



PMI's  
**PULSE** *of the*  
**PROFESSION**<sup>®</sup>

# CAPTAGE DE LA VALEUR DU MANAGEMENT DE PROJET

PAR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

2015





## LA FORCE DES CONNAISSANCES

Les connaissances — leur acquisition, leur utilisation et leur partage — sont essentielles à la réussite d'un projet et d'un programme. Pourtant, selon les conclusions de ce tout dernier rapport approfondi *Pulse of the Profession*®, peu d'organisations se révèlent efficaces lorsqu'il est question de transfert de connaissances. Comment l'expliquer ?

Les connaissances sont depuis longtemps reconnues comme moteur de productivité et de croissance économique. En fait, l'emploi de l'expression "économie de la connaissance" (ou "économie du savoir") remonte à 1969, dans l'ouvrage phare de Peter Drucker *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Trente-deux ans plus tard, Drucker, devenu depuis lors l'un des plus importants consultants en management au monde, explique que "La société à venir sera une société de la connaissance. La connaissance constituera sa ressource clé, et les professionnels du savoir constitueront le groupe dominant de la force de travail."

Peter Drucker avait prévu avec exactitude ce dont nous sommes témoins aujourd'hui. Dans notre économie fondée sur le savoir, c'est par le talent — le professionnel de la connaissance — qu'une organisation se différencie. Nos employés les plus dynamiques et les plus uniques affichent expérience, initiative, créativité et implication dans l'excellence. Ils détiennent le type de connaissances qui distinguent une organisation de ses concurrents. Et, comme vous le lirez tout au long du présent rapport, lorsqu'une organisation met en place un environnement qui permet à ces employés de transférer efficacement leurs connaissances aux autres, la réussite des initiatives stratégiques s'accroît. Vous lirez également des études de cas rédigées par des organisations dotées de processus de transfert des connaissances efficaces.

Les responsables de portefeuille/programme/projet doivent partager les compétences, les capacités et les comportements qui induisent l'aboutissement réussi des projets. Ce mélange de compétences techniques en management de projet, d'éclaircissements sur la gestion de l'activité et de la stratégie, et de capacités de leadership correspond exactement à ce que nous prônons dans le Triangle de talent PMI. En effet, c'est ce qui garantit une réussite optimale en matière d'initiatives stratégiques. Ainsi, alors que les organisations s'intéressent au développement de leurs employés, nous les encourageons à identifier le transfert de connaissances comme moyen de garantir la mise en oeuvre de projets essentiels à l'atteinte de leurs objectifs.

La connaissance est pouvoir. Savoir la transférer est un signe de ce pouvoir.

À nous de faire de grandes choses ensemble.

A handwritten signature in black ink that reads "Mark A. Langley". The signature is fluid and cursive.

Mark A. Langley  
Président et PDG  
Project Management Institute

## INTRODUCTION : L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES PAR LES CONNAISSANCES

### Larry Prusak

L'être humain réfléchit et accessoirement écrit sur les connaissances depuis près de 4 000 ans. Pourtant, l'application du fruit de ces réflexions de manière systématique à nos modes d'organisation, de culture et de vie est assez récente.

Depuis la seconde guerre mondiale, les théoriciens, puis par la suite les praticiens, examinent et documentent la manière dont les connaissances peuvent s'utiliser pour améliorer les performances des équipes, des organisations et des nations, voire prodiguent des conseils sur le sujet. La majeure partie du travail initial est liée à l'effort de guerre et à la valeur des études sur l'apprentissage par la pratique. Depuis lors, ces initiatives ont été amplifiées par un certain nombre de tendances qu'il est intéressant de mentionner ici.

Nous avons d'abord assisté à une reconnaissance croissante par les économistes et autres sociologues de la "connaissance" — par opposition à d'autres sources, notamment les informations et les données — en tant que "facteur de production" particulièrement précieux. Comme le révèle sans ambiguïté le présent rapport, l'utilisation efficace des connaissances nous conduit à des résultats plus réussis et plus productifs.

La deuxième tendance correspond à une propagation mondiale et non anticipée des technologies de l'information ; propagation qui a permis un développement plus important des connaissances par des praticiens dispersés et une dissémination beaucoup plus rapide des dites connaissances à l'échelle d'organisations réparties sur l'ensemble du globe.

La complexité croissante de l'environnement économique, ainsi que les organisations qui y évoluent, constitue une autre tendance. La démocratisation de la connaissance – ou l'accès facilité à des connaissances plus avancées – qui s'est produite au cours des 50 dernières années, a contribué à rendre l'économie mondiale beaucoup plus concurrentielle. Parallèlement, la connaissance en elle-même constitue désormais un des produits dominants de l'économie mondiale ; en tant que produit final en soit, ou par son action de source intermédiaire essentielle dans le développement de produits et de services.

Ce qui nous amène au thème du présent rapport. Il est rare de disposer d'un ensemble de données empiriques aussi exploitable et focalisé sur la manière dont les connaissances sont (ou ne sont pas) appliquées à une fonction spécifique : le management de projet. Et ce formidable résultat est d'un grand secours pour tous ceux d'entre nous qui cherchent des moyens de rendre cette substantifique moelle - intangible et parfois délicate - plus facilement opérationnelle et efficace au sein des organisations.

Il est intéressant de noter que certains des points soulignés dans ce rapport ne sont pas systématiquement mentionnés ou mis en lumière dans la littérature consacrée à la gestion des connaissances.

Le premier point souligné correspond à la valeur particulièrement substantielle que les répondants accordent à l'identification des connaissances "critiques". Souvent difficile, cette identification n'en reste pas moins essentielle. En effet, sans elle, on finit pas se noyer dans les énormes quantités de connaissances étiquetées vaguement "ressources" présentes dans toute organisation, ce qui entraîne un gaspillage considérable. Parallèlement, cette inefficacité donne mauvaise réputation aux activités liées aux connaissances. Dans le même temps, celles-ci sont difficiles à mettre en oeuvre car le mot "connaissances" en lui-même englobe de nombreuses formes de "savoir" plus tacites, non seulement exemptes de codification, mais le plus souvent difficilement codifiables. Nous appelons parfois ce type de connaissances le "savoir-faire" ou les connaissances pratiques. Et il est souvent difficile d'identifier des manières de les rendre plus efficaces ou plus évolutives.

Ce qui nous amène au deuxième point à souligner : la valeur et les difficultés concurrentes du transfert des connaissances au sein d'une organisation. Une fois encore, il est démontré que les chefs de projet sont particulièrement conscients de la valeur des "connaissances sur les connaissances" et d'un accès à la mémoire collective d'une organisation, ainsi qu'aux récits et cas d'étude représentatifs de ces connaissances.

On sait depuis longtemps qu'une organisation dispose en son sein de la majeure partie des connaissances dont elle a besoin pour surmonter les obstacles à ses propres projets. Le principal problème consiste à identifier le ou les détenteurs de ces connaissances et les moyens d'y accéder. Ce qui implique non seulement des mécanismes de captage et de stockage, mais aussi le développement d'une culture favorable aux connaissances qui encourage leur partage et le débat entre professionnels. En matière de partage de connaissances, cette même efficacité que nous valorisons tous dans le management de projet ne constitue pas systématiquement le meilleur point de vue. En effet, pour porter ses fruits, ce partage requiert temps et réflexion.

Comparée à d'autres organes de gestion, la gestion des connaissances (KM, Knowledge Management) est encore naissante. Elle a connu quelques succès notables mais autant d'échecs, et a encore beaucoup de chemin à faire pour développer des méthodes et des modèles normalisés et éprouvés. Et sur ce chemin, ce rapport constituera indubitablement un outil extrêmement utile, ainsi qu'un complément bienvenu pour tous les chercheurs, praticiens et organisations.

*M. Prusak est le fondateur et l'ancien Directeur exécutif de l'IBM Institute for Knowledge Management, un consortium international impliqué dans les avancées de la pratique de la gestion des connaissances. Il est aujourd'hui chercheur, consultant, auteur et expert international en gestion des connaissances. Il travaille avec les membres du Global Executive Council de PMI à l'amélioration des capacités de transfert des connaissances des organisations.*

## ÉTUDE ÉCONOMIQUE : AMÉLIORATION DES RÉSULTATS DE PROJET

Les organisations qui réussissent le mieux — à savoir celles capables de mettre les idées en pratique — reconnaissent qu'un transfert de connaissances efficace est essentiel à leur avantage concurrentiel. Les conclusions du présent rapport soutiennent cet état de fait. Le rapport révèle également qu'une efficacité en matière de transfert de connaissances améliore les résultats des projets.

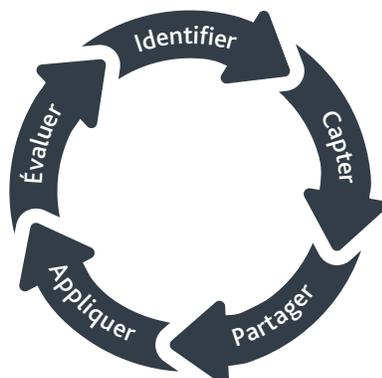
"Les connaissances jouent un rôle central dans la réussite des missions", explique Ed Hoffman, Principal responsable chargé des connaissances à la NASA. "Les projets reposent sur l'interaction réussie de plusieurs disciplines ; à termes, l'exigence consiste à accéder aux meilleures solutions et réponses issues d'une équipe mondiale et diversifiée. En l'absence de stratégie pour définir la nature des connaissances les plus critiques, et des stratégies les plus efficaces pour partager et transférer les connaissances, les meilleures décisions sont laissées au hasard."

En effet, selon nos conclusions *Pulse of the Profession*, les organisations les plus efficaces en termes de transfert de connaissances améliorent les résultats des projets de près de 35 pour cent. Ces organisations ont par ailleurs trois fois plus de chances de disposer d'un processus formel de transfert des connaissances : 92 pour cent contre 33. Les organisations efficaces en matière de transfert de connaissances ont mis en place les mesures suivantes.

Étapes du cycle de vie du transfert des connaissances :

1. **Identifier** : déterminer quelles connaissances doivent être transférées
2. **Capter** : cumuler les connaissances essentielles à transférer
3. **Partager** : mettre en place des méthodes de transfert des connaissances
4. **Appliquer** : utiliser les connaissances transférées
5. **Évaluer** : évaluer les avantages des connaissances transférées

### Le cycle de vie du transfert de connaissance



En termes de transfert de connaissances, quelle est la différence entre les organisations les plus efficaces et les moins efficaces ?

**Organisations les plus efficaces en matière de transfert de connaissances**



Définies comme dotées des composants du cycle de vie du transfert des connaissances et comme étant très ou extrêmement efficaces avec chacun d'eux

**Organisations les moins efficaces en matière de transfert de connaissances**



Définies comme dépourvues des composants du cycle de vie du transfert des connaissances et comme étant peu efficaces, voire totalement inefficaces, avec chacun d'eux

**Figure 1 : Meilleures sont les organisations en matière de transfert de connaissances, meilleurs sont les résultats de leurs projets**

**82 %** contre **62 %**  
DES PLUS EFFICACES DES MOINS EFFICACES

Pourcentage de projets atteignant l'intention métier/les objectifs d'origine

**74 %** contre **42 %**  
DES PLUS EFFICACES DES MOINS EFFICACES

Pourcentage de projets réalisés dans les délais

**75 %** contre **48 %**  
DES PLUS EFFICACES DES MOINS EFFICACES

Pourcentage de projets réalisés conformément au budget

Un projet infructueux sur trois (34 pour cent) subit l'effet négatif d'un transfert de connaissances imprécis ou inopportun. La figure 1 fournit davantage d'éclaircissements sur ce que *Pulse* révèle quant à l'amélioration des performances de projet que confère un transfert efficace de connaissances.

## Définition du transfert de connaissances

Le transfert de connaissances consiste à répliquer méthodiquement les compétences, la sagesse, les éclaircissements et les connaissances tacites des professionnels clés, pour les remettre dans les mains et les esprits de leurs collègues. Et le concept va bien au-delà d'une simple formation sur le tas. En théorie organisationnelle, le transfert de connaissances correspond au défi pratique de l'opération, d'une partie de l'organisation vers une autre. Le transfert des connaissances a pour but d'organiser, créer, capter ou distribuer le "savoir-faire" du plus expert d'un domaine et de garantir la disponibilité de ce savoir aux parties prenantes ultérieures.<sup>1</sup>

Cet objectif est important dans un univers de projets et de programmes qui sollicitent fortement les connaissances et affichent souvent des niveaux élevés de complexité et de risque. Ces deux aspects peuvent être minimisés par le transfert de précieuses connaissances des employés les plus performants et les plus expérimentés vers d'autres qui, au sein de l'organisation, sont responsable de la mise en oeuvre d'initiatives stratégiques. Lorsque des connaissances essentielles sont captées et partagées, les organisations voient une amélioration des résultats sur toute la plage des éléments de mesure des projets : économies sur les coûts, tâches moins chronophages, taux d'erreurs moins élevés et solutions innovantes.<sup>2</sup>

"La connaissance, c'est l'activité ! Et une pratique optimale du transfert de connaissances devrait accélérer l'obtention de la valeur métier", explique Jean-Claude F. Monney, Responsable de la gestion des connaissances à l'international, Bureau du CTO de Microsoft Enterprise Services. "En réalité, nous recherchons une collaboration sur les connaissances qui induit productivité et innovation. Pour nous, et pour toute organisation de services professionnels, cette collaboration sur les connaissances est fondamentale. Nous captions les connaissances liées à chaque projet via un processus qui rend les plus précieuses d'entre elles explorables et identifiées. Vous ne pouvez pas rechercher quelque chose dont vous ignorez l'existence."

## FOCALISATION SUR DES ORGANISATIONS EFFICACES

Pour les organisations, en tant que théorie, le transfert de connaissances renferme signification, valeur et pertinence mais sa mise en oeuvre et son assimilation peuvent en soi présenter des défis, particulièrement si aucun véritable processus orienté résultats n'est en place.

Quand des organisations ne parviennent pas à produire cet effort de transfert de connaissances plus exhaustif, les causes sont nombreuses mais souvent liées à des problèmes culturels. Nombre d'organisations indiquent qu'elles ont d'autres priorités plus élevées (52 pour cent) et considèrent également que la valeur est insuffisamment reconnue (42 pour cent). Aussi, comment les organisations surmontent-elles ces obstacles, ainsi que d'autres, et embrassent-elles le transfert de connaissances en tant que capacité métier importante ? Notre recherche révèle que les organisations efficaces se concentrent non seulement sur la culture mais aussi sur le leadership et, plus important, sur les personnes ; en effet, ce sont elles qui détiennent et appliquent les connaissances.

### La culture encourage l'adoption

Lorsque des organisations affichent une culture qui valorise le transfert de connaissances, elles réussissent bien davantage dans ce domaine. Un bon 96 pour cent des répondants convient qu'une culture organisationnelle encourageante – autonome ou couplée à une technologie et des politiques de pointe de récupération/stockage des connaissances – contribue à un transfert efficace de celles-ci.

"Créer cette culture est essentiel", explique Diane Millard, Responsable chargée de l'administration des prestations chez Anthem Blue Cross et Blue Shield. "Il est important d'inciter les autres à partager ; cette attitude profite aux deux partis. Et c'est encore plus essentiel lorsqu'il s'agit de projets. D'un projet à l'autre, rien n'est jamais pareil. Il n'y a donc aucun avantage à thésauriser les informations. Ça ne vous aidera pas à avancer".

Malgré ces avantages pourtant identifiés, de nombreux facteurs culturels continuent de faire obstacle au transfert des connaissances. Experts de la gestion des connaissances, Thomas Davenport et Larry Prusak les appellent "frictions", car ils ralentissent, voire empêchent, le transfert. Et ces frictions risquent par ailleurs d'éroder les connaissances à mesure qu'elles s'efforcent de circuler à l'échelle de l'organisation.<sup>3</sup>

Le tableau suivant met en lumière certaines des frictions les plus courantes, ainsi que les moyens de les éliminer.

| <b>Friction</b>  | <b>Solutions</b>   |
|--|--|
| <p><b>Manque de confiance</b></p>                                      | <p>➔</p> <p><b>Établir des relations et une confiance via des réunions virtuelles ou en présentiel qui favorisent le dialogue et la collaboration</b></p>  |
| <p><b>Cultures, vocabulaires et cadres de référence différents</b></p> | <p>➔</p> <p><b>Établir un socle commun via le recours à la pédagogie, au débat, aux publications - telles que le <i>Guide PMBOK</i>® - à la gestion des équipes et à la rotation des postes</b></p>                        |
| <p><b>Intolérance en cas d'erreur et besoin d'aide</b></p>             | <p>➔</p> <p><b>Accepter et récompenser les employés qui utilisent les leçons tirées de l'expérience ; soutenir la résolution de problème créative et la collaboration ; accepter le fait que personne ne sait tout</b></p> |

**Figure 2 : Les organisations efficaces en termes de transfert de connaissances affichent une culture qui le valorise.**

**96 %** contre **18 %**  
DES PLUS EFFICACES DES MOINS EFFICACES

Très ou extrêmement valorisé

"À la NASA, notre objectif consiste à créer un environnement qui dispose des récompenses, incitations, leadership et implication appropriés", explique Ed Hoffman, selon qui la culture motive toute chose parce qu'elle définit des normes et des comportements. La NASA encourage une culture de collaboration et de mentorat. La complexité des projets et des programmes de la NASA exige une culture ouverte et vigoureuse, dans laquelle la communication est continue et permet aux individus et aux équipes, à tout niveau, de poser des questions, partager des informations et soulever des inquiétudes.

Dans les organisations efficaces, le transfert de connaissances est intégré à la culture. En effet, celles-ci ont considérablement plus de chances de valoriser les processus de transfert des connaissances déjà en place (figure 2).

Un bureau des projets (PMO, Project Management Office) prônera efficacement le transfert des connaissances. Les organisations efficaces ont au moins cinq fois plus de chances de disposer d'un PMO qui soutient le transfert de connaissances en tant que moyen d'améliorer le management des projets et des programmes (soit 90 pour cent contre 16 pour cent dans les organisations moins efficaces). Elles ont également trois fois plus de chance de rapporter que le PMO "est propriétaire" du transfert des connaissances de l'organisation (45 pour cent contre 16 pour cent).

"Une culture encourageante permet à l'équipe de projet de s'investir dans un partage ouvert de ce qu'elle voit et entend. Cette vérité se vérifie lorsque des questions sont soulevées et lorsqu'un débat et un dialogue s'instaurent", explique Ed Hoffman.

## ÉTUDE DE CAS

### **Boeing Creates Culture of Knowledge Sharing (Boeing instaure une culture du partage des connaissances)** Par Tim Bridges, Directeur chargé de la gestion des connaissances chez Boeing

Nous exploitons les connaissances et les compétences de nos 160 000 employés internationaux par une focalisation renouvelée sur le développement d'une culture du partage de connaissances. Les communautés et les experts désignés de Boeing (BDE, Boeing Designated Expert) constituent les deux initiatives principales de l'entreprise.

#### **Experts désignés**

Lancée en 2011, l'initiative BDE met à disposition des experts fonctionnellement validés et déjà identifiés qui soutiennent les besoins métier à l'échelle de l'entreprise. Les BDE viennent s'ajouter aux experts de domaine "autoproclamés". Pour ce faire, ils ajoutent une couche de compétence faisant autorité, approuvée par les différents domaines fonctionnels de Boeing. Ingénierie, fabrication, gestion des fournisseurs et finance, mais aussi spécialités, telles que les services médicaux et le grutage, sont autant d'exemples de ces domaines.

Un exemple de réussite récente impliquait un ingénieur en chef chargé de programme bénéficiant de connaissances via un BDE. L'ingénieur était confronté à une situation dans laquelle une soudure se fissurait dans un support de vanne fait d'un matériau spécial lors d'un test en environnement à haute température et fort niveau de vibration.

Fort de nombreuses années chez Boeing, cet ingénieur en chef disposait d'un réseau personnel étendu, épuisé au bout de deux mois à la recherche d'une solution. Il puise alors dans des ressources Boeing plus larges à la recherche d'un BDE spécialisé dans les processus de matériaux et de soudage. Il tape quelques mots-clés dans notre système de recherche et trouve instantanément un BDE. Au bout de 30 minutes de conversation téléphonique, il est sur la piste d'une solution, et notamment d'un fournisseur proche du site. Le lendemain matin, il rend visite au fournisseur et résout le problème, éliminant ainsi un risque majeur pour le programme.

### Communautés

Nous sommes fortement impliqués dans la création et l'encouragement des communautés. En 2011, une structure plus claire en termes de pertinence pour l'activité a été ajoutée à ce qui constituait des milliers de communautés tant formelles qu'informelles. Cette initiative a conduit aux communautés de pratiques, les CoP (Communities of Practice) et aux communautés d'excellence, les CoE (Communities of Excellence). Aujourd'hui, forte de plus de 184 CoP et 24 CoE, s'étendant sur huit domaines fonctionnels, ainsi que de 48 000 employés, cette pratique n'est plus isolée. Par exemple, une CoE dispose d'une structure qui connecte plus efficacement les employés qui en sont membres aux activités de Boeing en matière de commerce, de défense et de recherche. Et cette CoE connecte également ces employés aux dirigeants chargés de leur domaine d'activité. Tout comme pour les BDE, cette pratique s'effectue au sein de différents domaines fonctionnels, tels que l'ingénierie ou les ressources humaines (RH).

La CoE chargée de l'éclairage, de l'affichage et de l'optique – Lighting, Displays, and Optics – a récemment utilisé ces connexions pour permettre à Boeing One d'élaborer une norme SAEC destinée aux test des affichages électroniques sur écran plat. Cette approche a contribué à garantir que la nouvelle norme, lors de son lancement, serait conforme à nos besoins, ainsi qu'aux besoins de nos clients et fournisseurs. Cette CoE présente plus de 80 exemples de contribution à des programmes chez Boeing et apportent des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Parallèlement, les programmes captent ces solutions dans leur espace communautaire et en disposent ainsi pour des références ultérieures. Les communautés permettent également de mettre en relation employés expérimentés et nouveaux arrivants, favorisant ainsi chez les seconds un transfert de connaissances naturel au fil de leur compréhension des solutions et de leur progression dans leur domaine d'activité.

### Des partenariats puissants

Là où, il y a cinq ans, existaient des réseaux personnels, on trouve aujourd'hui notre base étendue d'experts, accessible de manière simple et économique via une forme d'intranet. Nous encourageons la recherche des connaissances de ces experts, leur adoption, leur développement et leur partage répété auprès des autres.

La clé de ce fonctionnement consiste à mettre en partenariat notre groupe de gestion des connaissances avec les domaines fonctionnels puissants de l'entreprise. L'ingénierie constituait le principal partenaire pour les BDE et les communautés. Parallèlement, l'informatique se révèle nécessaire : elle fournit les outils de recherche, de collaboration et de partage, et doit être intégrée à cette infrastructure. La bibliothèque est nécessaire également pour les référentiels de connaissances, le vocabulaire et l'infrastructure de soutien. Sont aussi nécessaires, les RH pour les aspects culturels ; la gestion de la propriété intellectuelle pour la politique de soutien ; ainsi que les communications pour les campagnes de sensibilisation. Enfin, des partenariats avec le management des projets et des programmes sont essentiels. Pour définir des attentes quant à la culture d'un projet ou d'un programme, personne n'est mieux armé que le management dudit projet ou programme.

Sans une culture du rapprochement, de la réutilisation et de la collaboration, le transfert de connaissances ne peut tout simplement pas fonctionner. ❏

**Figure 3 : 95 % des organisations efficaces identifient une personne qui porte la responsabilité finale du transfert de connaissances.**



**95 % chez les plus efficaces**  
**54 % chez les moins efficaces**

## Le leadership donne le ton

Avec la culture comme clé de voûte du transfert des connaissances, qui donne le ton ? Plus de la moitié des organisations nomment des cadres et des directeurs responsables au final du transfert des connaissances.

Nombre d'entre elles s'accordent également sur le fait que ce sont les cadres dirigeants qui donnent le ton, ce que pense également Ed Hoffman. "Il est impératif que les cadres dirigeants s'impliquent activement dans le partage et l'orchestration de l'importance des connaissances", explique-t-il. "Tout commence avec le leader." Hoffman croit même que ce sont les leaders qui définissent la culture. À la NASA, les leaders sont soumis à un développement à vie qui met l'accent sur les compétences d'une communication et d'une collaboration collectives. L'organisation se concentre sur le fait d'amener les leaders à apprendre et à travailler ensemble.

Quel que soit son titre spécifique, 95 pour cent des organisations efficaces en termes de transfert des connaissances identifient en leur sein une personne qui endosse la responsabilité finale de ce transfert ; un chiffre à comparer aux seuls 54 pour cent des organisations qui pratiquent un transfert des connaissances médiocre (figure 3).

## Le personnel fait la différence

Tout aussi importants, si ce n'est plus importants, pour disposer d'une culture qui soutient le transfert de connaissances, sont l'adoption et l'implication des personnels de l'organisation. Ils constituent le lien vital.

"Au final, vous ne réussirez que si les gens qui travaillent dans les différents secteurs d'activité partagent ouvertement ce qu'ils voient et savent", explique Ed Hoffman. "Même en cas d'échec d'un projet, seul le personnel vous permettra de savoir si les connaissances sont réellement partagées."

Le partage ne commence pas uniquement par des décisions sur le type de connaissances à capter (ce qui est stratégique au présent) ; il commence également par l'identification de ce qui est susceptible d'avoir de la valeur et de contribuer à une réussite durable et de plus long terme dans le cadre de projets et de programmes. Les organisations doivent alors identifier les détenteurs des connaissances, et fournir les outils et les ressources nécessaires pour rendre le processus de transfert des connaissances aussi routinier et facile que possible.

Parmi les différentes méthodes d'identification des connaissances à capter, la majorité des organisations de notre recherche ont déclaré que ce sont les chefs de projet qui spécifient les connaissances essentielles. Les chefs de projet disposent ainsi d'une opportunité de promouvoir, voir de prouver, la valeur du transfert de connaissances, ainsi que ce en quoi il contribue à l'amélioration du processus de remise des projets. Forts de ce soutien et de ces éclaircissements, les employés sont davantage enclins à reconnaître leurs rôles et à participer.

Le facteur que constitue l'adhésion des employés est considérable. À peine plus de la moitié (57 pour cent) des organisations déclarent que les employés sont enclins à partager leurs connaissances. Toutefois, au sein des organisations les plus efficaces en matière de transfert des connaissances, 90 pour cent des employés sont enclins au partage. De plus, 82 pour cent des employés des organisations efficaces adhèrent aux processus de transfert des connaissances ; à comparer aux seuls 49 pour cent des autres organisations.

## ÉTUDE DE CAS

### ExxonMobil IT Projects Fosters Knowledge Transfer Through People (Les projets informatiques d'ExxonMobil favorisent le transfert des connaissances via le personnel)

Par Margaret Dolbear, Responsable EPMO pour les projets informatiques chez ExxonMobil

Chez ExxonMobil, le transfert de connaissances au sein des projets informatiques s'appuie sur le personnel, le processus et les outils. Notre objectif consiste à favoriser une organisation axée sur l'apprentissage. De plus, si chaque dimension du transfert des connaissances est essentielle, le personnel joue un rôle clé.

Dans les projets informatiques, un réseau géographique étendu de communautés de pratique de projet - PCoP (Project Communities of Practice) - favorise le transfert des connaissances via un intérêt commun. La taille des PCoP varie selon le lieu, et le nombre de projets et de praticiens ; elle va d'environ 200 employés dans la zone de Houston à un groupe d'environ 40 au Royaume-Uni. Les activités d'une PCoP sont notamment des réunions au déjeuner avec des intervenants sur des sujets variés. Pour encourager un transfert de la part de toutes les branches d'activité de l'organisation, les réunions sont ouvertes à tous les employés intéressés.

Le programme d'apprentissage des projets informatiques d'ExxonMobil - Path2PM - est associé à l'idée d'amener de nouvelles personnes dans le secteur du management de projet. Le programme commence par une formation d'une semaine sur les éléments fondamentaux des projets. À partir de là, les chefs de projet ont la possibilité de suivre un programme d'apprentissage de cinq semaines qui combine mentorat et activités pratiques de projet. Le programme d'apprentissage bénéficie par ailleurs du soutien d'un réseau de chefs de projet plus expérimentés qui animent périodiquement des conférences d'experts du domaine. Une formation ultérieure est dispensée à mesure que les chefs de projet gagnent en expérience professionnelle.

De tels processus de transfert des connaissances contribuent à préparer les chefs de projets informatiques d'ExxonMobil à apporter leur contribution à l'activité de l'entreprise, en les plaçant en situation de pilotage efficace de projets informatiques. En se focalisant sur notre actif numéro un - nos employés - notre processus de transfert des connaissances contribue à la réussite de nos projets. 📊

## ÉTAPES ET ACTIVITÉS

Pour transférer des connaissances, une organisation dispose de nombreuses méthodes. Certaines stratégies fonctionneront mieux dans une organisation que dans une autre. Qui plus est, certaines peuvent se révéler inadaptées à des types de contenus spécifiques. Le défi consistera donc à fédérer les différents outils, étapes et activités pour transférer efficacement les connaissances.

Confrontés aux nombreux composants, outils et activités liés au transfert des connaissances, vous devez garder à l'esprit que les choses se font à petits pas. "Les petites victoires sont essentielles au transfert des connaissances", explique Ed Hoffman. "Autrement dit, réfléchissez à des manières de transférer des connaissances qui ne vous coûteront rien ou qui ne requièrent pas l'établissement de nouvelles politiques. Informez les cadres directoriaux ou mettez des communautés à contribution. Les petites victoires mènent vraiment à de grandes choses."

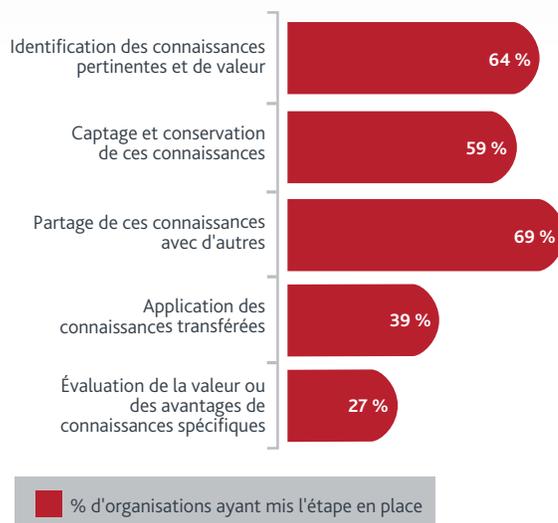
## Étapes

Les étapes d'un programme de transfert des connaissances - ou encore le cycle de vie de ce dernier - sont définies comme suit :

1. Identification des connaissances pertinentes et de valeur
2. Captage et conservation de ces connaissances
3. Partage de ces connaissances avec d'autres
4. Application des connaissances transférées
5. Évaluation de la valeur ou des avantages de connaissances spécifiques

Notre étude révèle que si environ les deux tiers des organisations respectent les trois premières étapes - identification, captage et mise à disposition - peu suivent les deux dernières que sont l'application et l'évaluation (figure 4). Et même lorsque les organisations suivent une de ces étapes, notre étude conclut que seulement la moitié d'entre elles le font efficacement.

**Figure 4 : Étapes du cycle de vie du transfert de connaissances**



Un examen plus poussé des raisons pour lesquelles des organisations ne sont pas efficaces aux différentes étapes révèle deux causes principales :

- Ressources : les systèmes et les employés ne sont pas disponibles.
- Encadrement : les cadres ne sont pas enclins à soutenir un transfert des connaissances.

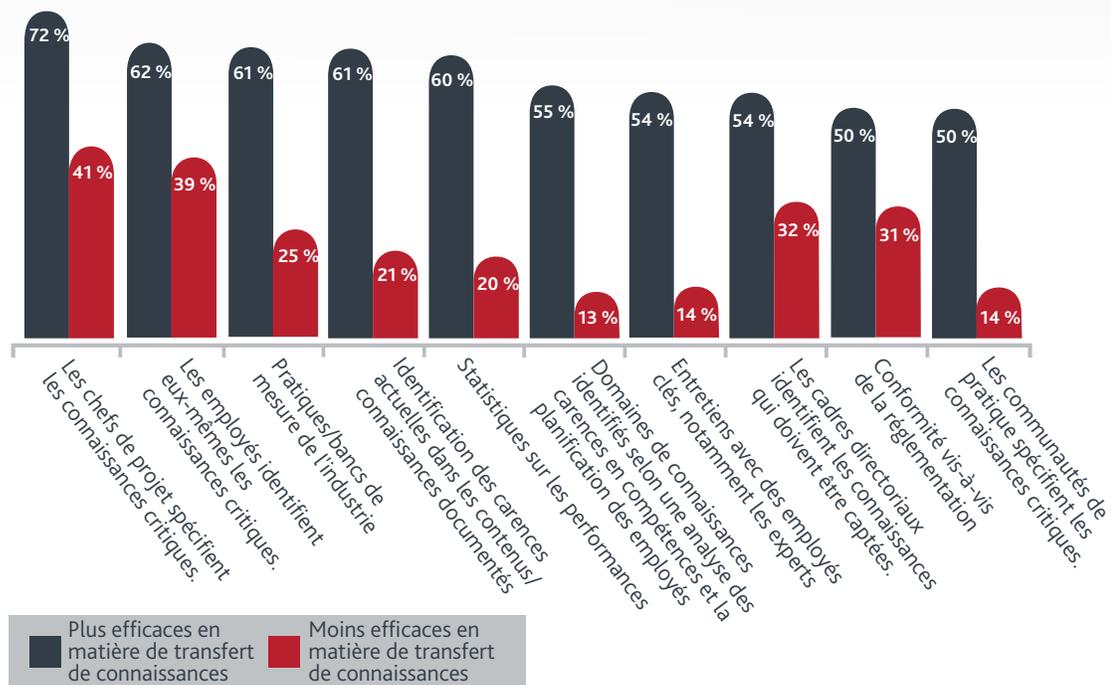
Selon leur définition, les organisations les plus efficaces réalisent correctement les cinq étapes. Que font-elles dont d'autres organisations pourraient s'inspirer ? Elles font état d'un panel étendu de méthodes et d'approches destinées à identifier, capturer, partager, appliquer, évaluer, puis au final transférer, les connaissances.

## Identification des connaissances pertinentes

L'identification de connaissances pertinentes consiste essentiellement à mettre leur valeur réelle en correspondance avec l'activité. Selon Jean-Claude F. Monney, les organisations doivent savoir quelles connaissances aligner sur leur stratégie, et doivent identifier ce qu'elles souhaitent transformer en compétences. "La valeur des connaissances doit être particulièrement claire", explique-t-il. "Tous les connaissances ne sont pas égales, ni de même importance."

Notre étude *Pulse* s'est penchée sur la manière dont les organisations identifient les connaissances pertinentes et de valeur. C'est sans surprise que les organisations efficaces distancent leurs homologues moins performantes dans l'identification de connaissances pertinentes et précieuses, comme l'illustre la figure 5. Dans la majorité de ces organisations, les chefs de projet identifient les connaissances les plus importantes. Moins souvent utilisées, d'autres techniques comptent notamment les pratiques/bancs de mesure industriels, l'identification des carences actuelles dans les contenus/connaissances documentés, les statistiques de performances, les domaines de connaissances identifiés selon la planification du personnel, les analyses de carence en compétences, ou encore les entretiens avec les employés clés, notamment les experts.

Figure 5 : Méthodes que les organisations utilisent pour identifier des connaissances

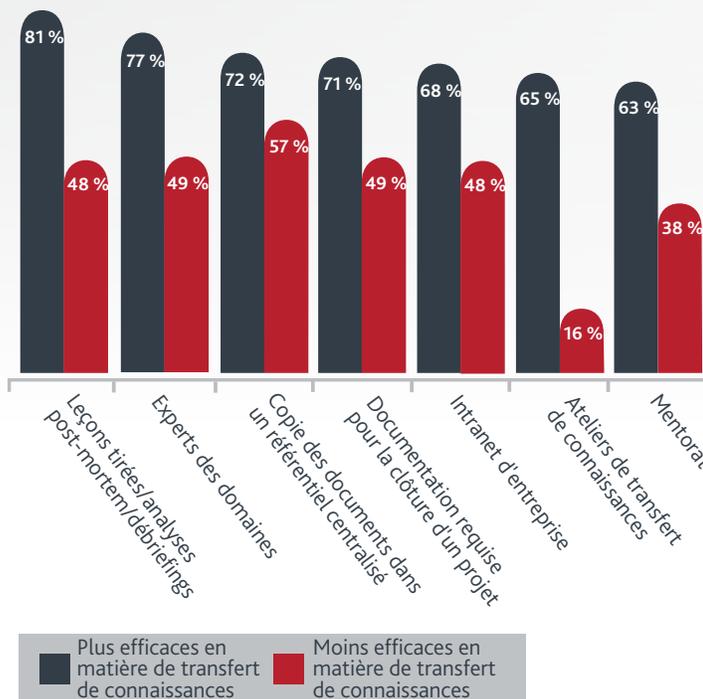


## Captage et conservation des connaissances

Une fois les connaissances à collecter identifiées par l'organisation, celle-ci adopte différentes approches visant à capter et à conserver ces connaissances. L'un des principes directeurs les plus répandus consiste à documenter les "leçons" tirées de chaque programme ou projet. La manière dont une organisation exploite ces connaissances, une fois celles-ci captées, est tout aussi importante, et peut déterminer la réussite ou l'échelle du transfert.

Parmi les manières les plus répandues de capter les connaissances, se trouvent les leçons tirées/analyses post-mortem/débriefings ; les experts de domaine ; la documentation nécessaire à la clôture d'un projet ; l'intranet d'entreprise ; les ateliers de transfert de connaissances ; et le mentorat (figure 6). Les organisations utilisent généralement plusieurs approches, ce qui laisse entendre qu'un ou deux modes opératoires ne suffisent pas. Moins répandues, plus inédites et plus innovantes, d'autres activités comptent les revues d'incidents critiques ; les études de cas ; les ressources Web interactives ; la construction de bases de données ; les soutiens ("champions") des connaissances ; les communautés de pratique ; ou encore les équipes dédiées au transfert des connaissances.

**Figure 6 : Activités et approches du captage de connaissances**



Les données analysées par HSI (Human Systems International) révèlent une hausse significative du nombre d'organisations qui affichent des processus efficaces de transfert de connaissances et d'apprentissage de l'expérience sur les 15 années antérieures (11 à 25 pour cent). Les pratiques observées comprennent notamment les processus des leçons tirées, les examens post-mise en oeuvre, et les événements de partage des connaissances au sein des communautés de pratique.<sup>4</sup>

Parallèlement, quatre organisations sur cinq s'accordent sur le fait qu'identifier et capter leurs connaissances internes et institutionnelles est très/extrêmement important ; cette importance tombe à 50 pour cent pour les connaissances externes/sociales. Les données de HSI laissent entendre que nombre d'organisations n'intègrent pas systématiquement à leur propre pratique les connaissances externes ou la recherche dans le domaine du management de projets organisationnels.<sup>5</sup>

"Le monde devient de plus en plus connecté. Aussi les connaissances sont de plus en plus disponibles en externe", explique Jean-Claude F. Monney. "Et ces connaissances ne se trouvent au sein de l'entreprise que pendant une brève période, lors de la création d'un produit ou d'un service. Très vite, placées hors de leur propre écosystème, ces connaissances s'accroissent. Aussi, lorsqu'une entreprise n'a mis en place ni processus efficaces, ni vue holistique, le problème s'accroît également. Il est important de comprendre le processus du cycle de vie des connaissances."

En effet, les organisations efficaces sont considérablement plus enclines à identifier l'importance de l'identification et du captage de connaissances externes/sociales (figure 7).

## ÉTUDE DE CAS

### Transferring Lessons at BG Group (Transfert des leçons au BG Group) Par Allison Stewart, Responsable charge des projets de capitaux au BG Group

Le Boston Consulting Group (BG Group, BGG) est un cabinet de conseil international actif dans plus de 20 pays. Il emploie environ 5 000 personnes. Notre portefeuille de projets s'élève à plusieurs milliards de dollars. Il compte en permanence différents projets internationaux à diverses étapes de développement. Pour améliorer notre management de projet, nous devons rentabiliser notre expérience et nos connaissances mondiales.

En 2012, nous avons initié différents efforts visant à améliorer le processus de transfert des connaissances destiné aux projets. Pour ce faire, nous avons développé un outil en ligne simple qui permet d'effectuer des recherches dans les projets via une "bibliothèque" de leçons tirées et collectées à l'échelle de l'entreprise. Cet outil constitue la principale méthode de "captage" du BG Group. Elle fait partie intégrante du processus de gestion de nos leçons ; processus qui requiert non seulement un captage, mais aussi un partage et une mise en oeuvre des leçons tirées des projets.

La mise en oeuvre des leçons peut s'avérer bien plus difficile que leur captage. Aussi nous focalisons-nous sur la mise en place de projets qui permettent, d'une part de réfléchir à l'application de leçons tirées d'autres projets, et d'autre part d'intégrer des actions issues de ces leçons à des activités de projet planifiées.

Par exemple, les leçons relatives aux contrats s'intégreront à des stratégies de gestion prévisionnelles en la matière ; les leçons techniques issues de l'exploitation s'intégreront, quant à elles, aux conceptions d'ingénierie. Au BG Group, les leçons sont uniquement tirées de projets qui revêtent un caractère inédit résultant de la mise en application d'une leçon.

La mise en oeuvre initiale d'un processus de gestion des leçons impliquait de surmonter de nombreux obstacles, notamment les questions liées au traitement des leçons confidentielles et à l'équilibrage de vues divergentes sur ce qui doit être tiré d'une leçon particulière. Si cette problématique empêchait de cerner de manière certaine la meilleure mise en oeuvre du processus, l'entreprise a tout de même fini par convenir que les avantages tirés du partage des leçons compensaient les risques potentiels. Aucun processus de transfert des connaissances n'est parfait d'entrée de jeu. Il évolue inévitablement. Toutefois, la première étape de l'apprentissage des leçons consiste à disposer d'un processus en place. Notre outil de bibliothèque de leçons s'est développé depuis sa mise en oeuvre. Il compte d'autres fonctions et régions, et tout employé de l'entreprise peut désormais contribuer et effectuer des recherches.

Concernant les autres entreprises qui envisagent de mettre en oeuvre un processus de gestion des leçons tirées de l'expérience, de notre point de vue, la ténacité et la focalisation sur un objectif commun en la matière sont essentielles à un résultat positif. ■

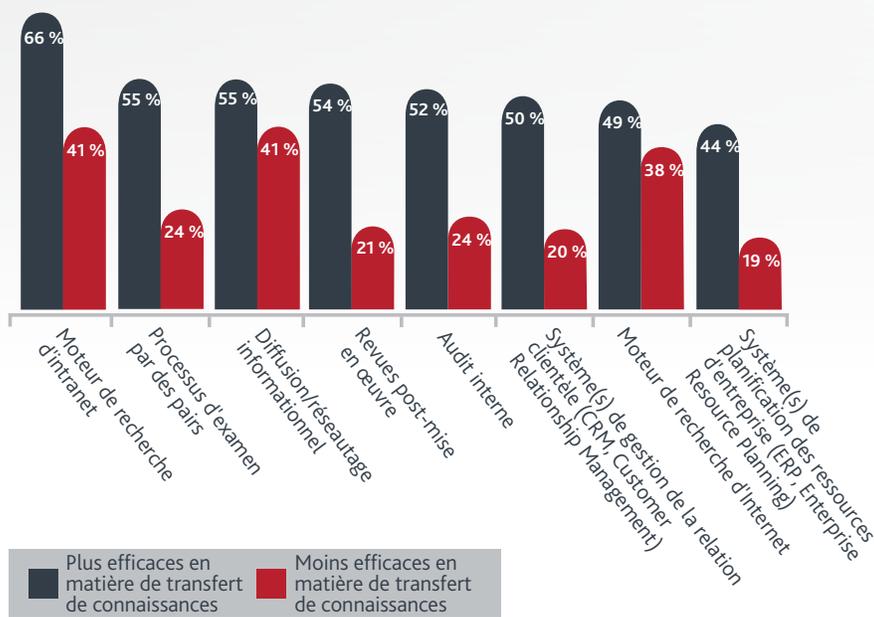
**Figure 7 : Identification et captage des connaissances externes/sociales**



## Partage des connaissances avec d'autres

Près de sept organisations sur dix rapportent qu'elles mettent des connaissances à disposition. Cette étape affiche le pourcentage d'organisations actives le plus élevé. Toutefois, leurs approches respectives diffèrent, tout comme la signification de l'expression "mettre des connaissances à disposition". Les modes de partage des connaissances les plus répandus sont notamment le moteur de recherche, le processus d'examen par des pairs, la diffusion/le réseautage informationnel et les revues post-mise en oeuvre (figure 8).

**Figure 8 : Méthodes ou ressources de partage de connaissances pertinentes**



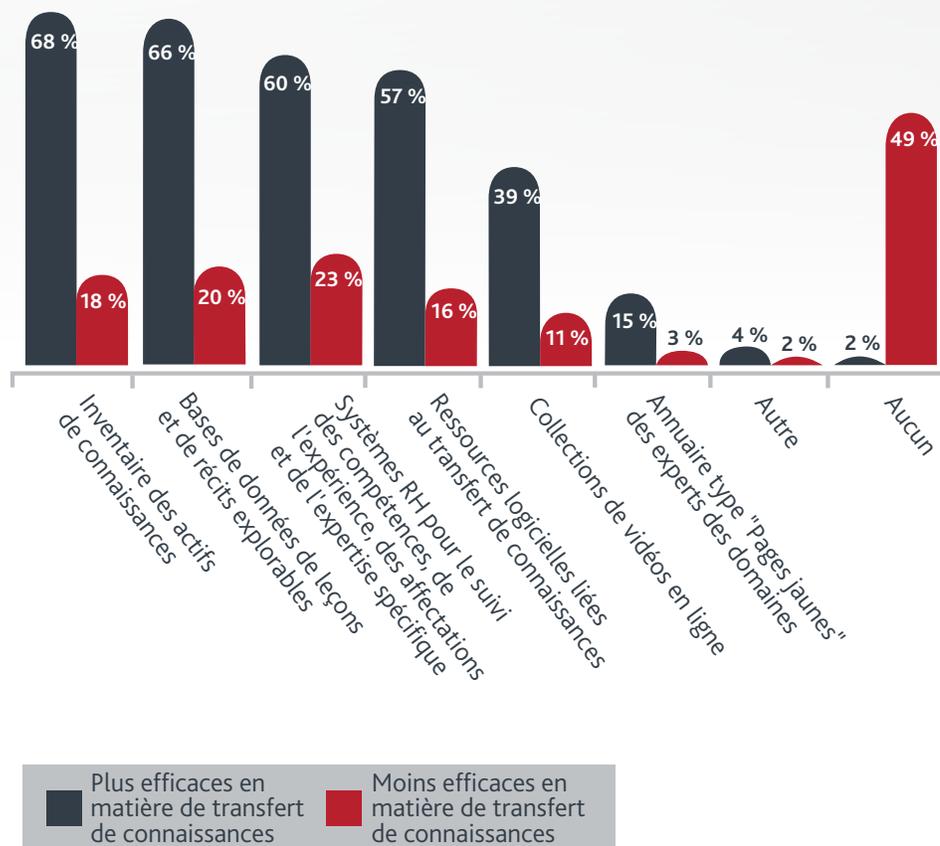
La manière dont les organisations partagent les connaissances pertinentes et y accèdent influe sur leur niveau d'efficacité en matière de transfert des connaissances ; ce qui se répercutera probablement sur les taux de réussite des projets. En effet, toutes les méthodes et ressources liées au partage de connaissances n'atteignent pas leurs objectifs en la matière ; elles n'impliquent pas nécessairement le personnel de manière pertinente. Ce constat est particulièrement vrai si la seule approche consiste à utiliser des référentiels de connaissances passifs. Les organisations efficaces en matière de transfert de connaissances mettent en oeuvre un processus plus interactif qui facilite un mode de fonctionnement direct, de personne à personne.

"Nous tirons parti d'un sondage post-projet afin d'obtenir un retour d'information des participants clés à l'échelle de l'activité", explique Lynn Drezak, Directrice PMO chez Prudential Financial. "Nous compilons et analysons les résultats afin de motiver des réunions de suivi en présentiel qui approfondissent l'examen des éléments rapportés, et afin de débattre de ce qui s'est bien et mal passé, et de ce que nous pouvons améliorer. Forts de cela, nous montons d'un cran en archivant les conclusions clés et en mettant ces informations à la disposition des autres chefs de projet pour le développement des prochains processus et pour contribuer aux pratiques optimales. Lorsque, par la suite, une équipe sélectionne un projet ou une activité similaire, elle dispose d'un accès rapide à l'expérience antérieure de ses collègues, ce qui contribue à optimiser le processus."

## Application des connaissances transférées

Une fois que les organisations ont mis les connaissances à disposition, il s'agit de les appliquer, ce qui constitue souvent une étape délicate. Pour faciliter l'application des connaissances transférées, la technologie est souvent sollicitée (figure 9). Il est toutefois important de se rappeler que la technologie n'est jamais aussi efficace que lorsqu'elle est utilisée pour aider les gens, plutôt que pour les remplacer. "Il s'agit d'utiliser la technologie pour connecter, impliquer et rendre meilleurs les employés", explique Ed Hoffman.

**Figure 9 : Technologies utilisées pour faciliter l'application des connaissances**



## Évaluation des avantages du transfert des connaissances

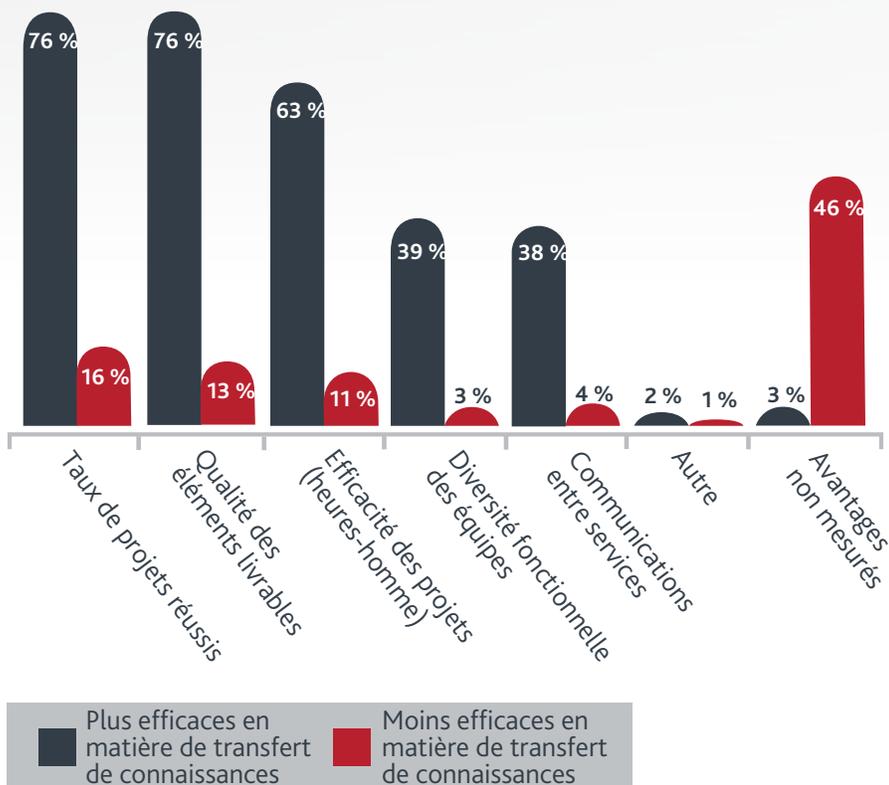
L'étape finale, qui consiste à évaluer la valeur ou les avantages de connaissances spécifiques dans le cadre du cycle de vie du transfert des connaissances — identification, captage, conservation, partage et application — est souvent la plus difficile, mais c'est également la plus payante.

L'évaluation des avantages des connaissances est le point qui achoppe pour les entreprises. En fait, seuls 27 pour cent d'entre elles font l'effort de déterminer la valeur que produit le transfert de connaissances.

Nombre d'entre elles trouvent cette valeur difficile à mesurer, car elle n'est pas systématiquement tangible ou précise. Par exemple, 76 pour cent des organisations efficaces en matière de transfert des connaissances mesurent les taux de réussite des projets pour déterminer la valeur de leurs programmes de connaissances, là où les autres se demandent si la corrélation est suffisamment directe pour une évaluation.

Tout le monde a besoin d'un point de départ. Notre recherche conclut que les organisations efficaces non seulement font l'effort d'évaluer la réussite du transfert de connaissances, mais surclassent également leurs homologues de manière significative (figure 10).

**Figure 10 : Méthodes d'évaluation de la valeur ou des bénéfices du transfert des connaissances**



## THÈME À SURVEILLER

### Gérer les connaissances sur plusieurs générations

À mesure du vieillissement de la population et du départ en retraite de millions de personnes, les entreprises s'exposent à la perte d'une importante quantité de connaissances accumulées. Les employés plus jeunes seront-ils en mesure de mettre à profit certaines connaissances transférées ? Et qu'ont-ils à offrir en termes de savoir ?

#### Une main-d'œuvre qui part à la retraite

D'ici à 2050, le nombre de personnes de 60 ans et plus atteindra 21 pour cent de la population aux États-Unis, 27 pour cent en France, 31 pour cent en Allemagne et 36 pour cent au Japon.<sup>1</sup> Lorsque ces personnes seront à la retraite, les organisations perdront les connaissances, compétences, relations et réseaux correspondants... à moins qu'elles ne disposent d'un processus formel de captage et de distribution de ces actifs.

Selon nos conclusions *Pulse*, les organisations se dotent d'un processus ou d'un programme formel essentiellement pour transférer les connaissances des employés âgés aux nouvelles recrues, et pour empêcher la dégradation, l'érosion voire la perte de ces connaissances.

Seuls 16 pour cent des organisations suivent les dates de départ en retraite, les rôles professionnels, la durée de fonction et le degré d'expertise de leurs employés. Et dans ce domaine, les organisations efficaces en matière de transfert des connaissances sont deux fois plus nombreuses que les moins efficaces.

Une étude 2011 de l'Economist Intelligence Unit révèle que 26 pour cent des cadres d'activité mondiaux considèrent que leurs organisations ne sont pas efficaces en matière de transfert des connaissances du personnel partant en retraite aux employés plus jeunes.<sup>2</sup>

#### Employés plus jeunes

Comprendre les différences entre les générations et reconnaître que les employés plus jeunes disposent de connaissances à offrir est important pour construire un lieu de travail multigénérationnel réussi.

On parle de "mentorat inversé" depuis la fin des années 90, depuis que le PDG de GE, Jack Welch, a demandé aux cadres dirigeants du groupe de s'apparier avec des employés subordonnés pour apprendre à utiliser Internet. La jeune génération apporte une aisance et des connaissances en matière de technologie. En effet, elle est exposée aux différents aspects du numérique depuis la naissance. Cette génération investit son lieu de travail avec une meilleure maîtrise des outils métier clés que les employés plus âgés.

"Je pense que dès lors que deux personnes font des choses similaires, elles finissent par s'enseigner quelque chose ; que cet enseignement aille du plus âgé vers le plus jeune, ou l'inverse, ou encore d'un débutant sur un sujet vers une personne qui a rempli une tâche pendant longtemps", explique Martin Stevenson, Responsable de l'approvisionnement informatique au California Department of Water Resources.

Le modèle du mentorat inversé contribue à hausser l'enthousiasme et à renforcer la collaboration entre les générations. ■

#### Références :

1. Center for Strategic and International Studies. *The Global Retirement Crisis: The Threat to World Stability and What to Do About It*. Citigroup and Center for Strategic and International Studies. Avril 2002.
2. Economist Intelligence Unit (EIU). *A Silver Opportunity? Rising Longevity and Its Implications for Business*. Economist Intelligence Unit et AXA. Mars 2011.

## CONCLUSION

Le processus du transfert des connaissances consiste en une progression continue de l'apprentissage, de l'ajustement et de l'amélioration. La réussite dans ce domaine est possible à l'échelle de toute organisation qui se conforme à l'approche identifiée dans le présent rapport, approche visant à aligner culture, leadership et personnel.

Nos employés les plus dynamiques et les plus uniques affichent expérience, initiative, créativité et implication dans l'excellence. Ils détiennent le type de connaissances qui distinguent une organisation de la concurrence. Lorsque ces employés transfèrent leurs connaissances à d'autres, les résultats des projets s'améliorent et les objectifs stratégiques sont atteints.

S'il existe bel et bien un domaine de recherche sur les connaissances, peu de choses sont prévues en revanche quant à la manière dont ces connaissances affectent les performances d'un projet. Cette recherche commence par combler les carences relatives à la compréhension de l'importance du transfert de connaissances dans le cadre d'un soutien à la réussite des projets. Les organisations qui valorisent ce transfert de connaissances, et qui ont développé des pratiques optimales pour le soutenir, font état de résultats de projet considérablement meilleurs que celles qui ne valorisent pas cette discipline.

Bien que les spécificités de pratique varient d'une organisation à une autre, les organisations les plus efficaces rapportent adhérer à une méthode en cinq étapes : identification, captage, partage, application et évaluation des connaissances. Elles savent que les connaissances sont le pouvoir et que leur transfert est un allié puissant de projets réussis.

## RÉFÉRENCES

---

1. Howlett, Robert James. *Innovation Through Knowledge Transfer*. Springer Science & Business Media. 19 juillet 2010.
2. Davenport, T.H. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. 1998.
3. Ibid.
4. Human Systems International (HSI). HSI Corporate Practice Assessment : partie intégrante de la série de produits d'évaluation HSI 4Q. 1999-2014.
5. Human Systems International (HSI). HSI Talent Management Assessment : partie intégrante de la série de produits d'évaluation HSI 4Q. 2009-2014. (*HSI est une entreprise PMI qui fournit des services d'évaluation et de banc de mesure organisationnels.*)

## À PROPOS DE CE RAPPORT

La recherche approfondie PMI *Pulse of the Profession*® sur le transfert des connaissances a été menée en janvier 2015 auprès de 2 466 praticiens du management de projet du monde entier qui proposent des services de management de projet/programme/portefeuille à plein temps au sein d'organisations, ainsi qu'en tant que sous-traitants ou consultants. Des entretiens téléphoniques approfondis supplémentaires ont été menés avec pour objectif d'obtenir des éclaircissements plus détaillés portant sur des points de vue et des exemples de situations.

## ANNEXE

**Q : Parmi ces processus ou activités, lequel (le cas échéant), correspond à des connaissances de type documentaire/archive accumulées de manière routinière dans votre organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)**



**Q : Parmi ces approches de l'accumulation des connaissances, laquelle (le cas échéant) votre organisation utilise-t-elle ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)**



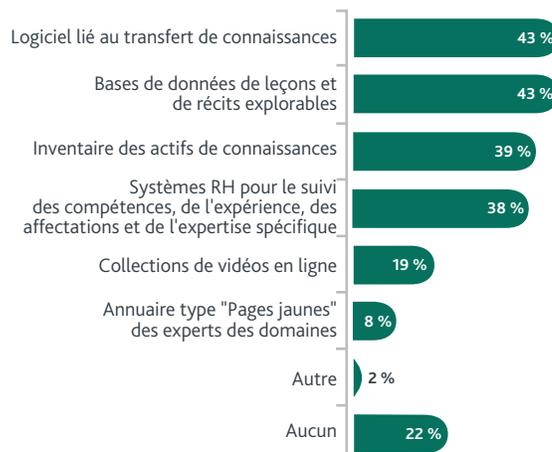
## ANNEXE

**Q : Quelles méthodes votre organisation emploie-t-elle pour identifier les connaissances à capter ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)**



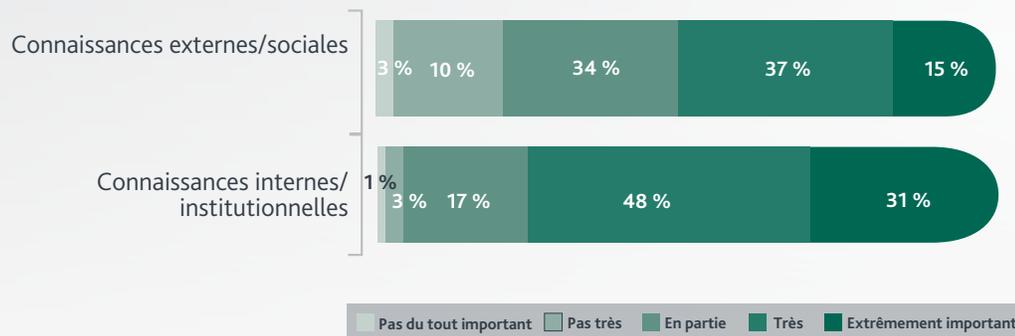
**Q : Parmi ces ressources logicielles liées au transfert des connaissances, lesquelles utilise votre organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)**

**Q : Quelles technologies (autres que logicielles) sont en place dans votre organisation pour faciliter le transfert de connaissances ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)**



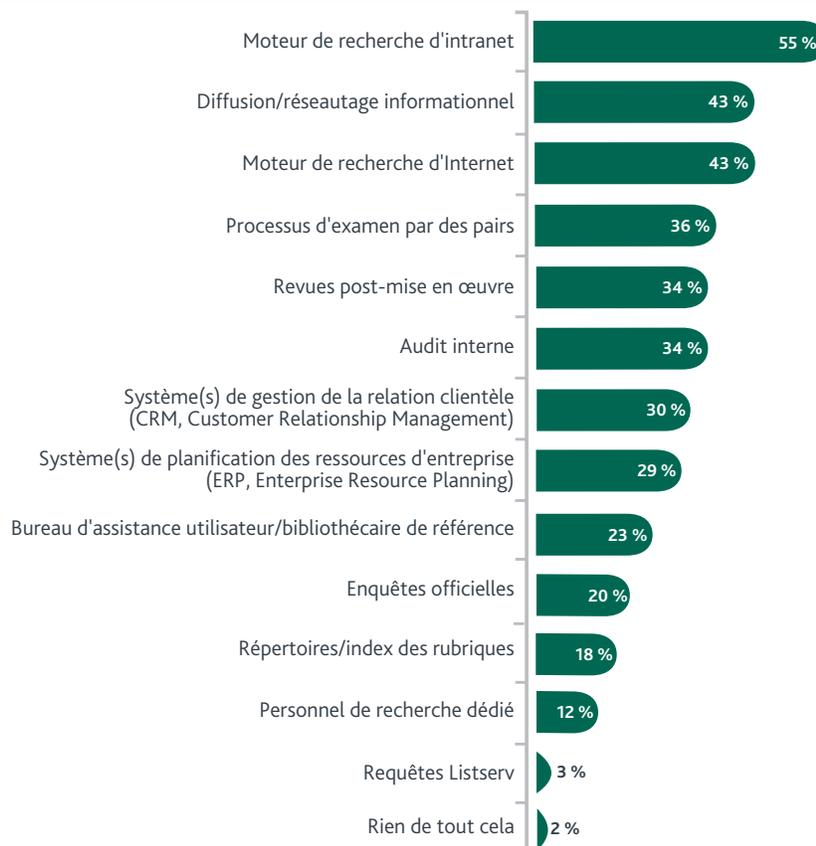
## ANNEXE

Q : Quelle importance votre organisation attache à l'identification et au captage de chacun des types de connaissances suivants ? (Sélectionnez une réponse par type.)



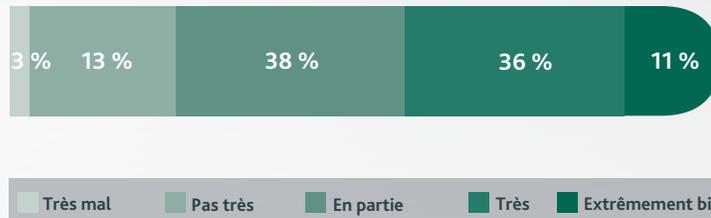
Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

Q : Avec quelles méthodes ou ressources le personnel de votre organisation accède-t-il aux connaissances pertinentes ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



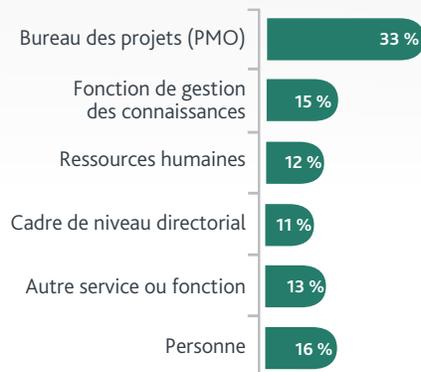
## ANNEXE

**Q : Comment le PMO soutient le transfert des connaissances pour un management efficace des projets et des programmes dans l'organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.) (En considérant les organisations qui disposent d'un PMO)**



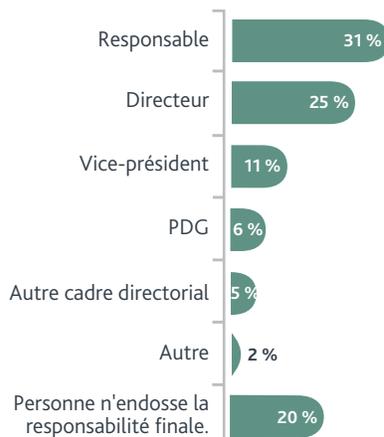
Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

**Q : Quel service ou fonction est "propriétaire" du processus de transfert des connaissances dans votre organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.)**



Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

**Q : Quel est le titre de la personne qui se trouve responsable au final de l'efficacité du transfert des connaissances dans votre organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.)**



Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

## ANNEXE

Q : Dans quelle mesure les employés de votre organisation sont-ils enclins à partager les connaissances qu'ils possèdent ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

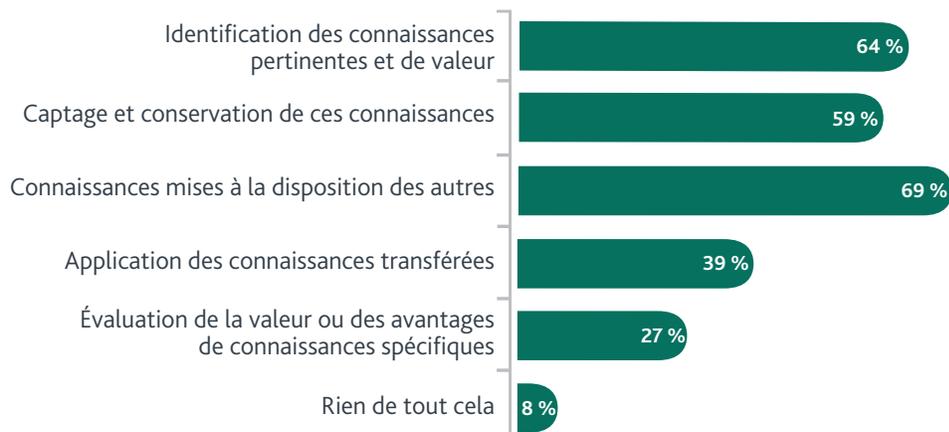
Q : Les employés sont-ils obligés d'adhérer aux politiques de transfert des connaissances de l'organisation ?



Q : Quel pourcentage d'employés adhèrent aux politiques de transfert des connaissances de l'organisation ? (Entrez un pourcentage.)

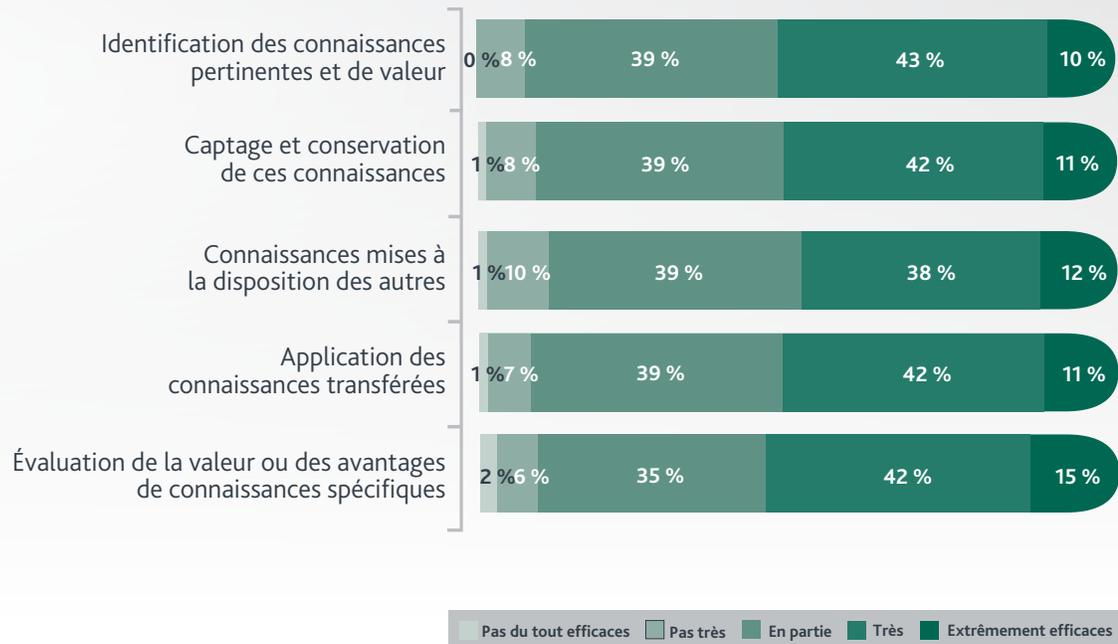


Q : Parmi ces composants d'un programme de transfert des connaissances, lequel ou lesquels se retrouvent dans votre organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)

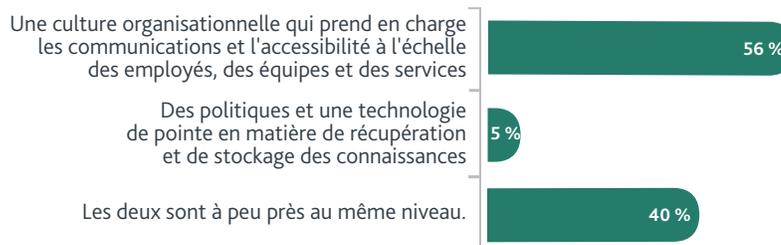


## ANNEXE

Q : Quelle est l'efficacité des méthodes de votre organisation pour [composant] ? (Sélectionnez une réponse par type.)

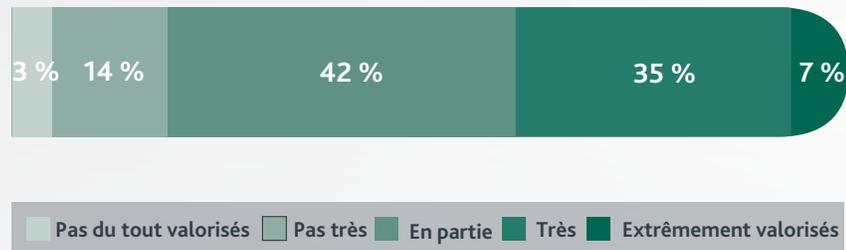


Q : Selon votre expérience, lequel de ces deux types de ressources/conditions contribue davantage à un transfert efficace des connaissances ? (Sélectionnez une seule proposition.)



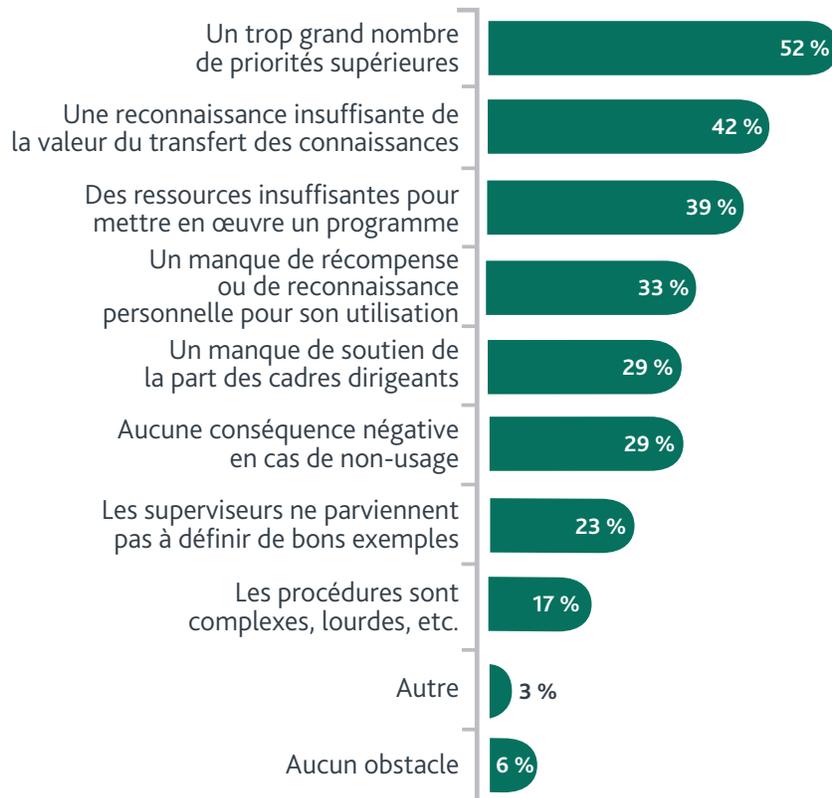
## ANNEXE

Q : Quelle valeur est accordée aux processus de transfert des connaissances en place à l'échelle de votre organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

Q : Quels sont les principaux obstacles à un transfert des connaissances dans votre organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)

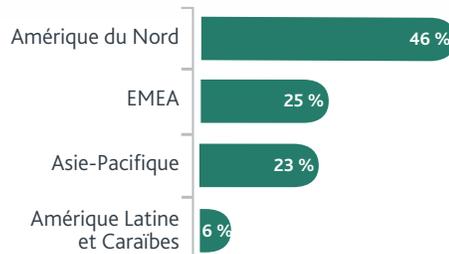


## ANNEXE

**Q : Quelles sont les méthodes qu'utilise votre organisation pour mesurer les avantages de ses processus ou de son programme de transfert des connaissances ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)**

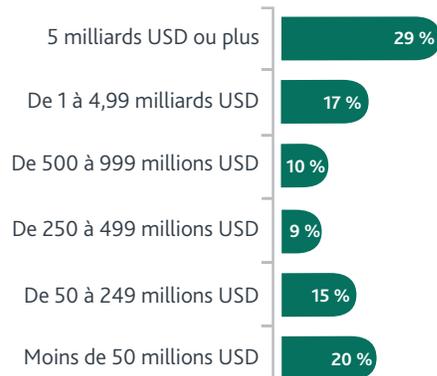


### Région



Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

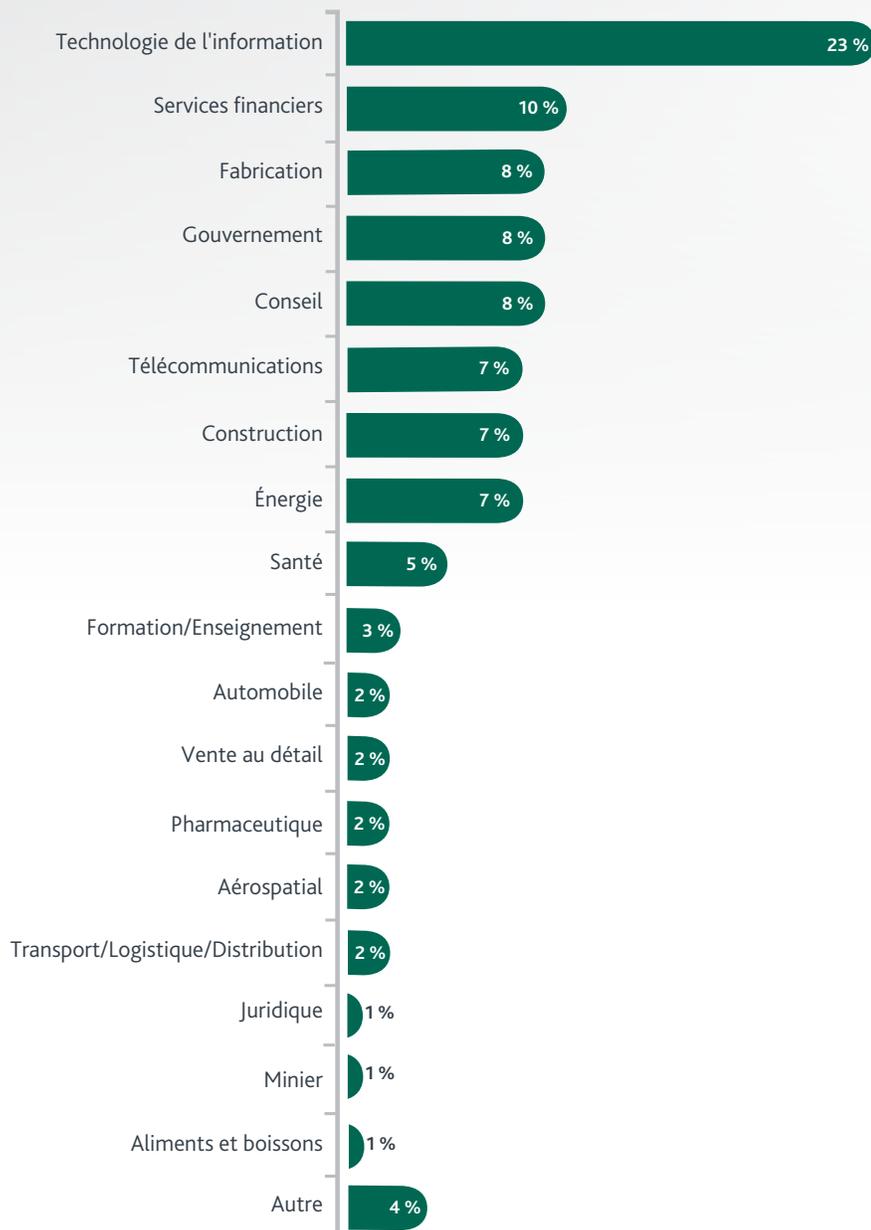
**Q : Dans laquelle de ces plages s'inscrit le chiffre d'affaires annuel total de votre organisation (en USD) ? (Sélectionnez une seule proposition.)**



Remarque : La somme des pourcentages peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

## ANNEXE

Q : Veuillez sélectionner le terme qui décrit le mieux la focalisation principale de votre organisation. (Sélectionnez une seule proposition.)



Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.



**Pékin | Bengaluru | Bruxelles | Buenos Aires | Dubaï | Lelystad | Londres | Bombai | New Delhi  
Philadelphie | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapour | Sydney | Washington, D.C.**

**PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse**

Project Management Institute  
Global Operations Center  
14 Campus Boulevard  
Newtown Square, PA USA 19073-3299  
Téléphone : +1 610 356 4600 | Télécopie : +1 610 356 4647  
Courriel : [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)

©2015 Project Management Institute. Tous droits réservés. "PMI", le logo PMI, "Making project management indispensable for business results" et "Pulse of the Profession" sont des marques de Project Management Institute, Inc. Pour obtenir une liste exhaustive des marques PMI, contactez le service juridique de PMI. BRA-109-2015 (3-15)



*Making project management  
indispensable for business results®*