestion de projet



V. PRÉCONISATIONS

Cette section est consacrée aux moyens suggérés pour favoriser le transfert des connaissances en contexte de projet. Trois catégories de moyens sont proposées :

1. Liées à l’environnement sécuritaire et propice au transfert des connaissances
2. Liées au transfert des connaissances tacites
3. Liées au transfert des connaissances explicites

Tableau 2 : Moyens préconisés pour favoriser le transfert des connaissances en contexte de gestion de projet

Moyens liés à la création d’un environnement sécuritaire et propice au transfert des connaissances	Moyens liés au transfert des connaissances tacites en contexte de projet	Moyens liés au transfert des connaissances explicites en contexte de projet
<p><i>Modeler des conditions de succès organisationnelles pour favoriser le transfert des connaissances</i></p>	<p><i>Multiplier les possibilités d’interactions formelles et informelles entre les gens et les projets</i></p>	<p><i>Mettre en place un processus de transfert des connaissances explicites soutenu par la haute direction</i></p>
<p>Engager la haute direction dans la valorisation et dans les actions liées au transfert de connaissances, pour une culture d’apprentissage et innovante.</p> <p>Assurer une cohérence entre les objectifs organisationnels, de projets et le transfert des connaissances.</p> <p>Valoriser des comportements de collaboration, de coopération et de confiance.</p> <p>Promouvoir par l’exemple, la transparence et le droit à l’erreur, à tous les niveaux hiérarchiques, afin que cela fasse partie intégrante de la culture organisationnelle.</p> <p>Responsabiliser le chargé de projet face à son rôle dans la mise en place, le maintien et la valorisation des activités de transfert des connaissances au sein des projets</p> <p>Mettre en place un comité de gouvernance responsable d’informer, de former, de promouvoir et d’évaluer les outils et les méthodes de transfert des connaissances.</p> <p>Inclure le transfert de connaissances dans les indicateurs de performance des projets et les évaluations annuelles des membres des équipes de projet.</p>	<p>Soutenir les réseaux formels tels que les communautés de pratiques et le mentorat multipliant les occasions de réseautage tant à l’interne qu’à l’externe.</p> <p>Instaurer des pratiques de réunions fréquentes et diversifiées intra et interprojets.</p> <p>Mettre en place des méthodes de projet flexibles, agiles et itératives.</p> <p>Mettre en place des réseaux sociaux internes en ligne afin de multiplier les échanges informels intra et interprojets.</p> <p>Mettre en place des aires collaboratives afin de favoriser les échanges informels tout en construisant et maintenant des liens de confiance.</p> <p>Développer les compétences suivantes au sein des équipes de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction et gestion des leçons apprises et de la documentation tout au long du projet comme à la clôture. • Rétroactions, métacognition ou pratiques réflexives pour favoriser la prise de conscience des apprentissages effectués en cours de projet et de leur réutilisation possible dans l’organisation. 	<p>Uniformiser les processus de documentation, d’organisation, de codification, de stockage et de réutilisation des connaissances explicites.</p> <p>Préconiser des technologies faciles d’usage, accessibles, adoptées par la majorité des employés et encadrées par un processus de gestion de l’outil technologique.</p> <p>Inclure, dans le processus de gestion, la consultation des leçons apprises avant le démarrage et les consigner pendant et à la fin du projet.</p>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ajmal, Mian M. et Koskinen, Kaj U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
- Ali, Imran, Ata Ul Musawir et Murad Ali (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453-77.
- Argote, Linda et Ingram, Paul (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-69.
- Connelly, Catherine E. et Kelloway, Kevin E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Dalkir, Kimiz (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Etats-Unis : Elsevier. 1^{re} éd.
- Desouza, Kevin C. et Evaristo, Roberto J. (2006). Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-23.
- Fong, Patrick S. W. et Kwok, Cecilia W. C. (2009). Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1348-56.
- Goh, Swee C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Hanisch, Bastian, Lindner, Frank, Mueller, Anna et Wald, Andreas (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148-60.
- Kang, Minhyung, et Hau, Yong Sauk (2014). Multi-level analysis of knowledge transfer: a knowledge recipient's perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 758-76.
- Koskinen, Kaj U., Pihlanto, Pekka et Vanharanta, Hannu (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-90.
- Kotnour, Tim (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 393-406.
- Kucharska, Wioleta (2017). Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing. *Journal of Entrepreneurship, Management & Innovation*, 13(4), 61-77.

- Lamari, Moktar (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), 39-65.
- Levin, Daniel Z. et Cross, Rob (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-90.
- Lindner, Frank et Wald, Andreas (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877-88.
- Lloyd-Walker, Beverley et Walker, Derek (2015). *Collaborative project procurement arrangements*. Project Management Institute. Newtown Square (PA).
- Mainga, Wise. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454-504.
- Mayer, Roger C., Davis, James H. et Schoorman, David F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709.
- Moud, Hashem Izadi et Abbasnejad, Behzad (2012). Factors Affecting Knowledge Transfer in Project Based Organizations (PBOs). Gothenburg : Chalmers University of Technology, Departement of Construction Management.
- Mueller, Julia (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 435-47.
- Nonaka, Ikujiro, Toyama, Ryoko et Nagata, Akiya (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial & Corporate Change*, 9(1), 1.
- Park, Jun-Gi, et Lee, Jungwoo (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-65.
- Pinto, Jeffrey K., Slevin, Dennis P. et English, Brent (2009). Trust in projects: an empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-48.
- Rahman, Nur Husna Abd et Shoid, Mohd Shamsul Mohd (2017). Key success factors that affecting knowledge transfer among public organization employees: a conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 6(3), 238-46.
- Sveiby, Karl-Erik et Simons, Roland (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-33.

- Syed, Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan et Rowland, Fytton (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Terje, Karlsten Jan, Hagman, Line et Pedersen, Thomas (2011). Intra-project transfer of knowledge in information systems development firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(1), 66-80.
- Reich, Blaize Horner, Gemino, Andrew et Sauer, Chris (2008). Modeling the knowledge perspective of IT projects. *Project Management Journal*, 39(S1), S4-14.
- Ren, Xu, Xiaofang Deng, et Liang, Lihua (2018). Knowledge Transfer between Projects within Project-Based Organizations: The Project Nature Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1082-1103.
- Schindler, Martin, et Eppler, Martin J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219-28.
- Shao, Zhen, Wang, Tienan et Feng, Yuqiang (2015). Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 590-611.
- Stene, Trine Marie, Ekambaram, Anandasivakumar, Hustad, Siri, Sagmo, Inger Lise, Arnesen, Grethe Heide et Brokhaug, Ivar (2016). Knowledge transfer between project managers: a qualitative study in a public organization, in *European Conference on Knowledge Management*; Kidmore End, United Kingdom, Kidmore End: Academic Conferences International Limited, 840-48.
- Susanty, Aries, Handayani, Naniek Utami et Henrawan, Mahardian Yugi (2012). Key success factors that influence knowledge transfer effectiveness: a case study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4, 23-32.
- Volkov, Igor (2011). *Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels*. Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
- Wiewiora, Anna (2011). *The Role of Organisational Culture, Trust and Mechanisms in Inter-Project Knowledge Sharing*. Thèse de doctorat en philosophie, Queensland University of Technology, Australie.
- Wiewiora, Anna, Trigunaryah, Bambang, Murphy, Glen et Coffey, Vaughan (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: a competing values Perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-74.

Wiewiora, Anna, Murphy, Glen, Trigunaryah, Bambang et Brown, Kerry (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48-65.

Zhao, Dali, Zuo, Meiyun et Deng, Xuefei (Nancy) (2015). Examining the factors influencing cross-project knowledge transfer: an empirical study of it services firms in China. *International Journal of Project Management*, 33(2), 325-40.