

Lecture Individuelle 3

Transfert des connaissances

1



---

<sup>1</sup> <https://www.appa.org/wp-content/uploads/2024/05/KnowledgeTransfer.jpg>

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Les fondamentaux du transfert de connaissances .....	3
2.1. Définition .....	4
2.2. Importance du transfert de connaissances .....	4
2.3. Cas d'utilisation.....	5
3. Le processus de transfert de connaissances .....	7
3.1. Identification des connaissances à transmettre .....	7
3.2. Identification du public cible .....	7
3.3. Choix de la meilleure méthode.....	7
3.4. Planification et structuration du transfert .....	8
3.5. Mise en œuvre des activités de transfert .....	9
3.6. Suivi et évaluation.....	9
3.7. Amélioration continue .....	9
4. Les défis du transfert de connaissances .....	10
4.1. Leçons non apprises .....	10
4.2. Sélection d'équipements défectueux .....	10
4.3. Gouvernance de l'équipe volatile .....	10
4.4. Intégration inadéquate des connaissances .....	10
4.5. Transfert incomplet de connaissances.....	11
4.6. Absence de cartographie des rôles.....	11
4.7. Perte entre les phases .....	11

## 1. Introduction

Le transfert de connaissances est un pilier fondamental du développement et de la réussite des projets au sein des organisations. Dans un monde de plus en plus connecté et en constante évolution, il est crucial pour les équipes de partager et de capitaliser sur les savoirs et les compétences acquises au fil du temps. Le transfert de connaissances permet non seulement d'assurer la pérennité des projets, mais aussi de favoriser l'innovation, l'efficacité et l'amélioration continue.

Cependant, bien que le transfert de connaissances soit un élément essentiel dans la gestion de projets, il est souvent confronté à de nombreux défis. Ceux-ci peuvent provenir de la gestion des savoirs, des difficultés organisationnelles, de la gouvernance des équipes ou encore de la diversité des compétences au sein des équipes projet. Les obstacles peuvent être multiples et, si mal gérés, peuvent nuire à la performance et à l'atteinte des objectifs fixés.

Dans cette optique, cette lecture individuelle explore les fondamentaux du transfert de connaissances, en définissant son importance et en détaillant les différentes étapes du processus. Elle met également en lumière les défis qui peuvent entraver son bon déroulement, en analysant les obstacles courants identifiés dans la littérature et en proposant des solutions pratiques pour les surmonter. L'objectif est de fournir un cadre théorique et pragmatique afin d'optimiser le transfert de connaissances dans les projets, contribuant ainsi à la réussite organisationnelle.

## 2. Les fondamentaux du transfert de connaissances

### 2.1. Définition

Le transfert de connaissances (ou *Knowledge Transfer*, KT) désigne un processus par lequel des employés, des responsables ou des équipes partagent leurs compétences, informations, expériences ou idées avec d'autres départements, équipes ou individus au sein d'une organisation.

Il englobe différentes méthodes, telles que :

- **Mentorat** : accompagnement individualisé.
- **Formation** : sessions structurées pour transmettre des compétences spécifiques.
- **Coaching** : guidance pratique pour développer des capacités sur le terrain.
- **Partage informel** : discussions et échanges via des canaux de communication

### 2.2. Importance du transfert de connaissances

Le transfert de connaissances est une étape stratégique clé pour toute organisation cherchant à maintenir sa compétitivité et à assurer la pérennité de ses activités. En visant à améliorer l'efficacité, réduire les erreurs et promouvoir l'innovation, les sessions de transfert de connaissances jouent un rôle crucial pour les décideurs, chefs de projet et gestionnaires.

Voici les principales raisons pour lesquelles le transfert de connaissances est essentiel :

- Assurer la continuité des activités : le transfert de connaissances garantit que l'organisation dispose d'employés compétents et informés, capable de maintenir les opérations, même face à des changements de personnel, de leadership ou de conditions du marché. Cela prévient les interruptions dans les processus critiques.
- Stimuler l'innovation : les sessions de transfert de connaissances encouragent l'innovation en rassemblant des perspectives et des idées variées. Cette diversité permet d'aborder les problèmes sous un angle nouveau et de découvrir des opportunités souvent inexplorées.
- Améliorer la compétitivité : dans un environnement en constante évolution, la transmission des savoirs aide une organisation à suivre les avancées technologiques,

les tendances du marché et les attentes des clients. Cela permet de rester pertinent et compétitif face aux concurrents.

- Réduire les risques : un transfert de connaissances efficace diminue les risques associés aux erreurs coûteuses, aux retards de projet ou aux inefficacités opérationnelles. En partageant l'expertise au sein de l'équipe, les membres sont mieux préparés à gérer les défis et à éviter les pièges courants.

### 2.3. Cas d'utilisation

Voici des cas concrets illustrant l'importance du transfert de connaissances :

- Intégration des nouveaux employés

Lorsqu'un nouvel employé rejoint une organisation, un processus de transfert de connaissances structuré lui permet de s'adapter rapidement aux politiques, procédures et meilleures pratiques de l'entreprise. Cela inclut :

- Une documentation spécifique pour comprendre la culture, les valeurs et les objectifs de l'organisation.
- Un apprentissage accéléré grâce à l'accompagnement de collègues expérimentés.

- Planification de la succession

Pour garantir la continuité des activités lors de transitions (départ ou retraite d'un employé clé), le transfert de connaissances est crucial. En documentant et en partageant leur savoir-faire, les employés sortants minimisent le risque de perdre des informations essentielles pour l'organisation.

- Partage de connaissances entre départements

Le transfert de connaissances aide à briser les silos organisationnels en favorisant la collaboration et l'échange entre les différentes équipes. Cela permet :

- Une prise de décision plus rapide et plus éclairée.
- Le développement de produits, services ou processus innovants grâce aux perspectives croisées.

- Amélioration des processus

Dans les organisations avec des procédures complexes, le transfert de connaissances peut identifier des zones d'amélioration et promouvoir les meilleures pratiques. Cela se traduit par une efficacité accrue et une standardisation des processus à l'échelle de l'entreprise.

- Mise en œuvre de nouvelles technologies

Lors de l'introduction de nouvelles technologies ou systèmes, un processus de transfert bien orchestré garantit :

- Une adoption rapide et efficace.
- Une réduction des erreurs.
- Une augmentation de la productivité grâce à une meilleure maîtrise des outils.

- Apprentissage et amélioration continus

Le transfert de connaissances encourage une culture d'apprentissage continu où les employés partagent leurs expériences pour progresser collectivement. Cela amène à :

- Une montée en compétences.
- Une prise de décision optimisée.
- Une capacité accrue à innover.

### 3. Le processus de transfert de connaissances

Un transfert de connaissances réussi repose sur une approche structurée et bien pensée. Voici les étapes clés permettant d'optimiser ce processus :

#### 3.1. Identification des connaissances à transmettre

Le premier pas consiste à déterminer quelles informations ou compétences doivent être partagées. Cela implique de cartographier les savoirs tacites (fondés sur l'expérience) et explicites (documentés) critiques pour le succès d'un projet ou d'une organisation.

**Exemple :** Lors de l'implémentation d'une nouvelle plateforme technologique, il est nécessaire de transmettre des connaissances sur son utilisation, le dépannage des problèmes courants et l'exploitation de ses fonctionnalités pour améliorer la productivité.

#### 3.2. Identification du public cible

Il est essentiel d'identifier les personnes ou équipes devant recevoir ces connaissances et d'adapter l'approche à leurs besoins et styles d'apprentissage.

Certains employés préfèrent des expériences pratiques, tandis que d'autres privilégient des supports écrits ou des sessions interactives.

**Exemple :** Lors d'une stratégie marketing, l'équipe de vente, le service client et l'équipe marketing pourraient tous avoir besoin de sessions spécifiques.

#### 3.3. Choix de la meilleure méthode

En fonction des besoins, du public cible et des objectifs, différentes méthodes de transfert de connaissances peuvent être utilisées.

- Mentorat et coaching

Le mentorat consiste à associer un employé expérimenté (le mentor) à un collègue moins expérimenté (le mentoré) pour lui transmettre des connaissances et des compétences spécifiques. Le coaching, quant à lui, est plus orienté vers le développement des capacités et l'accompagnement dans la résolution de problèmes concrets.

- Sessions de formation

Les formations sont des sessions planifiées et structurées où des experts transmettent des connaissances sur un sujet précis à un groupe ou à un individu. Elles peuvent être organisées en présentiel, à distance (webinaires) ou sous forme de formations en ligne.

- Documentation

Créer et maintenir une documentation claire et à jour est une méthode fondamentale pour le transfert de connaissances. Les bases de connaissances numériques (intranets, wikis, plateformes collaboratives) permettent de centraliser l'information et de la rendre facilement accessible.

- Job shadowing

Le job shadowing consiste à faire observer un employé moins expérimenté par un collègue expert, dans un contexte réel de travail. Cette méthode est particulièrement efficace pour transmettre des compétences pratiques et des savoir-faire spécifiques à un poste.

### 3.4. Planification et structuration du transfert

Une planification solide est indispensable pour structurer le processus et garantir son efficacité. Elle consiste à :

- Définir des objectifs précis : identifier les résultats attendus pour orienter les efforts. Par exemple, garantir que les participants maîtrisent une procédure ou un outil.
- Établir un calendrier : fixer des étapes et des délais pour maintenir une progression régulière.
- Préparer des supports adaptés : créer des documents, guides ou présentations alignés avec les méthodes choisies et les besoins du public cible.
- Coordonner les ressources : désigner les formateurs, prévoir les outils nécessaires (logiciels, salles) et allouer les budgets correspondants.

Exemple : Lors du lancement d'un nouveau produit, une planification réussie pourrait inclure une session de formation initiale, un manuel d'utilisation détaillé et des ateliers pratiques pour l'équipe commerciale.



### 3.5. Mise en œuvre des activités de transfert

C'est l'étape d'exécution où les connaissances sont effectivement partagées. Pour une transmission efficace :

- Adapter les méthodes en temps réel : s'assurer que la formation ou le coaching répond aux attentes en ajustant le contenu ou les outils si nécessaire.
- Encourager l'interaction : favoriser les échanges, les questions et les discussions pour clarifier les points complexes.
- Documenter les sessions : produire des supports récapitulatifs ou enregistrer les sessions pour une consultation ultérieure.

### 3.6. Suivi et évaluation

Cette étape permet de mesurer l'efficacité du transfert et d'identifier des axes d'amélioration :

- Évaluer les acquis : utiliser des tests, études de cas ou simulations pour vérifier la compréhension et l'application des connaissances.
- Recueillir des retours : demander l'avis des participants sur le contenu, les méthodes et l'organisation pour ajuster les futures initiatives.
- Analyser les performances : comparer les résultats avant et après le transfert pour quantifier les impacts sur les compétences ou la productivité.

### 3.7. Amélioration continue

Un transfert de connaissances durable nécessite une approche évolutive :

- Réviser les supports : mettre à jour régulièrement la documentation et les outils pour qu'ils restent pertinents.
- Intégrer des retours d'expérience : ajuster les processus selon les feedbacks collectés lors des évaluations.
- Encourager un apprentissage permanent : promouvoir une culture où les échanges de savoir sont valorisés, comme des sessions de partage ou des groupes de discussion.

## 4. Les défis du transfert de connaissances

Le transfert de connaissances entre projets rencontre divers obstacles qui, s'ils ne sont pas adressés, peuvent compromettre la réussite des projets et la continuité des savoirs. D'après B.H. Reich, voici les principaux défis à surmonter pour garantir un transfert de connaissances efficace :

### 4.1. Leçons non apprises

Le transfert de connaissances échoue souvent lorsqu'il n'y a pas de réelles leçons tirées des projets passés. Bien que chaque projet soit unique, l'absence de documentation structurée et l'incapacité à partager des expériences précédentes entravent l'apprentissage collectif. Il est essentiel de créer des répertoires de documents où les leçons des projets similaires peuvent être identifiées et partagées au sein des équipes.

### 4.2. Sélection d'équipements défectueux

Même une équipe hautement compétente peut rencontrer des problèmes si le choix des équipements ou des ressources nécessaires n'est pas aligné avec les exigences techniques du projet. Un transfert de connaissances inefficace peut découler d'une mauvaise identification des compétences nécessaires, en particulier dans des contextes multiculturels ou internationaux, où les savoirs tacites sont difficiles à transférer.

### 4.3. Gouvernance de l'équipe volatile

La perte de membres clés dans la structure de gouvernance d'un projet, comme un sponsor ou un chef de projet, peut gravement perturber le transfert de connaissances et la stabilité au sein des équipes. Le départ de ces individus essentiels compromet la capacité de l'équipe à gérer et à partager efficacement les informations et les orientations stratégiques.

### 4.4. Intégration inadéquate des connaissances

Les projets à grande échelle nécessitent une intégration efficace de diverses expertises. Lorsque les équipes ne parviennent pas à synchroniser leurs connaissances spécialisées, cela peut compromettre le résultat final. Pour pallier cela, il est crucial que la direction du projet veille à une communication fluide entre les équipes pour assurer l'intégration harmonieuse des savoirs fonctionnels et techniques.

#### 4.5. Transfert incomplet de connaissances

Le transfert de connaissances avec des consultants ou fournisseurs externes est souvent incomplet en raison de conflits d'intérêts ou de la réticence à partager des informations essentielles. Ce manque de transparence peut conduire à des erreurs critiques dans le projet, souvent découvertes trop tard. Une gestion rigoureuse de la qualité de la documentation reçue et de l'interaction avec les fournisseurs est donc indispensable.

#### 4.6. Absence de cartographie des rôles

L'absence d'une cartographie des rôles, qui identifie les compétences et savoirs spécifiques au sein de l'équipe, rend difficile la gestion des connaissances complexes. Une telle cartographie permettrait de résoudre plus efficacement les problèmes en identifiant les experts appropriés pour chaque situation.

#### 4.7. Perte entre les phases

Lors du passage d'une phase à l'autre dans un projet, des connaissances essentielles peuvent être perdues, ou mal transmises. Bien que la documentation écrite soit utile, elle ne capture souvent pas les raisons sous-jacentes des décisions prises, ce qui peut entraîner des malentendus ou des erreurs lors de l'exécution de phases suivantes. Il est recommandé d'intégrer des enregistrements multimédias et des analyses de données pour enrichir et clarifier la documentation de chaque phase.

## Conclusion

Le transfert de connaissances est un processus clé pour assurer la pérennité et l'efficacité des projets, en particulier dans un environnement dynamique où l'innovation et la collaboration sont primordiales. Tout au long de ce travail, nous avons exploré les bases fondamentales de ce processus, son importance et les différentes étapes nécessaires pour garantir son succès, de l'identification des connaissances à transmettre à l'évaluation des activités de transfert.

Cependant, malgré l'importance capitale du transfert de connaissances, de nombreux défis peuvent entraver son efficacité. Les obstacles tels que l'absence de leçons apprises, la gouvernance volatile, ou encore la perte de savoirs entre les phases de projet, peuvent avoir un impact considérable sur la réussite des projets. La prise en compte de ces défis et la mise en place de stratégies adaptées, comme la création de cartographies des rôles, l'amélioration de l'intégration des connaissances ou le suivi continu, sont essentielles pour surmonter ces difficultés.

En conclusion, bien que le transfert de connaissances soit un processus complexe, sa gestion appropriée est un levier indispensable pour garantir l'excellence opérationnelle et l'innovation au sein des organisations. Il est donc crucial de créer un environnement propice à l'échange d'informations, tout en assurant une gestion rigoureuse des savoirs pour garantir la réussite des projets sur le long terme. Le défi réside dans la capacité à adapter ces principes aux spécificités de chaque projet et à maintenir une amélioration continue du processus de transfert de connaissances.

## Bibliographie

<https://www.itmplatform.com/en/blog/9-barriers-to-knowledge-transfer-in-project-based-organizations/>

<https://tetra.com/article/knowledge-transfer/>

<https://blog.smart-tribune.com/en/knowledge-transfer>

<https://gorh.co/transfert-de-connaissance/>