

HEC MONTRÉAL

**La mobilisation de connaissances passées lors de la prise de décision
des équipes projets en santé**

par

Claude Lemieux

**Sciences de la gestion
Management**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Octobre 2018
© Claude Lemieux, 2018

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2018-2771 - Mobilisation connaissances équipe-projet

Titre du projet de recherche : La mobilisation de connaissances passées lors de prises décisions dans les équipes-projets

Chercheur principal :

Claude Lemieux
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Jean-Francois Harvey
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 15 juin 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 juin 2018

Date d'échéance du certificat : 01 juin 2019



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

L'accélération des changements demande aux organisations de s'adapter à de nouvelles réalités et de revoir leurs façons de faire. Le domaine de la santé ne fait pas exception et a recours, de plus en plus, au mode projet pour réaliser ses initiatives. Les projets offrent la possibilité, à travers des expériences uniques, de développer des connaissances et des expertises, mais ne facilitent pas toujours le transfert de ces connaissances acquises. En effet, les projets, centrés sur des objectifs définis et composés d'équipes temporaires, représentent, une fois réalisés, des défis pour tirer profit des apprentissages. De ce fait, il est intéressant d'approfondir le savoir sur ce qui peut faciliter la capitalisation de ces connaissances. Cette étude exploratoire vise donc à mieux comprendre et à expliquer les relations qualitatives qui s'exercent lorsque les acteurs s'engagent lors de la mobilisation des connaissances dans les projets. Dans ce sens, elle tend à répondre à la question de recherche suivante : « *Comment les équipes projet tirent-elles profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets ?* »

Sur le plan méthodologique, une démarche qualitative permet d'analyser l'action en situation telle qu'expérimentée et interprétée par les répondants engagés dans leur contexte projet. Cela permet d'adopter la perspective d'une pratique située, de se concentrer sur les dynamiques, les relations et les actions des acteurs engagés dans la mobilisation et d'en extraire des principes qui expliquent et guident les actions. Les données recueillies à partir de dix-sept entrevues individuelles semi-dirigées effectuées auprès d'intervenants au sein d'un centre hospitalier permettent de mieux saisir les intentions et les moyens impliqués dans la mobilisation des connaissances.

L'analyse des données a permis de dégager une représentation du processus de mobilisation des connaissances qui s'articule en quatre phases (solliciter, socialiser, sélectionner et s'approprier). Grâce à la profondeur des données colligées, il a été possible d'ouvrir la boîte noire que représente ce processus, tout en le situant dans un continuum qui va des sources de motivation jusqu'à l'obtention des bénéfices. Ainsi, il a été possible d'identifier : trois besoins à l'origine de la motivation à mobiliser des connaissances, trois

moyens de mobiliser les connaissances ainsi que trois bénéfices résultant de la mobilisation. De plus, six facteurs qui tendent à influencer la relation motivation-mobilisation et mobilisation-bénéfice ont été identifiés. Les résultats répondent ainsi à un enjeu de recherche important en gestion des connaissances et permettent de tirer des leçons pratiques pour les organisations désireuses de soutenir et faciliter la mobilisation des connaissances de leurs équipes projet.

Mots clés : mobilisation des connaissances, prise de décision, organisation par projet, secteur de la santé et des services sociaux

Table des matières

Résumé.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures.....	xi
Liste des annexes.....	xi
Liste des abréviations.....	xii
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Mise en contexte.....	3
1.1 - La gestion par projet en santé.....	3
1.2 - La gestion des connaissances est-elle en santé ?.....	4
Chapitre 2 - Revue de littérature.....	6
2.1 - Le mode d'organisation par projet.....	6
2.1.1 - Caractéristiques du mode d'organisation par projet.....	6
2.1.2 - Le bureau de projet comme structure.....	8
2.1.3 - Les particularités de l'équipe projet.....	9
2.2 - Les connaissances et les mémoires dans un mode d'organisation par projet..	13
2.2.1 - Les connaissances dans les projets.....	13
2.2.2 - Les différentes mémoires dans l'organisation par projets.....	15
2.3 - La prise de décision.....	18
2.4 - La mobilisation des connaissances.....	22
2.4.1 - La mobilisation dans le cycle de vie des connaissances.....	22
2.4.2 - Mobilisation des connaissances dans un contexte projet.....	25
2.4.3 - Barrières à la mobilisation des connaissances.....	27
2.4.4 - Facteurs qui facilitent la mobilisation des connaissances.....	30
2.4.5 - Les bonnes pratiques de mobilisation des connaissances au niveau organisationnel.....	35
2.4.6 - Les bonnes pratiques de mobilisation des connaissances au niveau des équipes projet.....	37
2.4.7 - Le rôle du bureau de projet dans la diffusion des connaissances.....	39

2.5 - Résumé de chapitre	40
Chapitre 3 - Méthodologie	42
3.1 - Démarche qualitative	42
3.2 - Le choix du terrain	43
3.3 - Entrevues individuelles semi-dirigées.....	44
3.3.1 - Sélection des projets.....	44
3.3.2 - Sélection des participants et échantillon.....	46
3.3.3 - Déroulement des entrevues	46
3.3.4 - Analyse des données	47
3.4 - La documentation.....	48
3.4.1 - Sélection des documents et échantillon.....	48
3.4.2 - Analyse des données	48
3.5 - Critères de scientificité.....	49
3.5.1 - La validité interne et externe.....	49
3.6 - Résumé de chapitre	49
Chapitre 4 - Présentation des résultats	51
4.1 - Un processus : la mobilisation des connaissances	53
4.1.1 - Solliciter des connaissances.....	54
4.1.2 - Socialiser les connaissances parmi l'équipe	58
4.1.3 - Sélectionner les connaissances pertinentes pour le projet.....	59
4.1.4 - S'approprier les connaissances.....	61
4.2 - Facteurs de motivation à la mobilisation des connaissances.....	63
4.2.1 - Générer de nouvelles alternatives.....	63
4.2.2 - Atténuer les divergences d'opinions	65
4.2.3 - Solidifier la base de connaissances.....	67
4.3 - Bénéfices résultant de la mobilisation des connaissances.....	71
4.3.1 - Accroître la capacité d'innover	71
4.3.2 - Favoriser une approche systémique.....	73
4.4 - Renforcer le niveau d'engagement.....	74
4.5 - Facteurs modérateurs.....	76
4.5.1 - Facteurs modérateurs à la relation motivation-mobilisation.....	76
4.5.2 - Facteurs modérateurs à la relation mobilisation-bénéfices.....	81

4.6 - Résumé de chapitre	86
Chapitre 5 - Discussion et portée des résultats.....	88
5.1 - Discussion des résultats.....	88
5.2 - Implications pratiques	96
Conclusion	99
Sommaire de la recherche	99
Limites de cette étude et avenues de recherche future	101
Bibliographie.....	103
Annexes.....	i

Liste des tableaux

Tableau 1 : Sommaire des biais selon Shore (2008)	21
Tableau 2 : Phase du cycle de gestion des connaissances selon Evans et al. (2014)	25
Tableau 3 : Barrières individuelles, organisationnelles et technologiques selon Riege (2005) et traduction selon Harvey (2010).....	30
Tableau 4 : Rôles reliés à la gestion de connaissances d'après (Venkitachalam et Bosua, 2014)	36
Tableau 5 : Échantillon des projets	45
Tableau 6 : Types de documents consultés	48

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de situation de projet dans l'organisation	7
Figure 2 : Modèle d'organisation-projet	10
Figure 3 : Modèle cycle gestion des connaissances selon Evans et al. (2014)	23
Figure 4 : Dimensions de la culture organisationnelle selon Gupta et Govindarajan (2000)	31
Figure 5 : Mobilisation des connaissances en contexte équipe projet.....	52
Figure 6 : Processus de mobilisation des connaissances.....	53
Figure 7 : Facteurs de motivation à la mobilisation des connaissances	63
Figure 8 : Bénéfices à la mobilisation des connaissances.....	71
Figure 9 : Facteurs modérateurs à la relation motivation-mobilisation	76
Figure 10 : Facteurs modérateurs à la relation mobilisation-bénéfices.....	81

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire Identification Projets	ii
Annexe 2 : Guide d'entrevue individuelle semi-dirigée	iii
Annexe 3 : Structure de l'analyse des données	i

Liste des abréviations

BP	Bureau de projet
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute

Remerciements

Je profite de l'occasion qui se présente pour remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue tout au long de ce travail. Mon ancienne directrice et mes collègues qui ont su m'encourager et ont témoigné de l'intérêt dans mon projet avant même qu'il ne prenne forme. Vous avez été une équipe formidable. Vos questions et nos échanges ont enrichi ce mémoire.

Mon directeur Jean-François pour les conseils avisés qu'il a formulés et qui ont contribué à structurer le travail.

À toutes les personnes que j'ai pu interviewer ainsi que ceux avec qui j'ai eu la chance d'échanger et qui ont contribué à la réalisation de cette étude. Je les remercie de m'avoir accordé de leur temps et d'avoir partagé avec moi leurs expériences et réflexions.

Enfin, je ne peux conclure ces quelques lignes sans remercier mes proches qui par leur soutien et affection ont parsemé ce parcours, et sans qui je n'aurais pas eu le courage de reprendre des études et surtout d'entamer et de terminer ce mémoire.

Introduction

Le secteur de la santé, qui voit depuis quelques années une accélération du nombre de changements, fait face aux défis de mener plusieurs de ces initiatives en mode projet avec des limites de temps et de ressources. Les membres d'une équipe intègrent sans cesse des connaissances afin de résoudre les problèmes rencontrés, l'apprentissage et la création de connaissances sont inhérents dans ce contexte (Fong, 2003; Sydow *et al.*, 2004). L'expertise et les connaissances développées et mobilisées durant les projets forment alors un capital important pour l'organisation dont plusieurs bénéfices peuvent être retirés : amélioration de la qualité, augmentation de la satisfaction des clients, réduction des délais de réalisation (Love, Edum-Fotwe et Irani, 2003; Sargis-Roussel, 2011).

Toutefois, l'articulation des connaissances ne va pas toujours de soi dans ce mode d'organisation. Même s'ils sont nombreux, les projets se distinguent par leurs objectifs uniques qui offrent rarement l'occasion de répéter les apprentissages. De plus, dès qu'un projet est terminé, les membres sont souvent déjà dispersés sur d'autres projets, ce qui empêche dans plusieurs cas de tirer de réels apprentissages et de les formaliser en vue d'une utilisation ultérieure (Bell, van Waveren et Steyn, 2016; Picq, 2005 : 122).

Si la mission de l'organisation en santé promeut les soins aux patients, certains outils, si chers à la gestion des connaissances, se voient très généralement mis au second plan. Même s'ils tirent profit d'outils électroniques communément utilisés (ex. courriel, Intranet), ils servent principalement comme dispositif de communication et de stockage. De plus, ils disposent en général d'un nombre restreint de ressources de soutien qui détiennent l'expertise pour les exploiter, intensifier et étendre leurs utilisations. Or, les connaissances sont indispensables pour les décisions qui sont nombreuses tout au long des projets. Il est important de mettre en valeur ces connaissances et d'informer les décisions et les actions afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs.

Cette étude vise à mieux comprendre comment une organisation peut faciliter la mobilisation des connaissances dans ses projets pour soutenir la prise de décision. Pour ce faire, ce mémoire est structuré en cinq chapitres. Le premier chapitre propose de mettre

en perspective le contexte et présente un portrait de la gestion par projet en santé comme moyen de répondre aux multiples pressions et exigences de ce secteur. De plus, il vise à positionner l'importance de faciliter la mobilisation des connaissances dans les projets afin de soutenir les prises de décisions. Le deuxième chapitre présente une revue de littérature portant sur les différentes mémoires de connaissances dans l'organisation par projet, ainsi que les dispositifs de mobilisation, en tenant compte des barrières et des facteurs facilitant cette dernière. Le troisième chapitre est consacré aux choix méthodologiques qui reposent sur une approche qualitative. La démarche et les outils de la collecte de données sont présentés, soit l'entrevue individuelle semi-dirigée et l'analyse documentaire. Le quatrième chapitre se concentre sur les résultats qui découlent d'une démarche essentiellement exploratoire. En effet, l'analyse des résultats ne repose pas sur une approche inférée à la littérature, mais plutôt sur une démarche inductive qui cherche à faire émerger un modèle conceptuel visant à mieux comprendre et expliquer les relations qui régissent le phénomène étudié. Enfin, le cinquième chapitre fait un retour sur ces résultats à la lumière de la littérature sur le sujet et présente les implications pratiques, les limites de cette étude et les avenues de recherches futures. Ce mémoire conclut en rappelant ses principales contributions.

Chapitre 1 - Mise en contexte

Pour des organisations qui organisent leurs initiatives stratégiques de plus en plus autour des projets (Hobday, 2000; Sydow *et al.*, 2004), la gestion des connaissances devient incontournable. Dans un contexte de concurrence où les ressources se font rares, la réutilisation des bonnes pratiques, le soutien aux pratiques innovantes et ne pas réinventer la roue s'avèrent indispensables (Gluckler, 2008; Ichijo et Nonaka, 2007 : 57). De plus, les incidences du vieillissement démographique, avec de nombreux départs à la retraite, représentent un facteur supplémentaire qui incite les organisations à prévoir des mesures pour contrer les effets de perte de savoir (De Long, 2004; Ichijo et Nonaka, 2007 : 58).

Le système de santé ne fait pas exception. Le vieillissement démographique et les avancées technologiques exercent une pression en termes de besoin et de budget qui ne fait qu'accroître l'importance du contrôle des coûts. De ce fait, on remarque une attention accrue accordée à l'imputabilité et à la gestion du rendement, ce qui motive l'amélioration des pratiques, l'optimisation des processus et une meilleure performance. C'est ainsi que dans le but d'atteindre les cibles de performance, d'améliorer la qualité et l'accessibilité des soins offerts à la population, plusieurs projets sont mis de l'avant. Dans ce contexte d'accélération des changements, les établissements de santé s'organisent pour coordonner les actions et miser sur l'expertise et le savoir des équipes.

1.1 - La gestion par projet en santé

Bien que la gestion par projet soit appliquée depuis fort longtemps, elle demeure relativement nouvelle dans le milieu de la santé. De plus en plus de transformation organisationnelle et d'optimisation sont maintenant réalisées en mode projet. Pour ce faire, la mise en place d'une entité organisationnelle, parfois appelée bureau de projet, est maintenant la norme dans les organisations de santé au Québec. Depuis la réforme de 2015, visant à simplifier l'accès aux soins, les centres de santé ont été fusionnés en Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) et en Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS). Ces derniers se sont désormais, pour la plupart, dotés d'un bureau de projets organisationnels. Ces entités gèrent une multitude de projets

priorisés par le comité de direction et qui sont en lien avec la planification stratégique. Ces projets, souvent d'envergures, nécessitent la participation de plusieurs directions et visent l'intégration, l'optimisation et la transformation des services.

Des chargés de projet, des conseillers en gestion du changement et des conseillers en révision de processus forment souvent l'expertise et travaillent en étroite collaboration avec les équipes cliniques, composées de membres du personnel concerné par la problématique visée par le projet. Les chargés de projet sont formés en gestion de projet classique, selon la structure et les principes de gestion du Project Management Institute (PMI), ou en mode d'amélioration continue, selon la méthodologie Lean. Leur rôle principal est d'assurer l'application d'une méthodologie de gestion en collaboration avec l'équipe projet. Ce sont les participants de l'équipe projet qui analysent la problématique, recherchent des solutions, proposent des mesures à mettre en place et veillent au déploiement du plan d'action. La gestion de projets permet donc de décentraliser la prise de décision en se basant sur les connaissances et les idées des membres du personnel, qui sont plus près de la réalité terrain.

Le regroupement en bureau de projet permet dans une certaine mesure la centralisation d'une expertise. Dans plusieurs cas, si les membres du bureau de projet partagent souvent des bureaux dans un même lieu, ils ne s'y retrouvent que rarement. En effet, ils partagent la plupart de leur temps avec les équipes cliniques réparties sur l'ensemble du territoire du CISSS ou du CIUSSS. Ainsi, les opportunités d'échanges au sein du bureau de projet relèvent le plus souvent d'occasions fortuites ou se limitent à des rencontres d'équipe formelles.

1.2 - La gestion des connaissances est-elle en santé ?

Les soins et la prise de décision en santé reposent habituellement sur une pratique fondée sur des données probantes, même si encore aujourd'hui, les découvertes issues de la recherche ne sont pas appliquées dans la pratique (Lefebvre *et al.*, 2013). Les connaissances se trouvent au cœur de la formation et de la pratique des professionnels. Afin de contribuer à l'amélioration continue de la qualité des soins et des services et pour soutenir une culture d'innovation, les établissements de santé s'engagent, souvent

formellement, à promouvoir la production et l'utilisation des connaissances. Pour ce faire, certains se dotent d'un cadre de référence formalisé en transfert de connaissances (Lafond *et al.*, 2015). Ainsi, ils formalisent des stratégies et des outils pour encourager de façon concrète le développement et le recours aux connaissances dans différentes sphères d'activités et créer des liens entre la recherche et la pratique. Si ces cadres inspirent la mise en pratique du transfert de connaissances et permettent d'éclairer la prise de décision, elles sont souvent réservées aux connaissances issues de la recherche. De ce fait, elles ne visent pas directement les connaissances développées à travers les projets réalisés au sein de l'organisation ou des établissements partenaires qui partagent des similitudes en termes d'activités et de projets.

D'un côté, les travaux sur la gestion des connaissances ne s'intéressent que marginalement à la gestion de projet, notamment en considérant les équipes projet comme un moyen pour déployer les meilleures pratiques. En effet, la gestion des connaissances s'intéresse au développement de celles-ci à travers l'organisation et sur une plus longue durée. D'un autre côté, le management de projet ne traite pas directement de la création et du développement des connaissances. Les projets sont en général orientés vers des objectifs circonscrits en termes de visée et de temps et se limitent davantage aux connaissances qui répondent à ces impératifs. De ce fait, nous posons la question suivante :

Question de recherche : *Comment les équipes projet tirent-elles profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets ?*

Afin de répondre à cette question, ce mémoire s'intéresse à la perspective de la pratique. C'est-à-dire la manière dont les équipes mobilisent les connaissances dans leurs activités quotidiennes relatives aux projets et aux prises de décisions. En privilégiant l'action pour comprendre le fonctionnement, cela permet d'ouvrir la boîte noire que renferme la mobilisation des connaissances sur le terrain et de s'intéresser aux relations, aux règles et aux moyens qui se manifestent. On cherche ainsi à mieux comprendre ce qui facilite la mobilisation des connaissances afin d'y extraire des apprentissages utiles aux organisations qui relèvent quotidiennement le défi de faire les meilleurs choix possibles compte tenu des contraintes que le contexte leur impose.

Chapitre 2 - Revue de littérature

Le présent chapitre a pour but d'explorer la littérature qui contribue à mieux comprendre comment les équipes projet peuvent tirer profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets. En décomposant la question de recherche, quatre grandes thématiques émergent. Celles-ci guideront le parcours littéraire de ce chapitre. La première partie visite le mode d'organisation par projet. La deuxième partie s'attarde aux connaissances et aux différentes formes de mémoires. La troisième partie, à la prise de décision, et pour clore ce chapitre, la quatrième partie s'intéresse à la mobilisation des connaissances.

2.1 - Le mode d'organisation par projet

La place qu'occupent les projets dans les organisations varie et influence les structures et l'environnement qui interviendront sur la mémoire organisationnelle et la mobilisation des connaissances. C'est pourquoi avant de regarder plus précisément comment les connaissances sont mobilisées dans les projets, il est pertinent d'examiner les particularités qu'un fonctionnement en mode projet représente et l'impact que ce mode exerce sur les connaissances dans l'organisation.

2.1.1 - Caractéristiques du mode d'organisation par projet

Un projet est une organisation temporaire, formée d'un groupe de personnes aux expertises diverses, qui vise l'atteinte d'un objectif précis dans des limites de temps et de coûts (Cattani *et al.*, 2011 : 118). Les projets sont mis de l'avant dans le but de réaliser des objectifs uniques, qui diffèrent des opérations répétitives et prévisibles des activités régulières de l'organisation. Si l'objectif est souvent connu depuis le départ, la réalisation du projet relève de la responsabilité de l'équipe projet et laisse place à une liberté et un certain niveau de créativité et d'innovation (Sydow *et al.*, 2004). Les équipes temporaires ainsi formées offrent la possibilité d'intégrer des compétences et connaissances nouvelles et variées (Hobday, 2000).

Selon Hobday (2000), le mode d'organisation par projet est une forme qui s'avère intéressante pour traverser des changements rapides, répondre à des niveaux élevés d'incertitudes ou faire face à la complexité des produits qui ne cesse de croître. L'organisation peut avoir recours au projet de façon sporadique ou sur une base régulière. Le projet occupe alors une place différente dans l'organisation (Asquin, 2005) présentée à la figure 1. Il peut être central, comme dans l'organisation projet (Type B), et disparaît avec sa structure une fois l'objectif du projet atteint. C'est le cas dans des projets de constructions majeures ou d'événement unique, telles la construction d'un pont ou l'organisation d'un spectacle. Dans une forme pure d'organisation par projet (Type C), l'ensemble des activités qui relèvent normalement de formes fonctionnelles ou matricielles de l'organisation sont plutôt réalisées par l'intermédiaire de projets. Ce type est répandu dans les secteurs culturels, de la consultation et de l'ingénierie (Hobday, 2000; Sydow *et al.*, 2004). Dans ces types d'organisation, tout est coordonné pour fournir les ressources nécessaires pour accomplir des missions ponctuelles. Depuis plus de 25 ans, une forme mixte est de plus en plus populaire. On retrouve alors les activités régulières de l'organisation qui relèvent de la structure permanente et les projets qui relèvent d'une structure temporaire. Dans ce modèle (Type A), les projets répondent souvent à des besoins stratégiques pour l'organisation.

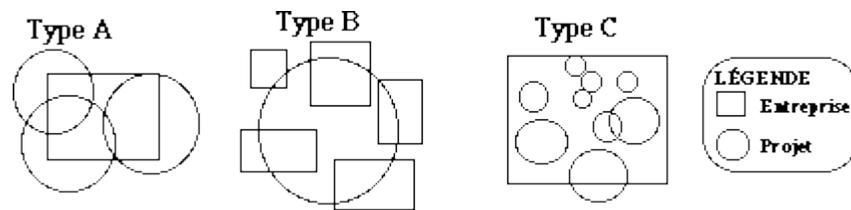


Figure 1 : Modèle de situation de projet dans l'organisation¹

C'est cette dernière forme mixte qui fera l'objet de l'attention portée par ce mémoire. En effet, une organisation qui fonctionne à la fois en mode projet et opérationnelle offre un terrain intéressant où il existe une cohabitation de structures propres aux projets et aux

¹ Adapté de : ECOSIP, Pilotages de projet et entreprises, Economica, 1993.

besoins opérationnels. Ainsi, il est pertinent de comprendre le rôle que joue un bureau de projet en ce qui a trait aux connaissances dans ce mode d'organisation.

2.1.2 - Le bureau de projet comme structure

Depuis les années soixante, des structures relatives aux projets, tels les bureaux de projets (BP), assurent différents rôles en lien avec la gestion des projets organisationnels (Müller *et al.*, 2013). De façon plus récente, l'apparition de plusieurs BPs dans une même organisation a vu le jour. Relevant souvent de différents secteurs, leurs mandats varient, mais en général ils se complètent afin d'assurer le soutien à la réalisation des objectifs et des résultats organisationnels. Ils contribuent à la coordination des projets qu'ils organisent en grappe, communément appelée programme et portfolio, afin d'atténuer le casse-tête qu'est devenue la gestion d'un nombre important de projets entrepris simultanément. Depuis la sélection des projets, leurs priorisations, l'assignation des ressources, leur exécution jusqu'à leur fermeture, les BPs sont en lien étroit avec différents niveaux hiérarchiques de l'organisation afin d'assurer l'alignement avec les stratégies de l'organisation. Des recherches récentes démontrent une grande diversité dans les formes que prennent les BPs, autant dans leur mandat, dans leur taille que dans leurs fonctions (Müller, Glückler et Aubry, 2013). Tel que le témoigne la définition du PMBOK², le rôle du BP reste assez flou :

Un bureau de projets est une entité organisationnelle ou une entité chargée de diverses responsabilités liées au management centralisé et coordonné des projets qui relèvent de son domaine. Les responsabilités d'un bureau de projets peuvent aller de la fourniture de fonction de soutien pour le management de projet jusqu'à la responsabilité directe d'un projet.

De plus, ils ont une tendance à être de nature assez éphémère et de se métamorphoser pour répondre aux besoins changeants des organisations. Les projets, fréquemment utilisés comme moyens pour satisfaire les attentes d'efficacité, la structure d'un BP

² Le PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) est le guide du Project Management Institute (PMI) définissant les champs de connaissance couvrant le management de projet.

est dans la plupart des cas elle-même de taille réduite en personnel. Par conséquent, cela laisse une faible marge de manœuvre pour permettre une mise en commun des expériences, de bonnes pratiques et le développement de ce qui pourrait déboucher sur des pratiques innovantes (Müller, Glückler et Aubry, 2013). Dans une organisation en mode projet, les BPs offrent une structure qui présente une vision globale des multiples projets en cours, mais chacun d'eux est mené simultanément par des équipes distinctes. C'est pourquoi il est maintenant intéressant de s'attarder aux particularités de l'équipe projet.

2.1.3 - Les particularités de l'équipe projet

Le caractère temporaire des projets se traduit souvent par la formation et la dissolution des équipes sur une base régulière. De plus, un projet vise généralement des objectifs uniques qui obligent l'équipe à rencontrer de nouvelles situations qui demandent le développement de connaissances. Selon Edmondson (2002), c'est à travers les actions, et un processus de réflexions et d'ajustement, qu'une équipe s'améliore, et ainsi fait des apprentissages (Edmondson, 2002; Senge, Arnaud et Gauthier, 2016).

En début de projet, tout est à construire, chaque membre est sollicité et appelé à puiser dans ses propres connaissances ou aller chercher à l'extérieur de l'organisation des connaissances et expertises externes afin de combler les besoins de connaissance (Picq, 2005 : 118). Plus l'apport de connaissances est important, plus les choix retenus ont la chance d'être pertinents (Picq, 2005 : 122). En phase initiale, l'équipe est fortement impliquée dans une période exploratoire et d'acquisition de connaissances. Elle recueille des informations utiles, des expériences proches ou des compétences adaptées pour développer le plus rapidement possible un bon niveau de connaissance sur le projet. L'atteinte des objectifs d'un projet requiert souvent une étroite collaboration des membres, ceux-ci étant concernés par de nouveaux événements, l'apprentissage se situe au niveau collectif. Plus le projet avance, plus l'équipe acquiert et partage des expériences communes : ses membres apprennent à mieux travailler ensemble, développent une confiance et tirent profit des expériences (Picq, 2005 : 114).

Les courts délais représentent souvent une contrainte importante qui enfreint la capacité d'une équipe de prendre le temps de réflexion nécessaire pour qu'un apprentissage puisse être formalisé et partagé dans le futur (Edmondson, 2002). Sans cette formalisation, il est plus difficile de transposer l'apprentissage au niveau organisationnel, mais il demeure toujours possible de compter sur l'apprentissage individuel, qui lui, suivra l'individu dans ses projets futurs ; les membres de l'équipe agissent alors comme agent de dissémination de connaissances (Lundin et Söderholm, 1995). En effet, lorsque le projet sera terminé, ces membres retourneront dans leur secteur d'activité respectif ou seront assignés de nouveau à un projet, emportant avec eux les connaissances du projet passé. Le projet devient une forme de point de rencontre des différentes expertises, lieu où les individus apportent leurs connaissances et où de nouveaux apprentissages seront réalisés pour ensuite être réintroduits dans différents milieux (Arthur, DeFillippi et Lindsay, 2008), tel que présenté à la figure 2.

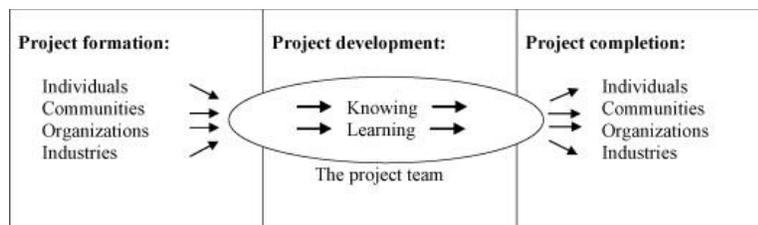


Figure 2 : Modèle d'organisation-projet

Les membres assignés à un projet proviennent souvent d'un peu partout dans l'organisation et peuvent être intégrés de façon progressive selon les besoins (Turner et Müller, 2003). En effet, dans certains projets, il peut s'avérer pertinent de recourir à des expertises spécifiques pour une durée de temps limitée. Cette visite d'un nouveau membre, que Gruenfeld (2000) désignerait comme « membres itinérants », viendra impacter la dynamique de l'équipe, ses apprentissages et ses connaissances. Le contexte particulier est déterminant afin de cerner l'impact, mais il est reconnu que les équipes peuvent apprendre de ces changements de joueurs. Les connaissances étant souvent rattachées à un individu, l'ajout et le départ d'un membre de l'équipe influencent la mobilisation des connaissances du groupe. Lorsque le nouveau venu

détient des connaissances ou expertises uniques qui sont reconnues, les chances qu'il convainc le groupe de les intégrer sont plus importantes. Même s'il n'y arrive pas, il transforme parfois les habitudes de pensée, le groupe peut ainsi abandonner un mode de pensée automatique pour passer à un mode plus conscient. Il est alors possible d'observer, par exemple, des changements dans leur stratégie de résolution de problèmes ou de prise de décision, par la seule remise en question de leur façon de faire (Gruenfeld, Martorana et Fan, 2000). La mise en commun de cette diversité apporte une richesse pour le développement des connaissances, mais réserve également son lot de défis dans sa coordination. Si l'objectif du projet est connu, au contraire, le chemin pour s'y rendre demeure à construire, c'est donc à travers les interactions, les débats, et les prises de décision qu'il y aura un apprentissage individuel, mais aussi grandement collectif (Asquin, 2005).

Afin que l'équipe tire profit de la diversité des membres qui la compose dans les contraintes de temps qu'imposent souvent les projets, certaines conditions peuvent contribuer à ce qu'ils apprennent à bien travailler ensemble au plus vite. Le leader de l'équipe peut, par exemple, établir un environnement psychologiquement sécuritaire de sorte qu'ils soient enclins à prendre des risques, échangent ouvertement leurs idées et donnent des rétroactions constructives. De telles règles de conduite se révèlent particulièrement importantes en début de projet de manière à ce que l'équipe tire avantage d'une période pour explorer les connaissances et expertises des différents membres. L'atmosphère créée doit favoriser le dialogue, le questionnement, les discussions sur les expérimentations et les erreurs ; permettant à l'équipe des combinaisons et expansions de leurs connaissances (Edmondson et Harvey, 2017).

Dans l'urgence des projets, le temps manque souvent pour bâtir des relations de confiance et l'engagement nécessaires afin de favoriser les processus d'apprentissage qui vont au-delà des frontières individuelles pour nourrir la mémoire organisationnelle. Le regard rivé sur les événements ponctuels, les efforts sont parfois investis à trouver des solutions sans pour autant prendre le temps d'apprendre sur les

causes. Pour passer d'un mode de réactivité à un réel apprentissage, il est souhaité de prendre un recul et d'adopter une perspective systémique qui permet de développer une compréhension des phénomènes dans leur intégralité. Les connaissances qui en sont retirées ont alors plus de chance de pouvoir se transposer à d'autres situations dans l'organisation (Senge, Arnaud et Gauthier, 2016 : 53).

Afin de développer un terrain propice à l'apprentissage en équipe, la pratique du dialogue et de la discussion sont des éléments fondamentaux. D'une part, le dialogue permet des échanges libres et créatifs qui exigent une écoute attentive, et d'autre part, la discussion permet de partager les différentes opinions et de les défendre. C'est à la fois le dialogue, qui contribue à instaurer une confiance, et qui fera de la discussion un exercice créatif en permettant une réflexion et une exploration collectives, fondement de l'apprentissage (Senge, Arnaud et Gauthier, 2016 : 229, 239). L'apprentissage, selon Edmondson (2002), résulte d'un processus qui se manifeste en deux phases, une première empreinte de réflexion et une deuxième marquée par l'action. Ce processus se situe dans les équipes, et c'est à travers elles que l'organisation apprend, et qu'elle développe de nouvelles capacités (Edmondson, 2002; Senge, Arnaud et Gauthier, 2016).

Dès qu'un projet prend fin, et parfois même de façon graduelle, l'équipe est dissoute et les membres sont assignés à de nouveaux projets selon les besoins. L'éclatement des équipes qui survient au moment où il serait opportun de prendre le temps de revenir sur les apprentissages réalisés diminue les chances que ces connaissances soient plus tard mobilisées. L'étape des leçons apprises, réputée pour être un bon moyen pour transmettre des connaissances, est alors souvent escamotée (Aubry, Müller et Glückler, 2011).

Même si les structures que sont les projets et le BPs viennent répondre en priorité aux besoins de réalisations des objectifs de l'organisation, elles se trouvent à des points névralgiques pour contribuer aux connaissances qui sont devenues si chères

aux organisations. Après avoir revu les structures et la nature d'une organisation qui fonctionne en mode projet, il est possible de constater qu'elle offre à la fois de nombreuses opportunités d'apprentissage et une flexibilité en ce qui a trait au mouvement des ressources. Ces opportunités sont aussi accompagnées d'intéressants défis, particulièrement lorsque vient le temps de bâtir et de mobiliser la mémoire organisationnelle, ce que viendra préciser la section suivante.

2.2 - Les connaissances et les mémoires dans un mode d'organisation par projet

Afin de répondre à des enjeux uniques et parfois complexes, les projets offrent la possibilité de développer une diversité de connaissances. Il vaut alors la peine de se questionner sur la connaissance en mode projet. Cette deuxième partie propose donc de passer en revue les différentes formes de connaissances et les mémoires dans une organisation en mode projet. Ces bases serviront éventuellement à mieux comprendre ce qui facilite et enfreint la mobilisation des connaissances lorsque vient le temps de prendre des décisions.

2.2.1 - Les connaissances dans les projets

Les connaissances c'est plus que de l'information (Gasik, 2015). L'information est une donnée ou un ensemble de données mises en relation pour faire sens. Selon Davenport et Prusak (1998), les connaissances peuvent être perçues comme la capacité d'interpréter de l'information et de la transformer en nouvelles connaissances. Ces dernières prennent forme en combinant de l'information à de l'expérience, un contexte, des intuitions, des interprétations, des réflexions et de la créativité. On les trouve au niveau des individus, des tâches ou routines, ainsi que des outils, qui peuvent comprendre des technologies. Elles peuvent redevenir information lorsqu'elles sont articulées et communiquées à leur tour, soit verbalement, par écrit ou sous différentes formes.

Les travaux fondateurs de Polanyi (1966) distinguent les connaissances explicites des connaissances tacites. Son caractère, soit explicite ou tacite détermine

souvent le mode qui sera à privilégier pour communiquer. En effet, les connaissances explicites peuvent souvent être codifiées et conservées dans des documents, ce qui permet d'opter pour un mode de communication plus formel. En revanche, les connaissances tacites regroupent des savoir-faire, des compétences et l'expérience des individus qui sont généralement difficiles à formaliser et qui se communiquent dans la plupart des cas mieux par contacts interpersonnels. Les connaissances se trouvent alors aussi dans les multiples réseaux formés par les individus et leurs interactions avec le milieu (Argote et Fahrenkopf, 2016). S'il est possible d'établir une distinction théorique entre leurs caractères explicites et tacites, dans la pratique elles ne sont pas distinctes. Elles s'incarnent ainsi dans de nombreux lieux dans l'organisation, et peuvent se retrouver dans les médias sociaux, l'Intranet, les politiques et procédures, les bases de données ou les individus.

Les projets demeurent souvent des moyens intéressants pour les organisations de développer de nouveaux produits ou explorer de nouvelles façons de faire. Ils deviennent des microcosmes où l'exploration de nouvelles idées incite le développement de connaissances dans un espace-temps généralement limité. Dans ce contexte, selon Conroy et Soltan (1998), les connaissances peuvent être :

- Spécifiques au projet. Soit celles qui se rattachent aux besoins spécifiques d'un projet qui ont servi à atteindre les objectifs fixés. Telles des connaissances techniques sur des produits, des nouvelles technologies ou des procédés ;
- Rattachées à la démarche de gestion de projet. Soit les connaissances relatives à la théorie et l'application de la gestion de projet dans le contexte de l'organisation, telles : des méthodes et procédures, des outils spécifiques de suivi, etc. ;
- Relatives à l'organisation. Soit les connaissances spécifiques à l'environnement organisationnel dans lequel le projet a été implanté, par exemple des connaissances sur les parties prenantes.

Les projets produisent aussi, selon Ben Mahmoud-Jouini (2004), des connaissances qui s'avèrent directement utiles au projet ou des connaissances

explorées et abandonnées en cours de projet. Les acteurs projet détiennent initialement ces différents types de connaissances, mais ils peuvent traduire certaines de ces connaissances sous formes explicites, soit : des registres de décisions, des leçons apprises, des manuels de procédures, etc. Si la limite de temps peut agir comme un catalyseur pour accélérer l'acquisition de connaissances (Cattani *et al.*, 2011), elle peut également représenter une contrainte qui empêche parfois d'explicitier les connaissances au cours ou à la fin d'un projet. Dans tel cas, les acteurs projets deviennent les porteurs de connaissances (Ajmal et Koskinen, 2008). De plus, les connaissances qui sont rattachées au succès d'un projet ont de meilleures chances de laisser des traces que celles abandonnées ou associées à un échec.

C'est ainsi qu'à travers ses projets, l'organisation cumule un lot de connaissances parmi lesquelles elle pourra puiser pour prendre des décisions et orienter ses actions. Avant de présenter les différentes modalités de mobilisation de connaissances, il est intéressant de préciser les différentes mémoires de connaissances qui existent dans une organisation par projets.

2.2.2 - Les différentes mémoires dans l'organisation par projets

Dans le contexte d'un mode d'organisation par projet, les projets réalisés au fil du temps forment une mémoire d'expériences et de connaissances. Qu'elles soient de caractère explicite ou tacite, qu'elles soient en lien avec les objectifs des projets, ou plutôt à leurs démarches, selon Walsh et Ungson (1991), elles résident dans différentes mémoires. À la lumière de la littérature, trois niveaux de mémoire seront présentés : individuelle, projet et organisationnelle.

La mémoire individuelle

Les activités dans un projet se réalisent à travers la participation des individus. La mémoire individuelle se développe à travers les expériences, les observations et les actions de la personne (Alavi et Leidner, 2001). Ces derniers cumulent une expérience personnelle qui constitue une forme de mémoire. Celles-ci se conservent soit dans leur cerveau sous forme de croyance ou schéma mentaux ou encore sous

forme de documents qu'ils sauvegardent dans leurs archives personnelles (Girod-Séville, 1996). La mémoire individuelle permet de conserver des connaissances à la fois explicites et tacites et dans ce sens occupe une place privilégiée dans la mobilisation des connaissances.

La mémoire projet

Si les projets représentent des opportunités pour développer des connaissances, il est reconnu que la capitalisation de celles-ci sous forme de mémoire projet n'est pas naturelle (Picq, 2005 : 122). Ici, la capitalisation s'entend comme les moyens utilisés afin de formaliser le savoir pour ensuite le rendre disponible et le partager pour usage futur. En effet, les limites de temps et l'essentiel des efforts étant dirigés vers l'atteinte de buts précis ne favorisent pas la réflexivité et le retour sur l'expérience. Selon Picq (2005 : 122-123), trois approches sont généralement observées dans les organisations :

- Aucun dispositif de capitalisation n'existe. Les connaissances acquises durant le projet résident principalement dans la mémoire individuelle.
- Un dispositif de capitalisation existe en fin de projet. Il prend en général la forme de leçons apprises qui mettent l'accent sur les facteurs de succès et des difficultés rencontrées. Si trop souvent ce retour d'expérience n'est pas le fruit d'une réflexion collective, mais demeure plutôt l'exercice solitaire du gestionnaire de projet, il n'en demeure pas moins qu'un document est laissé en mémoire.
- Un dispositif continu de capitalisation existe tout au long du projet. Ce moyen laisse évidemment des traces détaillées des actions, des décisions, des sources d'informations, etc. qui ont soutenu la réalisation du projet.

Lorsqu'un dispositif de capitalisation est mis en application, il laisse des traces dans les mémoires individuelles des participants, mais aussi dans celle du projet. Selon Ballay (1997), la mémoire de projet est constituée de différentes sources, soit : les documents, les objets physiques (maquettes, dessins, etc.), les discussions et les réunions.

Les approches de capitalisation en organisation varient, de même que les bonnes pratiques en gestion de projets. En effet le PMBOK, demeure vague en ce qui a trait à la gestion de connaissances. Il ne propose pas de définition spécifique du concept de connaissance et y réfère parfois comme une simple information ou encore alterne invariablement entre le concept d'information et celui de connaissance. De plus, la gestion des connaissances n'est que partiellement abordée pour ne faire mention que de la collecte et la documentation des leçons apprises. On y trouve peu de mentions sur la création de connaissances, même si les projets sont reconnus pour créer quelque chose d'unique et donc de générer de nouvelles connaissances. Selon Gasik (2015), un domaine spécifique à la gestion des connaissances devrait être présent, au même titre que la gestion des risques qui possède son propre domaine.

La mémoire organisationnelle

Les projets impliquent plusieurs entités, une partie de celles-ci appartiennent à différents secteurs d'activités. Ils contribuent, la plupart du temps, à un savoir-faire et des connaissances qui sont propres à la pratique de leur métier. Une fois le projet complété, ils retrouvent leurs fonctions avec un surcroît de connaissances et de compétences. Ces dernières n'étant souvent pas cumulées de façon exhaustive dans la mémoire projet, elles forment ainsi une mémoire en plusieurs points dans l'organisation. Ces connaissances finissent par faire partie intégrante du savoir de l'organisation. Les projets représentent une source d'apprentissage, mais n'est pas exclusive au maintien et au développement de l'organisation. Plus globalement, Walsh et Ungson (1991) définissent la mémoire organisationnelle en tant qu'information stockée au fil de son histoire et pouvant être utilisée pour prendre des décisions. Par conséquent, la mémoire organisationnelle est intégrée aux règles et procédures, politiques, directives, systèmes de récompenses, etc. (Stein, 1995).

Les relations de confiance qui se tissent à travers l'apprentissage et les expériences cumulées dans les projets favorisent la rencontre de ces mêmes acteurs dans des projets futurs. Les relations elles-mêmes, permettent de savoir qui est bon à faire quoi et comment mieux se coordonner pour être efficace, elles deviennent des

sources de connaissances et font partie de la mémoire organisationnelle (Argote et Fahrenkopf, 2016; Cattani *et al.*, 2011). En fait, l'organisation est un réseau à travers lequel des individus développent un sens commun leur permettant d'agir collectivement dans l'atteinte d'objectifs. Cette base commune de compréhension compose les connaissances organisationnelles et forme ainsi la mémoire organisationnelle (Tsoukas et Vladimirou, 2001). La définition de Tsoukas et al. (2001) est retenue pour exprimer ce qu'est la connaissance organisationnelle :

Organizational knowledge is the capability members of an organization have developed to draw distinctions in the process of carrying out their work, in particular concrete contexts, by enacting sets of generalizations (propositional statements) whose application depends on historically evolved collective understandings and experiences (Tsoukas et Vladimirou, 2001 : 983).

On doit donc élargir la perspective, à l'ensemble des projets et de ses acteurs, et ce à travers le temps, afin de retrouver les différentes mémoires dans l'organisation. Les connaissances et différentes mémoires sont des éléments essentiels, mais ne représentent pas une finalité. Tel que le souligne Davenport et Prusak (1998) : « What makes knowledge valuable to organizations is ultimately to make better the decisions and actions taken on the basis of knowledge. » C'est pourquoi, avant de présenter les différentes modalités de mobilisation des mémoires de connaissances, il est pertinent de préciser le processus de prise de décision.

2.3 - La prise de décision

Une prise de décision est un processus qui implique la sélection d'une alternative parmi plusieurs autres (Simon, 1983 : 56-57) et qui fournit les moyens d'atteindre des objectifs fixés. La littérature sur la gestion de projet place l'action au centre des facteurs fondamentaux à la réussite des projets (Lundin et Söderholm, 1995). C'est à travers des actions que les décisions sont incarnées, mais il arrive aussi que l'action précède une décision ou qu'elle n'en soit aucunement liée. Il se peut alors que des connaissances soient mobilisées autant pour informer les actions que les

décisions. La littérature sur la prise de décision est vaste, mais se situe, selon Langley et al. (1995), le long d'un continuum polarisé d'un côté par une « rationalité cérébrale » relevant d'un « processus séquentiel » et de l'autre, un « processus anarchique ».

Du côté du pôle de la rationalité cérébrale, les théories de la logique économique, pensée selon laquelle les décisions résultent d'une intention rationnelle ont dominé la littérature. Suivant cette perspective, les participants considèrent la prise de décision comme l'aboutissement d'un choix rationnel qui suit un processus cognitif systématique et impliquent : l'identification du problème, la recherche et la génération d'actions alternatives et l'évaluation de ces dernières (March, 1991). D'après March, l'identification d'actions alternatives repose sur les connaissances des différentes alternatives et de leurs conséquences, l'évaluation et la priorisation de ces alternatives reposent sur des valeurs partagées, et finalement la sélection d'une alternative repose sur des règles établies par l'individu ou le groupe. Lors de l'identification des alternatives, les connaissances jouent un rôle important pour renseigner sur les répercussions de celles-ci. Dans la pratique, comme ces connaissances sont le plus souvent partielles, les limites d'information ou de capacité cognitive (Simon, 1955 : 74) enfreignent les capacités rationnelles et finissent par forcer une alternative qui se rapproche de ce que les participants connaissent. Il en résulte alors une décision suffisamment bonne pour répondre aux critères d'évaluation établis pour les objectifs visés (Simon, 1983). Selon cette logique, il est possible de supposer que l'expérience variée des gestionnaires, souvent source de connaissances, pourrait influencer les actions alternatives retenues et le choix ou décision qui résultera de leur évaluation.

De l'autre côté du pôle, la perspective anarchique, la décision relève plutôt d'une rencontre fortuite entre problèmes, solutions, participants et choix (March, 1991). Dans un tel processus décisionnel, l'information collectée a souvent peu de rapport avec les décisions et l'on constate qu'elle est parfois utilisée pour justifier la décision prise. Les organisations ont en général tendance à collecter beaucoup plus d'informations qu'elles sont en mesure de mobiliser pour effectuer des choix et

éclairer leurs décisions. L'information prend alors une forme symbolique qui sert de base pour établir une vision commune des futures actions. La prise de décision sous cette perspective répond plus à des motifs de natures « sociopolitiques » que « technico-économique » que l'on retrouve sous le pôle de la rationalité cérébrale. Sous cette perspective, le processus n'est pas que chaotique, certaines régularités existent :

La répartition des problèmes, des choix et des décideurs se modifie sans cesse. De plus, un choix qui pourrait dans certaines circonstances être réalisé sans effort devient le théâtre de luttes de pouvoir. [...] En lieu et place d'une conception logique de la décision apparaît un ordre plus temporel. Les cohérences logiques sont balayées par un flot de problèmes, solutions, participants et occasions de choix (Charreire et Huault, 2009 : 333).

Langley et al. (1995) ont soulevé certaines limites jusque-là omises de la littérature : le caractère restrictif du concept de décision (la réification), la déshumanisation du processus et leur isolation du contexte organisationnel. En effet, il est souvent supposé que la décision existe comme événement caractérisé par un lieu et un moment, elle peut alors être analysée. Langley et al. (1995) affirment que la décision est plutôt un construit caractérisé par l'ambiguïté autant des activités qui forment le processus que par la décision. Le processus même est déshumanisé, il suppose que la décision se développe de façon linéaire insensible aux différences individuelles, de l'intuition, de l'émotion ou de l'imagination humaine. Le décideur est plutôt central à la prise de décision et ces affectes devraient être pris en compte. De même, le processus décisionnel est couramment considéré isolément du contexte organisationnel, mais le processus de décision n'est pas un processus indépendant, il est généralement interrelié avec d'autres décisions qui s'opèrent dans l'organisation. C'est pourquoi il devient alors difficile de retracer les connaissances mobilisées pour une décision précise. De plus, ces connaissances sont souvent tacites et reliées à l'expérience et au vécu des acteurs.

Plus précisément dans les projets, où parfois les ressources et les limites cognitives prédominent, les décisions se voient influencées par différents biais (McCray, Purvis et McCray, 2002; Shore, 2008). Le tableau 1 résume les biais identifiés dans la littérature sur les décisions selon Shore (2008).

Systematic Bias	Definition
Available data	A data-collection process that is restricted to data that is readily or conveniently available (Bazerman, 1994)
Conservatism	Failure to consider new information or negative feedback (Beach & Connolly, 2005)
Escalation of commitment to a failing course of action	Additional resources allocated to a project that is increasingly unlikely to succeed. (Keil & Montealegre, 2000; Keil et al., 2007; Schwenk, 1984; Staw, 1981)
Groupthink	Members of a group under pressure to think alike, and to resist evidence that may threaten their view (Haslam, 2004; Haslam et al., 2006; Janis, 1971)
Illusion of control	When decision makers conclude that they have more control over a situation than an objective evaluation of the situation would suggest (Langer, 1975; Martz, Neil, & Biscaccianti, 2003)
Overconfidence	Level of expressed confidence that is unsupported by the evidence (Bazerman, 1994; Fischhoff, Slovic, & Lichtenstein, 1977; Russo & Schoemaker, 1989; Schwenk, 1984)
Recency	Disproportionate degree of emphasis placed on the most recent data (Beach & Connolly, 2005; Chan, 1995)
Selective perception	The situation where several people perceive the same circumstances differently; varies with the ambiguity of the problem or task (Dearborn & Simon, 1958; Russo & Schoemaker, 1989)
Sunk cost	The inability to accept that costs incurred earlier can no longer be recovered and should not be considered a factor in future decisions (Beach & Connolly, 2005; Staw & Ross, 1987)

Tableau 1 : Sommaire des biais selon Shore (2008)

Si des moyens peuvent être mis en place pour mitiger leurs impacts il faut reconnaître que le cours des projets, guidé par ces décisions, demeure souvent sous l'influence de pressions politiques ou autres. C'est pourquoi il est possible de supposer que certains gestionnaires utilisent les connaissances seulement pour soutenir leurs biais et justifier certaines de leurs décisions.

2.4 - La mobilisation des connaissances

Cette dernière partie visite les facteurs facilitants et inhibants la mobilisation des connaissances, et examine les bonnes pratiques qui peuvent s'en dégager. Dans un premier temps, la mobilisation des connaissances sera située dans le cycle de vie des connaissances. Par la suite, la mobilisation des connaissances dans une organisation en mode projet sera revue afin de mieux comprendre les particularités rattachées à ces pratiques organisationnelles. Enfin, l'exploration des barrières et des facteurs facilitants la mobilisation de connaissances seront présentés, ce qui fournira une base qui donne sens aux bonnes pratiques autant organisationnelles qu'au niveau des équipes projet préconisées pour tirer pleinement profit des connaissances.

2.4.1 - La mobilisation dans le cycle de vie des connaissances

Plusieurs recherches se sont intéressées à la gestion des connaissances depuis les deux dernières décennies. Les connaissances traversent un cycle de vie qui va de leur création jusqu'à leur mobilisation. Le modèle du cycle de la gestion des connaissances d'Evans et al. (2014) présentés à la figure 3, propose sept phases, qui comprennent : l'identification, la création, l'emmagasinement, le partage, l'utilisation, l'apprentissage et l'amélioration des connaissances. Ce modèle est construit sur plusieurs modèles proposés depuis 1993, il intègre les principales phases des modèles précédents et propose la notion d'amélioration continue à travers ses phases d'apprentissage et d'amélioration. Ce modèle intéressant est retenu, car la prise de décision souvent à l'origine de la mobilisation (désignée par la phase « Use ») fait partie intégrante du cycle de gestion des connaissances.

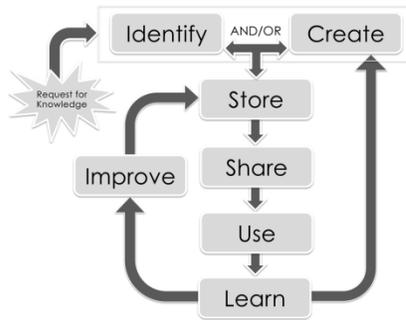


Figure 3 : Modèle cycle gestion des connaissances selon Evans et al. (2014)

Le tableau 2 résume l'essentiel de chacune des phases, qui ensemble contribuent à développer et maintenir à jour les connaissances qui forment la mémoire organisationnelle.

	Phases du cycle de gestion des connaissances	Résumé de ce que comprend la phase
1	Identification	Identifier ce qui existe dans les connaissances disponibles, autant explicites que tacites. L'identification peut prendre la forme d'exploration des documents papier ou électroniques, mais aussi de séances de remue-méninges ou de réseautages. Cette phase permet d'analyser ce qui pourra être utile selon les besoins de connaissances identifiés.
2	Création	Si les besoins ne peuvent pas ou demeurent partiellement comblés par les connaissances existantes, de nouvelles connaissances devront être créées. Le recours à des experts ou à des prototypes compte parmi les moyens qui pourront contribuer à la création de nouvelles connaissances.
3	Emmagasiner	Une fois les connaissances jugées utiles pour l'organisation, elles seront intégrées dans la mémoire organisationnelle selon les outils préconisés par l'organisation. L'organisation des connaissances représente un facteur important qui viendra

	Phases du cycle de gestion des connaissances	Résumé de ce que comprend la phase
		influencer leurs facilités d'accès. Une connaissance deviendra utile si elle peut être mobilisée à nouveau, pour ce faire son accessibilité demeure essentielle.
4	Partager	Les connaissances peuvent être partagées autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Par contre, plusieurs nouvelles connaissances demeurent inconnues par le reste de l'organisation ce qui réduit les chances qu'elles soient mobilisées. Conséquemment, il est intéressant que le partage ou le transfert soit poussé plutôt que d'attendre que les connaissances soient recherchées à la suite de l'identification d'un besoin.
5	Utiliser	La phase d'utilisation ou de mobilisation permet de mettre à profit les connaissances emmagasinées dans la mémoire organisationnelle. Les connaissances, autant explicites que tacites, sont ainsi réintroduites dans un processus de réintégration dans un contexte et un espace-temps souvent distinct du moment où elles ont été créées et stockées. Le recours à des experts ou connaissances tacites peut alors s'avérer utile afin de construire une compréhension qui permettra de recontextualiser les connaissances.
6	Apprendre	Les connaissances qui ont été partagées et utilisées dans les phases précédentes peuvent avoir besoin d'être raffinées ou même peuvent mener à de nouvelles connaissances. C'est ainsi que la phase d'apprentissage peut déclencher un nouveau cycle par la génération de nouvelles connaissances.
7	Améliorer	L'apprentissage de la phase précédente peut mener à un raffinement des connaissances existantes ou la création de nouvelles connaissances. Il y a alors mis à jour des

	Phases du cycle de gestion des connaissances	Résumé de ce que comprend la phase
		connaissances existantes, le retrait de connaissances jugées désuètes ou la création de nouvelles connaissances. C'est ainsi que la mémoire organisationnelle est maintenue à jour et reflète le plus fidèlement possible les connaissances telles qu'elles sont appliquées dans l'organisation.

Tableau 2 : Phase du cycle de gestion des connaissances selon Evans et al. (2014)

Les termes partage, transfert, capitalisation ou mobilisation sont souvent utilisés pour désigner l'action de recourir à des connaissances existantes dans le but d'en faire usage et d'orienter les activités afin d'atteindre certains objectifs. La prise de décision nourrie par les connaissances s'insère précisément dans cette phase d'utilisation. Le terme mobilisation sera retenu pour la suite de cette section. Selon Venkitachalam et Bosua (2014), la mobilisation s'insère dans la phase du cycle de la gestion des connaissances, qui consiste à lier les acteurs ayant besoin de connaissances afin d'effectuer des tâches spécifiques à leur contrepartie ayant ces connaissances. La création et le partage ou transfert occupent une place centrale dans la mobilisation. La nature contextuelle aura une incidence sur la façon dont les connaissances seront emmagasinées et plus tard mobilisées. Les projets, de par leurs visées souvent uniques, et leurs contraintes de temps, offrent un environnement particulier qui influencera alors la mobilisation des connaissances. La prochaine section s'intéresse à la mobilisation des connaissances dans le contexte plus spécifique de projet.

2.4.2 - Mobilisation des connaissances dans un contexte projet

Tout au long du déroulement du projet, les membres de l'équipe doivent intégrer des connaissances pour trouver des solutions aux problèmes afin d'atteindre les objectifs ciblés. Les projets, essentiellement orientés vers l'action, la mobilisation des connaissances vise alors à répondre à un besoin précis dans un impératif de temps, ce qui

tend à diminuer l'étendue de la recherche de façon à se centrer aux besoins immédiats du projet. On veut bien faire et vite, dans ce contexte la réutilisation des connaissances produites est considérée une option intéressante dans l'optimisation des projets grâce à l'économie de ressources que cela permet (Garel, Giard et Midler, 2004 : 238). Si le contexte d'un projet offre des conditions favorables pour créer de nouvelles connaissances, la priorité accordée à l'action favorise davantage un apprentissage qui se limite au projet et qui ne s'étend pas à l'organisation (Sydow *et al.*, 2004). C'est pourquoi les connaissances souvent développées dans le cadre d'un projet ne sont pas le résultat d'explorations risquées qui nécessitent des ressources importantes. D'ailleurs, il est préférable que le projet puisse s'appuyer sur des connaissances créées en amont et qui peuvent être contextualisées au besoin spécifique du projet (Garel, Giard et Midler, 2004 : 228). Tout au long du projet, on construit alors souvent des connaissances en mode « *bricolage* » (Grabher, 2004). Elles demeurent par contre fréquemment non confirmées et donc plus difficiles à formaliser (Asquin, Garel et Picq, 2010). Ce n'est habituellement qu'en fin de projet, sous forme de leçons apprises, qu'une trace sera formalisée incluant des facteurs de succès et d'erreurs à ne pas répéter.

Si le succès des organisations en mode projet repose souvent sur la décentralisation des équipes projet et de leur relative autonomie d'action, il demeure critique d'assurer une coordination au niveau de l'organisation afin que les connaissances acquises à l'intérieur d'un projet puissent profiter à d'autres projets (Sydow *et al.*, 2004). Sans attention particulière au niveau organisationnel, les connaissances se retrouvent dispersées et plus difficilement accessibles. En effet, dès la fin d'un projet l'équipe est rapidement dissoute, les différents acteurs retournent dans leur secteur d'activité régulière, laissant derrière très peu de traces formelles pour références futures. Les connaissances ainsi créées dans le cadre d'un projet risquent peu d'être mobilisées, sauf par les mêmes acteurs lorsqu'ils se trouvent dans des situations analogues (Garel, Giard et Midler, 2004 : 229). Les organisations en mode projet se retrouvent alors avec la nécessité de gérer les connaissances produites dans les projets afin qu'elles soient mobilisées à nouveau et puissent contribuer à la réussite d'autres projets. Avant d'examiner les bonnes pratiques qui permettent de faciliter la mobilisation des connaissances, les principales barrières à la mobilisation seront visitées dans la section suivante.

2.4.3 - Barrières à la mobilisation des connaissances

Malgré le besoin important de connaissances dans les projets, la gestion de celles-ci demeure souvent absente et il demeure ainsi difficile de tirer profit des connaissances cumulées dans les projets, ce qui conduit malheureusement souvent à réinventer la roue (Sargis-Roussel, 2011). Il est alors intéressant de s'attarder aux barrières qui empêchent de pleinement tirer profit des connaissances entre les projets. Cette section présente les différentes barrières identifiées dans la littérature.

De façons plus générales les travaux de Szulanski (2000) mettent en évidence trois catégories de barrières, ceux reliés : (1) au contexte qui influence la qualité des relations entre les acteurs détenant les connaissances et ceux qui recherchent ces dernières, (2) aux acteurs qui influencent les capacités d'absorption et donc ce qu'ils seront en mesure de valoriser, d'intégrer et d'exploiter, et (3) au savoir lui-même, qui est parfois fortement lié au contexte ou à la culture (*stickiness*). Les connaissances sont dans certains projets si profondément liées au contexte, que leurs utilités dans un contexte différent les rendent difficilement assimilables (Ichijo et Nonaka, 2007 : 59). Les travaux de Szulanski (2000), repris par Préfontaine et al. (2009) démontrent que les connaissances demeurent trop souvent inaccessibles malgré la présence d'outils, notamment les systèmes d'information. Les barrières individuelles expliquent en partie ce phénomène. Ils ont remarqué que le manque de collaboration entre les individus, résultant de la qualité des relations, rend souvent la communication difficile et limite le partage de connaissances, plus particulièrement celles de caractère tacite. Même si la collaboration est favorable, le manque de reconnaissance de l'utilité des connaissances est un autre facteur qui limite le recours aux connaissances, même lorsqu'elles sont disponibles. C'est pourquoi afin de freiner l'influence des barrières, il est important de considérer des moyens qui recouvrent des éléments techniques, humains et organisationnels.

Si chaque projet a un contexte propre, il est lui-même souvent constitué de multiples frontières. En effet, chaque projet regroupe en général de nombreux acteurs provenant de domaines d'expertises distincts et de connaissances spécialisées. L'écart entre celles-ci peut représenter un défi pour leur mobilisation. Selon Carlile (2004), ces

barrières peuvent être d'ordre syntaxique, sémantique et pragmatique. Dans ce modèle, pour abolir la frontière syntaxique il faut un lexique ou langage commun entre les acteurs, de sorte que les connaissances puissent être communiquées et comprises. De même, pour abolir la frontière sémantique il faut développer un sens partagé. Enfin, pour abolir la frontière pragmatique il faut développer des intérêts communs. Il s'agit en fait de transformer les connaissances pour qu'elles servent les intérêts des parties.

Selon une autre perspective, Riege (2005) a classifié des barrières aux partages de connaissances en trois catégories soit : individuelle, organisationnelle ou technologique. Le tableau 3 présente une énumération de celles-ci. Sommairement, les barrières individuelles incluent le manque de temps pour partager les connaissances, un manque de réseau social, le manque d'appréciation des bénéfices que représentent le partage des connaissances, et la peur de perte de pouvoir ou de la sécurité d'emploi. Les barrières reliées à la technologie comportent le manque d'intégration des multiples sources d'information, le manque de formation et les attentes irréalistes des employés. Quant aux barrières organisationnelles, le manque de leadership, de structure, de processus de partage de connaissances et d'un système de récompense compte parmi les principaux freins.

Barrières individuelles
<p>Le manque de temps pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partager ses connaissances • Trouver un collègue qui a besoin de connaissances particulières • Pour établir des liens avec des sources de connaissances nouvelles <p>Les différences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le niveau d'expérience • D'âge • Entre les hommes et les femmes • Dans le niveau de scolarité • Sur le plan des langues parlées • Culturelles ou ethniques • Relativement aux valeurs et aux croyances <p>Le manque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De confiance dans l'utilisation qui peut être faite des connaissances partagées • De confiance dans la crédibilité ou la justesse des connaissances partagées • D'évaluation des erreurs commises ou de rétroaction à leur sujet

Barrières individuelles

- De prise de conscience des erreurs commises
- De réseau social

La perception :

- Que le fait de partager des connaissances représente un travail supplémentaire
- Que le fait de partager des connaissances est une activité accaparante
- Que les informations sont trop nombreuses
- Que les autres cherchent continuellement à gagner du pouvoir ou du prestige

La peur que le fait de partager ses connaissances menace sa sécurité d'emploi

Le niveau d'ambiguïté des connaissances

L'instauration d'une hiérarchie basée sur le statut ou le pouvoir formel

La faible tolérance face aux erreurs commises

Les faibles capacités communicationnelles

Les faibles capacités relationnelles

L'appropriation des connaissances par crainte de ne pas recevoir la juste reconnaissance à la suite de leur partage

L'absence du réflexe de partager ses connaissances

Barrières organisationnelles

Le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation

Le manque de leadership dans la communication des avantages à partager des connaissances

Le manque d'espaces (formels ou informels) pour partager des connaissances

Un système de reconnaissance ou de récompense qui ne stimule pas le partage des connaissances

Une culture organisationnelle qui ne soutient pas les activités de partage des connaissances

La faible importance accordée à la rétention des connaissances des employés très expérimentés

L'insuffisance des ressources pour soutenir le partage des connaissances

Le niveau élevé de compétitivité entre les unités et au sein des unités

La déficience des canaux de communication

Un environnement physique restreignant les activités de partage des connaissances

Le niveau élevé de compétitivité à l'intérieur des unités

Une structure organisationnelle limitant la circulation des connaissances (par exemple, les silos)

Barrières individuelles
Le nombre de personnes au sein d'une unité
Une direction mettant l'accent sur le pouvoir formel
Barrières technologiques
La mauvaise intégration entre les technologies de l'information (TI) et les façons de faire
Le manque de soutien technique dans l'utilisation des TI
Les attentes irréalistes par rapport au système des TI
Le manque de compatibilité entre les TI et les processus d'affaires
La discordance entre les exigences ou les besoins des membres, les TI et les processus d'affaires
La réticence à utiliser les TI à cause d'un manque de familiarité avec ces dernières
Le manque de formation à l'utilisation des TI
Le manque de communication des avantages à utiliser les nouvelles TI

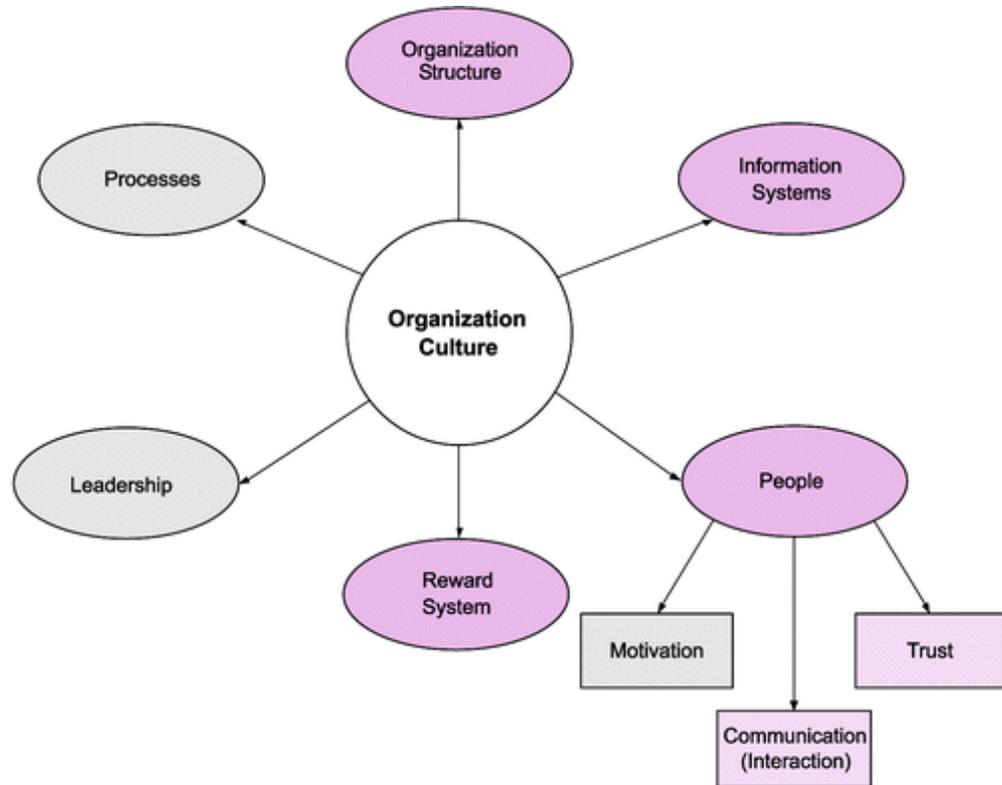
Tableau 3 : Barrières individuelles, organisationnelles et technologiques selon Riege (2005) et traduction selon Harvey (2010)

C'est souvent dès l'initiation d'un projet que commence la mobilisation de connaissance en lien avec la problématique à résoudre. Le projet essentiellement unique en raison de ses objectifs et ses contraintes, offre une occasion particulière de mobiliser des connaissances. En effet, il peut être tentant de croire que les connaissances cumulées d'un projet sont étroitement rattachées à une problématique unique et par conséquent qu'ils ne trouveront pas d'application dans des projets ultérieurs a priori différents. Seule la prise en compte des spécificités d'un contexte projet et différentes modalités de mobilisation de connaissances permettront d'aller au-delà des barrières évoquées dans la littérature. C'est pourquoi il est maintenant intéressant d'investiguer la littérature afin de prendre compte des facteurs qui facilitent la mobilisation des connaissances.

2.4.4 - Facteurs qui facilitent la mobilisation des connaissances

Après avoir visité les freins ou barrières à la mobilisation des connaissances, il est maintenant intéressant d'examiner les facteurs qui peuvent venir contrer ou diminuer l'effet de ces barrières afin de faciliter la mobilisation des connaissances. La culture organisationnelle est un facteur clé dans la gestion des connaissances reconnue

par plusieurs auteurs dans la littérature. Plus particulièrement, selon Gupta et Govindarajan (2000), elle comporte six dimensions : la structure organisationnelle, les systèmes d'information, les individus (motivation, communication, confiance mutuelle), le système de récompense, le leadership et finalement les processus. De plus, une étude empirique menée par Al-Alawi et al. (2007) s'attarde à quatre de ces dimensions, comme indiqué à la figure 4.



Source: Gupta and Govindarajan (2000)

Figure 4 : Dimensions de la culture organisationnelle selon Gupta et Govindarajan (2000)

La structure organisationnelle vient influencer le partage des connaissances. Une structure flexible favorise leurs mobilités. En permettant les prises de contact entre individus sans égard à la structure hiérarchique, le temps et les efforts pour recourir aux connaissances diminuent, ce qui a pour effet d'encourager les gens à mobiliser le savoir des autres (Mueller, 2014). Impliquer les individus dans la prise de décision, favoriser la mobilité de l'information, soutenir le travail d'équipe et les

communautés de pratique ne peut qu'influencer favorablement le partage et la mobilisation des connaissances.

Les systèmes d'informations et autres outils technologiques représentent une dimension qui peut favoriser la mobilisation des connaissances, pourvu que les utilisateurs soient formés et habilités à en exploiter les bienfaits. La seule présence de ces outils ne garantit pas d'en tirer profit. Ce sont plutôt les soins mis dans la formation et l'intégration de son utilisation dans les processus des individus afin que le contenu de ces outils puisse soutenir les décisions et les opérations quotidiennes dans l'organisation.

Sous la dimension des individus, la possibilité d'interagir, autant virtuellement que physiquement, offrira autant d'occasions de communiquer qui ne peut que favoriser le partage et la mobilisation des connaissances. Le réseautage en interne de même qu'en externe soutient l'échange des savoirs autant explicites que tacites. De plus, ces échanges permettent de développer la confiance mutuelle, ingrédient qui favorisera l'ouverture nécessaire au partage de connaissances. La diversité des membres représente parfois un élément qui enfreint le partage. En effet, les individus seront plus enclins à collaborer naturellement s'ils se perçoivent comme semblables. Des facteurs tels que l'âge, le niveau d'éducation et l'occupation peuvent parfois venir influencer sur le niveau de confiance dans une équipe. De la même façon, les communautés de pratiques qui permettent justement de rassembler des individus qui partagent des intérêts sont tout indiquées pour favoriser le partage de connaissance (Harvey, 2010). Le fait que des individus se regroupent en communautés ou encore au sein d'une équipe permet de développer un sens commun, de rapprocher leur langage, ce qui contribue à donner accès à des connaissances (Bechky, 2003).

L'espace, défini comme un contexte partagé, est un autre facteur important introduit par Ikujiro Nonaka et Konno (1998).

Ba (which roughly means "place") is defined as a shared context in which knowledge is shared, created and utilized. "Ba" is a place

where information is given meaning through interpretation to become knowledge, and new knowledge is created out of existing knowledge through the change of the meanings and the contexts. In other words, “ba” is a shared context in cognition and action (Nonaka, Toyama et Nagata, 2000 : 8).

Le *Ba* joue un rôle fondateur dans la transformation des connaissances. Il désigne autant l’espace physique (le bureau, l’aménagement de l’espace de travail), l’espace mental (expérience, idéaux) que l’espace virtuel (outil électronique permettant à des groupes d’individus d’échanger à distance). Un espace physique ouvert, qui favorise les échanges en face à face, est à privilégier pour créer un climat collaboratif. Pour Nonaka, le *ba* est le cadre favorable dans lequel peut s’exercer la « spirale de création de connaissances » qui enchaîne les 4 modes de conversion du savoir basés sur les interactions entre acteurs : socialisation, externalisation, combinaison et internalisation (Nonaka et Konno, 1998). Chaque mode de conversion représente un mécanisme de transfert et de création de connaissances tacites et explicites, fondé sur les interactions entre des individus ayant différents types de connaissances dans différents contextes.

Le point de départ de la création de connaissances est l’individu et en particulier la connaissance tacite dont il est porteur. Pour entrer dans la spirale de création de connaissances, au terme de laquelle la connaissance individuelle est rendue disponible à l’organisation tout entière, il faut d’abord capter une connaissance essentiellement faite de schémas mentaux, de références personnelles, de croyances et de points de vue, qui forgent la manière dont chacun perçoit le monde. La socialisation est ainsi logiquement le premier processus de création de connaissances, et repose sur le simple fait d’être ensemble, de partager des moments et des idéaux. Nonaka insiste sur l’intuition, l’imagination et le recours aux symboles, ingrédients nécessaires pour partager des connaissances dont la plus grande part est difficile à exprimer de façon formelle. C’est pourquoi le *ba* ne peut pas être imposé, mais requiert plutôt une adhésion volontaire, car il est fondamentalement relationnel. Il

s'agit d'un processus dynamique et ouvert qui dépasse les limites de l'individu, et qui se concrétise au travers d'une plate-forme ou d'un espace où l'on partage un langage commun.

Le système de récompense représente une autre dimension qui peut favoriser l'échange et donc la mobilisation des connaissances. Elles peuvent représenter un facteur de motivation non négligeable. Celles basées sur la performance du groupe sont à préconiser si le gestionnaire souhaite mettre en avant des critères d'évaluation qui encouragent la communication horizontale et le partage des connaissances.

Outre les dimensions déjà mentionnées, Mueller (2014) a étudié plus précisément les facteurs culturels qui favorisent le partage des connaissances entre les équipes projet. Elle a pu ainsi confirmer quatre hypothèses en lien avec : le temps, la structure organisationnelle, l'orientation-extrants et l'ouverture. Le temps alloué aux activités de partage de connaissances entre les équipes projet est un facteur qui encourage leur dissémination et leur mobilisation. Par contre, seul le fait d'accorder du temps ne se traduira pas automatiquement par l'engagement des individus à s'investir dans des processus de partage, qui exigent souvent beaucoup de temps. La structure organisationnelle, déjà confirmée par Ismail Al-Alawi, Yousif Al-Marzooqi et Fraidoun Mohammed (2007) s'applique aussi dans un contexte d'équipes projet. Malgré la croyance qu'une orientation-employé plutôt qu'une orientation-extrants encourage le partage de connaissances, Mueller (2014) atteste que c'est plutôt cette dernière qui favorise le partage entre équipes projet. En effet, les membres de l'équipe partagent l'intérêt d'atteindre les objectifs et donc les extrants visés par le projet. Dans le bénéfice de tous, ils cherchent alors à trouver de nouvelles façons et n'hésiteront pas à contacter les membres des autres équipes pour y arriver. Le dernier facteur vérifié par Mueller (2014) est celui d'ouverture. Si souvent la direction de l'organisation et les descriptions de tâches ne formalisent pas explicitement la demande de partager ses connaissances, il n'en demeure pas moins que leurs quêtes à toujours saisir les opportunités de faire mieux encouragent les employés à renouveler les manières de partager les connaissances entre équipes.

Les facteurs facilitant le partage et la mobilisation des connaissances énumérés dans cette section représentent quelques pistes pour freiner les barrières vues précédemment. Ces facteurs viendront influencer les pratiques à mettre en place pour opérationnaliser la mobilisation des connaissances. Les prochaines sections s'attarderont aux bonnes pratiques de mobilisation des connaissances au niveau de l'organisation, et de l'équipe.

2.4.5 - Les bonnes pratiques de mobilisation des connaissances au niveau organisationnel

Il est reconnu que l'identification de certains rôles et d'acteurs, qui prennent en charge la mobilisation des connaissances, participe de façon plus importante que le simple recours aux outils informatiques (Garel, Giard et Midler, 2004 : 238; Venkitachalam et Bosua, 2014). Parmi ceux-ci, voici les cinq qui sont reconnus pour créer une valeur considérable pour l'organisation : le mentor, le courtier, le taxonomiste, l'éditeur de contenu, et le gardien. Le tableau 4 résume les principales responsabilités souvent rattachées à ces rôles. En mettant ceux-ci de l'avant, l'organisation contribue à faciliter la mobilisation des connaissances.

Rôle	Principales responsabilités
Mentor	Mobilise ses connaissances personnelles souvent tacites et expérientielles à travers des échanges individuels (novice et mentor) ancrés dans la pratique.
Courtier	Facilite la mise en relation entre les producteurs de connaissances et les utilisateurs de ces connaissances. Agis comme facilitateur afin de favoriser les interactions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, par exemple, par le biais de communautés de pratique, de rencontres, etc. Il intervient en tant qu'agent de changement dans le développement d'une culture organisationnelle en ce qui a trait à la mobilisation de connaissances.

Rôle	Principales responsabilités
Taxonomiste	Contribue à élaborer une classification des connaissances afin de faciliter l'accès lors de la mobilisation des connaissances codifiées.
Éditeur de contenu	Contribue au maintien du contenu et de l'édition des connaissances afin qu'elles soient à jour suite à la mobilisation.
Gardien	Gère les accès au contenu spécifique et veille aux besoins du maintien en ce qui a trait à la confidentialité. Assure la mobilité des connaissances entre les différents services, unités, bureaux et projets de l'organisation.

Tableau 4 : Rôles reliés à la gestion de connaissances d'après (Venkitachalam et Bosua, 2014)

Une source importante de connaissances se trouve sous forme de leçons apprises. Malgré l'engouement pour cette forme de connaissance, leurs disséminations représentent un défi pour les organisations, et même si ces rapports de fin de projet sont parfois disponibles, ils sont peu souvent sollicités (Garel, 2011 : 111). Une étude de cas réalisée dans un département de gestion de projet d'une grande organisation permet de dégager des recommandations qui peuvent inspirer des pratiques pour d'autres (Rhodes et Dawson, 2013). Pour faciliter la mobilisation de ces connaissances, de bonnes pratiques encouragent l'organisation à éliminer les sources redondantes d'information afin de réduire la confusion lors de la recherche. De plus, l'organisation devrait mettre en place des processus de sorte à guider les employés sur les attentes en ce qui a trait leurs utilisations : quand les mobiliser ou les générer, à partir d'où et comment. Enfin, dans le but de motiver les employés à en faire l'usage, l'organisation peut établir un système de récompense, par exemple sous forme de reconnaissance. Bien sûr, l'organisation doit prévoir le temps nécessaire pour le maintien du système et des connaissances, afin qu'elles soient le plus à jour possible (Mueller, 2014). Un tel système peut renseigner l'organisation sur les leçons qui sont les plus prisées pour lesquelles des formations seraient peut-être bénéfiques.

Même si des sources importantes de connaissances sont stockées, leurs réutilisations demeurent un défi. Les échecs relèvent souvent plus de la culture organisationnelle que des technologies choisies en soutien au partage. Parmi les facteurs qui favorisent la mobilisation de connaissances, une culture qui encourage les interactions informelles permettra de laisser émerger des discussions et communications non structurées qui stimulent l'argumentation et la création de sens, reconnu comme essentiel dans l'appropriation de connaissances (Ajmal et Koskinen, 2008). Une organisation qui démontre une tolérance et une ouverture face aux tentatives échouées viendra accroître l'échantillon de connaissances disponibles. Plus les acteurs pourront puiser et mobiliser les connaissances passées, plus ils seront motivés à contribuer à cette mémoire.

La mobilisation de connaissances serait un processus qui relève davantage d'une approche ascendante et qui puise ses motivations au-delà des règles et procédures organisationnelles explicites, dans l'esprit collectif où se manifestent des routines informelles (Kelly *et al.*, 2013). Il est alors intéressant d'aller voir comment ses routines s'articulent dans les bonnes pratiques de mobilisation au sein des équipes projet.

2.4.6 - Les bonnes pratiques de mobilisation des connaissances au niveau des équipes projet.

Les projets offrent un portail à travers lequel les connaissances de l'organisation peuvent être accédées et transformées. Les connaissances peuvent fréquemment demeurer cloisonnées au sein des silos fonctionnels de l'organisation, lieux qui facilitent souvent leurs créations, mais enfreignent leurs disséminations. Au contraire, en raison de leur nature qui vise une part de nouveau et d'inconnu, les projets puisent régulièrement dans un environnement qui dépasse les frontières de l'organisation afin de recourir aux connaissances pour atteindre ses objectifs (Lampel, Scarbrough et Macmillan, 2008).

La mobilisation de connaissances commence dès l'initiation du projet lorsque les gestionnaires recrutent les membres qui formeront l'équipe. Ces derniers peuvent être choisis pour leurs compétences et leurs connaissances dans le but de combler les besoins spécifiques du projet. Outre les membres, le gestionnaire de projet joue un rôle central dans la mobilisation et la gestion des connaissances, même si les gestionnaires de l'organisation autant que le gestionnaire de projet n'en sont souvent pas conscients (Kelly *et al.*, 2013). Les gestionnaires de projet souvent en quête de connaissances tacites et engagé dans la recherche des connaissances nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet sont investis de la phase d'initiation jusqu'à la clôture. Une étude empirique dans le milieu de la construction, menée par Kelly (2013) a permis de conclure que même si l'organisation met en place certaines initiatives pour faciliter la mobilisation de connaissances, c'est plutôt à travers les relations établies par le gestionnaire de projet, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur, qu'ils accédaient aux connaissances pertinentes.

Le type de relation sociale entretenue, non seulement du gestionnaire de projet, mais des membres de l'équipe, joue un rôle critique dans la mobilisation des connaissances. Différents types de relations apportent des avantages complémentaires en ce qui a trait à la mobilisation des connaissances. D'une part, des relations dites fortes, où les interactions sont fréquentes et les liens étroits, facilitent la mobilisation de connaissance tacite lorsqu'elles reposent sur une confiance basée sur la compétence. Tandis qu'elles facilitent la mobilisation de connaissance tacite et explicite lorsqu'elles reposent sur une confiance basée sur la bienveillance. Et d'autre part, des relations dites faibles, où les interactions sont peu fréquentes et plus distantes, s'avèrent utiles pour mobiliser des connaissances dites non redondantes ou nouvelles. Ce qui s'explique par le fait que des relations fortes auront plutôt une propension à rassembler des gens qui partagent des connaissances déjà connues des autres (Levin et Cross, 2004).

Dans le but de laisser des traces pour que d'autres équipes projet puissent mobiliser les connaissances acquises, la rédaction de leçons apprises est une pratique

courante. Une bonne pratique implique qu'elles soient documentées clairement, quantifiée lorsque possible et écrite sous forme de recommandations. Autant les leçons apprises des réussites que celles apprises des échecs devraient en faire partie (Rhodes et Dawson, 2013). Afin que les leçons puissent faire sens dans un contexte différent, il est intéressant qu'elles contiennent, au-delà des problèmes et solutions spécifiques, les raisons qui expliquent pourquoi une situation est survenue et les solutions envisagées. De même, pour que le transfert soit fructueux, différents moyens peuvent être employés selon les types de connaissances. Ainsi, les connaissances explicites se transfèrent plus facilement à travers des documents, tandis que le face à face est plutôt à préconiser pour les connaissances plus tacites (Thomke et Fujimoto, 2000).

Les praticiens en gestion de projet peuvent s'appuyer sur les meilleures pratiques contenues dans le corpus de connaissances en management de projet, le Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Ce guide est le fruit du Project Management Institute (PMI), association professionnelle qui propose des méthodes en gestion de projet et qui regroupe plus de 700 000 membres à travers le monde. Une revue critique, par Gasik (2015), du PMBOK (2013) permet de constater que des dix champs de connaissances, aucune ne contient de définition formelle sur la connaissance ni de référence sur sa gestion. La seule mention des leçons apprises les désigne comme retour d'information qu'un projet devrait fournir afin de contribuer aux actifs organisationnels qui serviront aux projets futurs. Une perspective statique des connaissances est présentée (Snider et Nissen, 2003) et dépeint mal le caractère dynamique des mouvements de connaissances dans l'organisation. Gasik s'avance en proposant qu'un nouveau champ de connaissance soit ajouté au guide afin d'inclure les meilleures pratiques en ce qui a trait à la gestion des connaissances.

2.4.7 - Le rôle du bureau de projet dans la diffusion des connaissances

Le bureau de projet joue un rôle clé en ce qui a trait à la gestion et à l'échange de connaissances relatives à la gestion de projet, en offrant l'accès aux connaissances relatives à leurs expertises (Aubry, Müller et Glückler, 2011). Même si une recherche

récente ne permet pas de porter de généralisation, elle a démontré que les membres d'un bureau de projet ne sont pas les plus populaires lorsque vient le temps de fournir des connaissances dans l'organisation. Le partage se situe davantage entre gestionnaires de projet qui ont travaillé ensemble dans le passé ; ceux-ci sont alors plus enclins à recourir à de l'aide mutuelle dans le futur. Les pratiques mises en place par les gestionnaires de projet et les bureaux de projet en ce qui a trait à l'accessibilité et aux partages des connaissances demeurent assez peu connues (Müller *et al.*, 2013).

Même si à ce jour la contribution des bureaux de projets en ce qui a trait aux connaissances n'est pas formellement confirmée, il est reconnu que les connaissances voyagent plus facilement et rapidement dans des structures flexibles. Une flexibilité qui rend les gens en général plus accessibles et les frontières entre départements moins nombreuses à traverser (Ismail Al-Alawi, Yousif Al-Marzooqi et Fraidoun Mohammed, 2007). Dans le même ordre d'idée, les bureaux de projets et les équipes temporaires assignées aux projets représentent des structures qui permettent de répondre promptement aux objectifs à atteindre, marqués par un caractère d'urgence. Cette flexibilité en comparaison aux structures hiérarchiques permanentes de l'organisation, leur fournissent peut-être un avantage dans le cheminement des connaissances.

Sous toute réserve, de la perspective du bureau de projet, la formalisation et l'échange des connaissances demeurent donc assez peu connus et semblent être reliés principalement aux connaissances en lien avec la pratique de la gestion de projet. À l'inverse des opérations courantes de l'organisation qui relèvent de méthodes souvent standardisées, le mode d'organisation par projet dépend fortement des individus et de leurs capacités à s'auto-organiser afin de mener à bien leurs projets (Lindkvist *et al.*, 2004).

2.5 - Résumé de chapitre

La revue de littérature a permis de dresser un portrait des composantes communément rencontrées dans une organisation en mode projet. Les bureaux de projets,

les équipes et les différents rôles permettent de coordonner les efforts dans le but de mener à bien des projets de plus en plus nombreux et stratégiques. Le parcours de chacun d'eux est parsemé de multiples prises de décisions qui influent sur leurs réussites et sont souvent des prétextes à la mobilisation des connaissances. En effet, les projets en raison de leur objectif unique, représentent des opportunités intéressantes pour mobiliser les connaissances et d'en poursuivre leurs développements.

Malgré l'étendue du savoir sur les connaissances, leurs mécanismes de création et de transferts, les facteurs qui influent sur la mobilisation demeurent généraux. De plus, beaucoup d'études ont été menées dans des secteurs privés de technologie, pétrochimie, etc., mais peu dans le domaine public, et aucune en santé où de plus en plus d'initiatives sont réalisées en mode projet.

Les connaissances, considérées comme une ressource, révèlent leurs valeurs lorsqu'elles servent les actions. Dans ce sens, les multiples prises de décisions dans les projets représentent autant d'occasions où la mobilisation des connaissances occupe une place déterminante. Même si plusieurs facteurs facilitant et inhibant ont été identifiés, ces derniers ne nous informent pas entièrement du point de vue d'un processus situé dans lequel les acteurs s'engagent lors de la mobilisation de connaissances. En situant la lentille de ce mémoire sur cette pratique récurrente, cela permet de se concentrer sur les dynamiques, les relations et les actions des participants impliqués dans la mobilisation et d'en extraire des principes qui peuvent expliquer et guider les actions (Feldman et Orlikowski, 2011). Dans ce contexte, la question de recherche est pertinente et il est intéressant de mieux comprendre *comment les équipes projet tirent profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets.*

Chapitre 3 - Méthodologie

Ce chapitre présente les choix méthodologiques de cette étude et explicite la manière dont elle s'est déroulée. En premier lieu, les choix qui ont orienté la démarche qualitative et guidé la sélection du terrain seront présentés. Les principaux outils de collecte de données et les instruments d'analyse utilisés, ainsi que les considérations éthiques seront ensuite présentés.

3.1 - Démarche qualitative

Selon Dumez (2013), « la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le "pourquoi" de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le "comment" de l'action) ». Les connaissances occupent une place capitale dans les activités d'une organisation en santé, elles sont perceptibles à travers plusieurs manifestations concrètes, et demeurent intimement liées aux humains qui s'y exercent. De ce fait, la mobilisation de celles-ci implique des actions fondées sur des intentions et rattachées aux dynamiques propres à un contexte et aux individus qui interagissent. Dans cette optique, l'ambition de mieux comprendre *comment les équipes projet tirent-elles profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets*, semble guidé le choix d'une démarche qualitative. En effet, la question de recherche tente de mieux saisir les intentions et les moyens impliqués dans la mobilisation des connaissances que seules la profondeur et la richesse des mots des répondants permettent d'atteindre (Huberman et Miles, 1991). C'est pourquoi une démarche qualitative est la meilleure façon afin d'analyser l'action en situation telle qu'expérimenté et interprété par les répondants dans leur contexte projet.

L'étude ne se base pas sur un corpus théorique bien structuré duquel émerge un cadre conceptuel, mais il s'appuie plutôt sur diverses sources théoriques qui ne sont pas préalablement structurées entre elles. L'objectif n'est donc pas de valider un modèle

inspiré de la littérature, mais il vise plutôt à faire émerger une compréhension des faits en s'appuyant sur l'éclairage des éléments théoriques rassemblés et la validation empirique. Cette étude vise à mieux comprendre et à expliquer les relations qualitatives qui s'exercent lors de la mobilisation de connaissances dans les projets et de ce fait reste donc essentiellement exploratoire.

3.2 - Le choix du terrain

Le domaine de la santé a été choisi comme terrain, car ce milieu rencontre de façon plus marquée depuis quelques années une forte quantité de demandes de changements. Ces demandes sont souvent menées sous forme de projet, ce qui exige des différents intervenants d'en faire plus, plus vite, ce qui les incite à revoir leurs façons de faire pour s'ajuster aux exigences. Dans ce contexte, le cadre des projets est intéressant pour explorer la mobilisation de connaissances afin de mieux comprendre comment d'un projet à l'autre on peut tirer profit des connaissances passées.

Un centre hospitalier universitaire multisite a été retenu pour plusieurs raisons. Il s'agit d'un centre dans lequel on retrouve trois bureaux de projet, soit en lien avec des projets relatifs aux technologies de l'information, des projets d'immobilisation, et des projets organisationnels. Ces structures témoignent de l'intérêt à mettre de l'avant une pratique de gestion de projet tout en permettant une centralisation d'expertises et de pratiques dédiées au soutien des actions en lien avec les objectifs stratégiques. En effet, plusieurs projets ont été initiés et réalisés durant les dernières années pour répondre aux exigences autant internes que ministérielles. On y trouve donc un historique de projets à partir duquel des connaissances peuvent être puisées. Ce contexte offre un terrain fertile pour explorer comment se manifeste la mobilisation de connaissances dans le cadre des projets.

Cette exploration s'est articulée à l'aide d'entrevues semi-dirigées et d'analyse documentaire. La prochaine section présente les outils de collecte de données, leur échantillon et leurs méthodes d'analyse des données respectives.

3.3 - Entrevues individuelles semi-dirigées

3.3.1 - Sélection des projets

Afin d'identifier au sein de l'organisation, les projets à partir duquel les participants allaient être recrutés, une rencontre avec la responsable du bureau de projet a permis de discuter d'une sélection de projets. Pour ce faire, un formulaire d'identification de projets, présentés à l'annexe 1, a été partagé avec la responsable. Comme cette dernière occupait le poste depuis à peine 2 mois, il a été jugé préférable que je m'adresse directement aux gestionnaires de projets. Je fus ainsi invité à assister à une de leur rencontre d'équipe, dans le but de solliciter leur intérêt à participer et identifier des projets. Il était convenu que les projets devaient toujours être en cours ou complétés depuis moins de deux ans, afin que les participants puissent se souvenir et partager leurs expériences avec une plus grande précision.

Le 10 août 2017, je me suis jointe à une rencontre d'équipe du bureau de projet, auquel 6 gestionnaires de projet étaient présents. Je leur ai présenté mon projet de recherche et mon intérêt pour solliciter des participants pour des entrevues. Comme entendu, à la suite de la rencontre, je leur ai fait parvenir un courriel, les invitant à me contacter par courriel ou par téléphone s'ils souhaitaient participer. Les 6 gestionnaires de projets ont répondu favorablement et nous avons ensemble identifié, par courriel et par téléphone, 4 projets parmi lesquels des participants seraient recrutés. Le tableau 5 présente l'échantillon des projets.

Projet	Composition de l'équipe projet	Nombre de membres équipe projet	Durée du projet	Nombre de répondants
1.	Communications Finance Gestionnaire Laboratoire Médecins Pharmacie Planification et gestion immobilière Services biomédicaux Service informatique Soins infirmiers Transition Qualité et performance	29	1,5 an	4
2.	Communications Contrôle infection Gestionnaire Imagerie Laboratoire Logistique Médecins Pharmacie Planification et gestion immobilière Services biomédicaux Services professionnels Service informatique Soins infirmiers Transition	35	4 ans	3
3.	Contrôle infection Gestionnaire Imagerie Laboratoire Médecins Pharmacie Planification et gestion immobilière Services biomédicaux Service informatique Soins infirmiers Qualité et performance	20	2 ans toujours en cours	7
4.	Anesthésiste Gestionnaire Pharmacie Soins infirmiers Transition	22	5 ans	3

Tableau 5 : Échantillon des projets

3.3.2 - Sélection des participants et échantillon

En ce qui concerne l'échantillon, la méthode d'échantillonnage dite *boule de neige* fut utilisée pour identifier des répondants parmi les 4 projets. Dans un premier temps, le gestionnaire de projet, de chacun des projets identifiés, a été admis dans l'enquête et a à son tour fourni d'autres participants potentiels. Ces derniers, s'ils étaient retenus, pouvaient à leur tour proposer d'autres participants. L'un des inconvénients de ce type d'échantillonnage, est la propension pour des répondants de proposer des recrues qui présentent des degrés de similitude avec leur façon de penser. Afin de contrer cet inconvénient, des répondants tenant différents rôles (gestionnaire de projet, médecin, soins infirmiers, gestionnaire-cadre, services professionnels, soutien administratif) et de différents niveaux hiérarchiques (soutien administratif, professionnel, gestionnaire-cadre, direction) ont été recrutés. Ce processus a permis de recruter 17 répondants parmi les 4 projets ciblés.

Chacun des répondants proposés a été contacté par courriel afin de confirmer leur intérêt à participer à l'étude. Dans ce courriel, le projet de recherche était présenté et le répondant était invité à fixer la date, l'heure et le lieu de rencontre pour l'entrevue s'il confirmait son intention de participer. Certains répondants ont profité de ces échanges de courriels pour partager des documents relatifs aux projets visés. C'est ainsi que des plans de projet, compte rendu de rencontres, leçons apprises et évaluation de projet ont été partagés. Ceux-ci sont revus plus en détail dans la section sur l'analyse documentaire.

3.3.3 - Déroulement des entrevues

Entre août et octobre 2017, des entrevues individuelles semi-dirigées ont été réalisées auprès des 17 répondants. Outre les entrevues formelles, des informations recueillies à travers des conversations informelles avec des participants aux projets ont eu lieu entre février et avril 2018. D'une durée moyenne d'une heure, les entrevues ont eu lieu sur les sites de l'organisation, pendant les heures de travail des participants et dans des bureaux fermés (bureau du participant ou salle de réunion), afin d'assurer la confidentialité des propos. Au début de l'entrevue, le projet de recherche était présenté ainsi que le déroulement de l'entrevue et sa durée approximative. Les répondants ont tous signé le formulaire de confidentialité et accepté que l'entrevue soit enregistrée. L'entrevue

a été réalisée à l'aide d'un guide d'entrevue individuelle semi-dirigée, présenté à l'annexe 2, celui-ci servait à stimuler la discussion et d'aide-mémoire afin de s'assurer que nous avons abordé l'ensemble des thèmes. Ainsi, l'ensemble des questions du guide n'a pas toujours été abordé, des questions adaptées à la conversation pouvaient s'ajouter pour soutenir le répondant dans sa réflexion. Pendant l'entrevue, certains participants ont présenté des documents, photos et structure de répertoires présents sur l'Intranet et le réseau informatique de l'organisation. Les commentaires oraux et la prise de notes ont pu témoigner de ces propos.

Après leur réalisation, les entrevues ont été retranscrites systématiquement dans leur intégralité, facilitant l'analyse de contenu. Les retranscriptions (en moyenne une quinzaine de pages par entrevues) et les prises de notes durant les entretiens, ont servi de base pour l'analyse.

3.3.4 - Analyse des données

Pour l'analyse des données, le logiciel d'aide à l'analyse NVivo a servi d'outil et une approche inductive inspirée de la théorie enracinée a été utilisée (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). C'est par itération et en partant du corpus d'entrevues, que les propos des répondants étaient analysés afin de trouver des concepts émergents (codage ouvert selon Strauss et Corbin (2015)) d'après la représentation qu'ils se faisaient du phénomène de la mobilisation des connaissances. Des liens entre les concepts (codage axial selon Strauss et Corbin (2015)) permettaient progressivement de les regrouper en thèmes et ceux-ci ont ensuite été agrégés en dimensions. La structure des données, soit les concepts, les thèmes et les dimensions présentées en annexe 3, était ainsi précisée au cours de la codification et forme la base du modèle qui a émergé des données.

Même si les entrevues ont été une source privilégiée de données, ils ne sont pas suffisants pour assurer une triangulation des données. En effet, Miles et al. (2003) préconisent de (1) collecter différents types d'informations à partir de différentes sources de données et de (2) collecter des informations de même nature provenant de différentes méthodes de recueil. Les entrevues ont permis une collecte auprès de différentes sources, soit auprès de différents projets et auprès de différentes personnes d'un même projet, mais

elles ne représentent qu'une méthode de collecte. C'est pourquoi le recours aux documents a pu permettre de confirmer les propos rapportés par les répondants en ce qui a trait à certaines sources de connaissances mobilisées.

3.4 - La documentation

Les documents représentaient la deuxième source de données. Ils servaient principalement à confirmer les sources de connaissances qui étaient disponibles telles que rapportées dans les entrevues. Certains documents étaient transmis avant l'entrevue, ils ont ainsi permis de se familiariser avec les projets et de faciliter et améliorer la qualité des entrevues.

3.4.1 - Sélection des documents et échantillon

L'accès aux documents, tous internes, a été proposé par les répondants eux-mêmes en cours d'entrevue ou par le gestionnaire de projet au préalable. Ils étaient transmis par courriel (avant ou après l'entrevue) ou encore consultés directement sur place durant l'entrevue. Le tableau 6 présente les types de documents recueillis parmi les quatre projets.

Documents relatifs aux projets
Plan de projet
Leçons apprises
Photos consultées sur l'Intranet
Archives et notes personnelles des acteurs
Synthèse du processus de décision employé

Tableau 6 : Types de documents consultés

3.4.2 - Analyse des données

L'analyse documentaire a comme principal but de mieux comprendre les différentes sources de connaissances explicites mobilisées dans le cadre des projets et de contextualiser les propos rapportés par les répondants aux entrevues. C'est pourquoi il était intéressant de prendre connaissance autant de la manière dont les documents étaient structurés que du contenu lui-même. Il était ainsi possible d'apprécier l'accessibilité et

l'étendue du contenu. Les documents consultés concernaient sous différentes formes des connaissances mobilisées dans les projets visés par cette étude.

3.5 - Critères de scientificité

3.5.1 - La validité interne et externe

Afin de s'assurer d'une validité interne et que les données recueillies représentent, la réalité, la triangulation des sources et des méthodes ont été assurées. D'une part, la collecte auprès d'acteurs de différents postes et de différents niveaux assurait le recours à de multiples sources. D'autre part, les entrevues et la documentation assuraient le recours à de multiples méthodes.

Selon Huberman et Miles (1991), l'étude de cas multiples représente un moyen de procéder à des comparaisons et d'améliorer la validité externe. Si le nombre de cas à étudier n'est pas déterminé de façon absolue, il doit s'assurer qu'aucun cas supplémentaire n'apportera d'élément d'information clé qui viendrait influencer la généralisation des résultats. Dans ce sens, les quatre projets retenus pour l'étude représentent un échantillon qui permet de comparer les expériences de mobilisation des connaissances dans des contextes de projets uniques et d'en faire ressortir des thèmes et dimensions communs. De plus, les résultats de l'analyse qui ont mené à un modèle ont été soumis pour discussion à des acteurs projet ne faisant pas partie de l'échantillon des participants aux entrevues. Ces discussions ont permis de corroborer les observations et de valider leur généralisation à d'autres objets d'un même contexte. Considérant que le domaine de la santé au Québec présente des similitudes à l'égard des structures et des moyens mises en place pour mener les projets et qu'ils doivent souvent répondre à des objectifs similaires, il est possible de prétendre à une généralisation dans d'autres établissements de santé de la province.

3.6 - Résumé de chapitre

Une démarche qualitative essentiellement exploratoire a permis d'analyser en profondeur l'expérience des répondants dans leur contexte afin de mieux comprendre

comment les équipes projet tirent profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets. La collecte de données de cette recherche s'est effectuée à partir de deux sources, ce qui permettait la triangulation des méthodes, soit l'analyse documentaire et l'entrevue individuelle semi-dirigée. Cette dernière a été effectuée auprès de 17 répondants participants à quatre projets différents d'une organisation de santé multisites québécoise. Les répondants provenaient de divers domaines d'expertises (gestionnaire de projet, médecin, soins infirmiers, gestionnaire-cadre, services professionnels, soutien administratif) et de niveaux hiérarchiques (soutien administratif, professionnel, gestionnaire-cadre, direction), ce qui permettait d'assurer la triangulation des sources. La validité interne est assurée grâce à la triangulation des sources et des méthodes. De plus, la validité externe est assurée par l'étude de cas multiples et la corroboration et validation des résultats et leurs généralisations à d'autres objets d'un même contexte.

Chapitre 4 - Présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats recueillis auprès des 17 répondants aux entrevues individuelles semi-dirigées et de la consultation des documents relatifs à leurs projets respectifs. L'articulation des résultats se concentre autour de quatre éléments principaux, tels qu'illustrés à la figure 5. La première partie met en lumière la représentation qu'ont les répondants du processus de mobilisation des connaissances dans le cadre de leurs projets. La deuxième partie expose les facteurs de motivation qui déclenchent le processus de mobilisation de connaissances. La troisième partie présente les bénéfices résultants du processus de mobilisation de connaissances. Enfin, la quatrième et dernière partie, présente les facteurs modérateurs qui influencent les relations motivation-mobilisation et mobilisation-bénéfices, c'est-à-dire la nature de la mobilisation des connaissances malgré la motivation des participants ou l'étendue des bénéfices résultants de la mobilisation des connaissances.

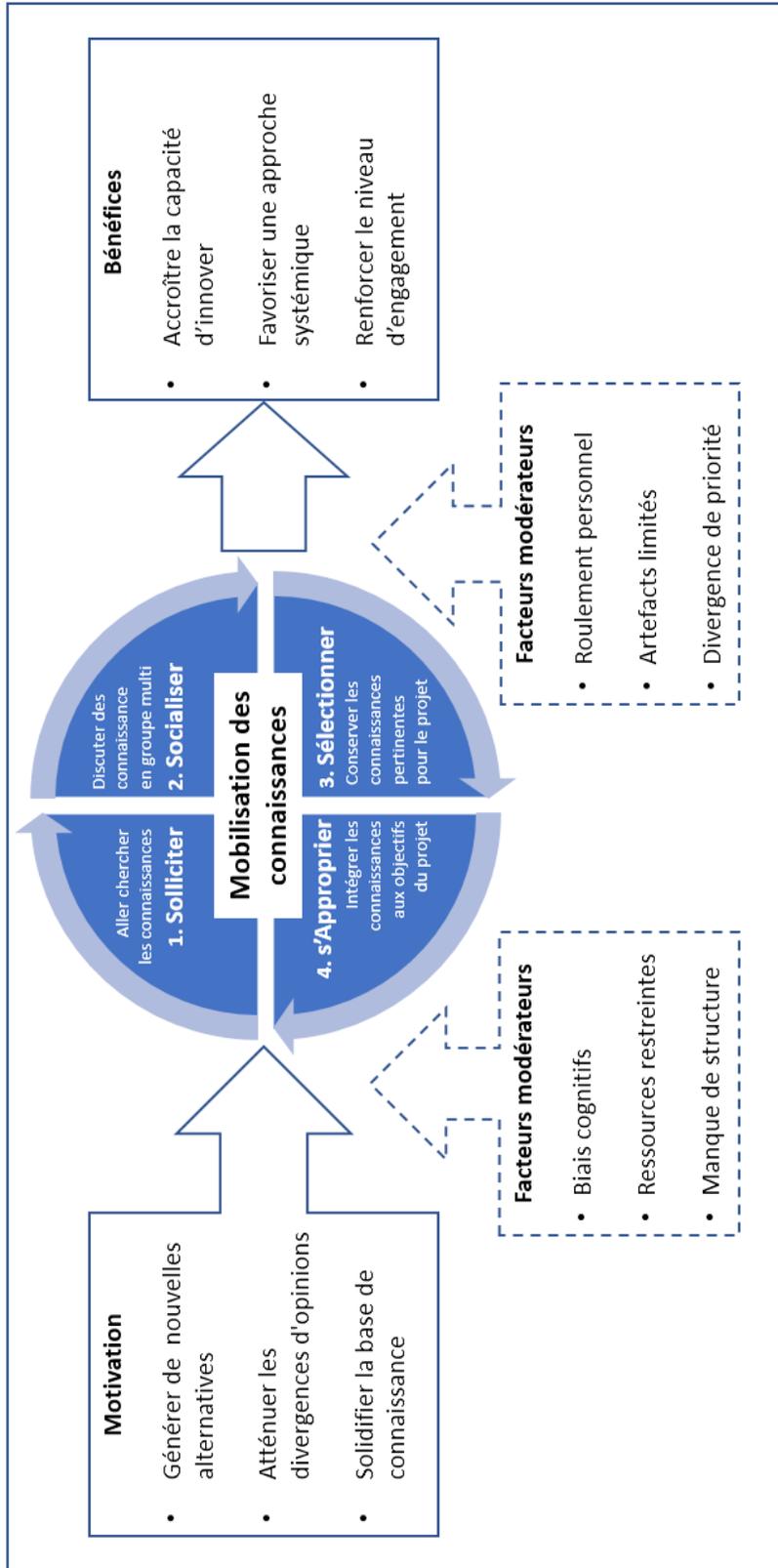


Figure 5 : Mobilisation des connaissances en contexte équipe projet

4.1 - Un processus : la mobilisation des connaissances

À travers les différentes mentions concernant les connaissances interpellées lors de prises de décisions, il est possible de dégager une représentation de la mobilisation. Brièvement, le processus se compose en quatre phases distinctes. La première, la sollicitation, permet d'aller chercher les connaissances. La deuxième, la socialisation, offre l'occasion de discuter de celles-ci souvent en groupe multidisciplinaire. La troisième, la sélection, consiste à retenir les plus pertinentes pour le projet. La quatrième et dernière, l'appropriation, où l'équipe intègre les apprentissages. Par souci de clarté, elles seront exposées successivement, toutefois, il est important d'insister sur le fait que cette linéarité ne reflète pas la manière dont elle se manifeste dans la pratique. En effet, comme partagé par les répondants, la mobilisation relève plus d'un processus dynamique, où les phases s'entremêlent pour progressivement aller chercher et s'approprier les connaissances au fil des besoins.

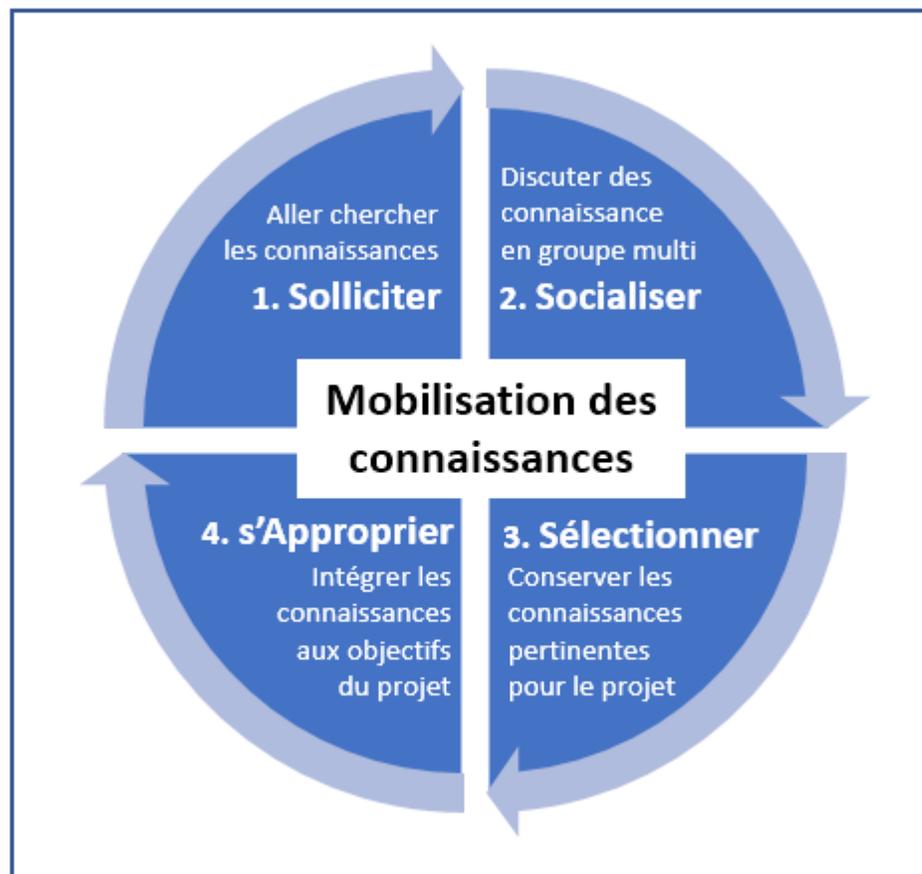


Figure 6 : Processus de mobilisation des connaissances

4.1.1 - Solliciter des connaissances

La sollicitation de connaissances forme habituellement le point de départ du processus de mobilisation des connaissances de l'équipe. Elle consiste à solliciter différentes sources afin de combler un manque de connaissances. Celles le plus souvent citées par les répondants seront explicitées dans cette sous-section.

Avant le lancement d'un projet ou dans sa phase d'initiation, l'équipe en formation, offre déjà l'opportunité d'inclure des sources de connaissances à même l'équipe en allant chercher des membres porteurs du savoir visé. Elle n'hésite pas à recruter des participants qui détiennent de l'expérience au sein de projets qui comportent un degré de similitude avec celui en phase de démarrage ou encore qui détiennent une expertise directement en lien avec les objectifs du projet. L'équipe ainsi formée devient l'entité principale qui détecte les écarts de connaissances basés sur les buts identifiés. Même si certains manques sont identifiés dès le début du projet, c'est souvent au fur et à mesure que les besoins sont ressentis qu'ils s'investissent à solliciter différentes sources.

Il arrive que des connaissances soient pertinentes à des moments précis, dans ces cas, on invite des experts de façon ponctuelle pour combler ces besoins. Cette expertise, qui fait défaut à l'équipe, contribue à solidifier les connaissances dans le but d'informer les décisions.

On avait des gens spécialisés dans leur secteur d'activités qui sont venus supporter le projet par leurs interventions [... désignant l'intervention d'une expertise interne] Elle avait l'expérience d'être capable de dire aux chefs de projet, aux designers, aux architectes : « Ça prend tel espace, tel espace parce que ça prend X. [...] Donc, elle avait vraiment l'argumentaire. Donc, il y a des gens très spécialisés qui sont venus nous supporter dans le projet aussi. (A12)

Qu'il s'agisse d'expertise pour extraire des statistiques des systèmes d'information, ou encore pour guider une prise de décision particulièrement complexe et controversée. Dans ces cas, selon la rareté de l'expertise convoitée et des moyens à leurs dispositions, on n'hésite pas à recourir à des experts autant internes qu'externes. Sans avoir précisé davantage, les répondants ont témoigné d'une sensibilité à la réputation de ces sources. En effet, celles-ci revêtent une importance lorsque vient le temps d'appuyer des choix. La

perception des risques rattachés à la décision établira l'importance accordée à la crédibilité des sources, comme le témoigne l'un des répondants :

Il y a même eu quelqu'un qui est venu des États-Unis, pour nous indiquer comment le processus devrait être mené. Afin de s'assurer que le processus serait rigoureux. [...] Cela prenait un processus crédible. (A4)

Si les experts viennent combler un manque de connaissances ciblé que les délais du projet ne permettent pas de développer autrement, d'autres connaissances sont plutôt diffuses et intimement liées au milieu. Pour accéder à ces dernières, l'équipe n'hésite pas à solliciter directement le terrain, pour les recueillir et les rapporter ensuite au groupe. Aller à la rencontre des personnes qui effectuent les tâches est un réflexe intuitif qui représente une source de connaissance à la fois fiable et accessible. La conversation permet, lorsque nécessaire, d'approfondir sur-le-champ certains points. La multitude d'acteurs impliqués offre autant de façons de représenter et d'exprimer leurs connaissances, ce qui ne peut que faciliter la compréhension. De plus, observer et voir permet de mieux saisir la réalité et d'aller au-delà de ce qui peut s'exprimer. Le terrain tient souvent la réputation d'être plus près des vraies connaissances, puisqu'elle constitue la réalité.

[...] Tu dois rentrer dedans. [...] C'était plus sur le terrain. Et vraiment, comme visualiser les processus qui arrivent. Qu'est-ce que vous êtes en train de faire, pourquoi vous faites ça ? [...] Pour comprendre exactement pourquoi les gens font ce qu'ils sont en train de faire. Du côté du personnel, comme c'était plus comme observer ce qui arrive et demander des questions sur ce qui arrive. (A11)

Dans chacun des projets, les répondants ont mentionné différentes formes de documents qui leur ont servi comme source de connaissances. Ils concernent des renseignements sur le projet lui-même ou directement en lien avec le contenu et les objectifs. Qu'ils s'agissent des plans de projets, de leçons apprises ou des spécifications d'un nouvel équipement, on s'y réfère lors des rencontres et discussions. Si ces documents sont pour la plupart regroupés électroniquement dans une structure de répertoire pour faciliter leur accès, chaque équipe développe un peu leur standard de dénomination et de

classement afin d'optimiser le référencement qui correspond le mieux à leurs besoins. Si cette personnalisation encourage le partage au sein d'un projet, en contrepartie, elle représente un défi pour le partage entre projets. Parfois, des documents se trouvent à la fois sur l'Intranet, sur les répertoires communs, sur ceux réservés à l'usage du bureau de projet, ou encore sur des ordinateurs personnels. Bien que la multiplication de ces sources puisse faciliter l'accès, dans d'autres cas cette duplication empêche d'accéder aux connaissances convoitées. C'est pourquoi, même si l'équipe réussit à mettre la main sur des documents, des doutes subsistent toujours sur l'exactitude du contenu.

Ce qui explique qu'une pratique répandue consiste à consulter directement les membres des projets antérieurs. Si lors du démarrage, l'équipe n'est pas constituée de sorte à inclure des membres des projets antérieurs, ces derniers seront sollicités de façon ponctuelle pour combler des besoins spécifiques. D'ailleurs, la tendance demeure de les contacter directement, plutôt que de se référer aux documents laissés derrière. Lorsqu'elles sont disponibles, on consulte les leçons apprises, mais le plus souvent on contacte le gestionnaire de projet ou un membre de l'équipe pour obtenir davantage de connaissances et valider sa compréhension. Si ces liens n'ont pas pu être établis lors du démarrage du projet, ils se tisseront parfois au cours de son déroulement. Des moments marqués d'incertitude ou de turbulences suscitent souvent le besoin de trouver réponses ou réconforts, ce qui tisse des liens entre les membres d'une équipe passée et courante.

Les formations ciblées, constitue une autre source envisagée pour combler un manque de connaissance sur un sujet précis ou pour imaginer de nouvelles façons de faire. Ces cours offrent le développement de connaissances qui n'ont pas encore fait l'objet de personnalisation. Par exemple, une formation sur un logiciel renseigne sur l'étendue des possibilités de ce dernier, mais elle ne permet pas nécessairement de déterminer comment intégrer ces fonctionnalités dans les processus de travail. L'équipe devra élaborer davantage pour les transposer à la réalité de l'organisation, telle que présentée plus en détail dans la phase d'appropriation des connaissances.

Les communautés de pratiques représentent une autre source à laquelle on n'hésite pas à recourir. Que ce soit par leur affiliation à un ordre professionnel ou à travers des

regroupements d'établissements dans le réseau de la santé, elles permettent de se trouver entre interlocuteurs qui partagent le même domaine de connaissances, ce qui facilite les échanges. Si les expériences se rattachent chacun à des particularités terrain, la communauté offre l'opportunité aux interlocuteurs de témoigner et d'enrichir leur compréhension.

C'est [...] l'Université [...] qui les organise qui s'occupe de l'accréditation et c'est toujours quelqu'un d'un centre différent qui donne le webinaire selon leur expertise. Ça, je dirais que pour 400 dollars par année, c'est très intéressant. Ils offrent énormément de services. En fait, on s'offre mutuellement des services et l'argent va à travailler sur l'infrastructure, dissémination de l'information. Ça, c'est une très belle initiative. (A15)

Certains projets sont communs aux établissements de santé sur le territoire, des regroupements s'organisent parfois de façon formelle. D'autres fois, des initiatives locales sont à l'origine des liens qui se créent entre établissements. Des conférences téléphoniques accompagnées de partage de documents et d'échanges d'expériences soutiennent les discussions entre établissements. Ce partage est la plupart du temps bienvenu et empreint de transparence.

[...] les gens veulent travailler ensemble et veulent partager les connaissances le plus possible. Beaucoup d'échanges, même entre centres hospitaliers [...] il n'y a pas de scrupule là-dessus. On s'échange quand même assez bien. (A15)

Dans un milieu où le personnel détient en majorité une formation universitaire et appartient pour la plupart à un ordre professionnel, les bonnes pratiques basées sur la littérature représentent une source privilégiée de connaissances. Les projets aux objectifs en lien aux pratiques cliniques nécessitent fréquemment le recours à ces connaissances. Le courtier de connaissances, rattaché au bureau de projet, offre un savoir-faire relatif aux recherches, à la synthèse et à la présentation des connaissances recueillies. Son rôle s'étend aussi parfois à la sollicitation de renseignements auprès d'autres centres au palier provincial, national et international. Il facilite énormément l'accès à plusieurs sources de savoir, et ce, souvent externes.

4.1.2 - Socialiser les connaissances parmi l'équipe

Si la sollicitation est le point d'entrée du processus de mobilisation et permet de cumuler des connaissances, l'étape suivante, la socialisation, permet d'en approfondir la compréhension. À ce stade, on ne vise pas nécessairement l'atteinte d'un consensus, mais plutôt à faire circuler les connaissances. Comme les répondants l'ont rapporté, les discussions sont le fondement de cette étape, et leurs manifestations prennent différentes formes qui sont explicitées dans cette sous-section.

Dans la majorité des cas, la socialisation s'articule de façon verbale à travers des rencontres formelles ou informelles. C'est en face à face que chacun contribue à la discussion et à travers l'argumentation qu'une compréhension commune se construit et que les connaissances prennent sens. Les échanges se limitent rarement qu'à l'équipe de projet. Souvent, les membres n'hésitent pas à retourner dans leurs secteurs respectifs afin de partager avec leurs collègues de travail. Ainsi, ils approfondissent leur savoir et reviennent aux discussions en équipe, munie d'une capacité de représenter la pensée de plusieurs. Bien que dans plusieurs cas, ces échanges résultent d'interactions fortuites quotidiennes, elles font aussi l'objet de rencontres formelles. Dans ces cas, une attention particulière est portée aux participants invités à se joindre. Selon les connaissances abordées, on s'assure d'avoir une représentativité des corps de professionnelle qui détiennent une expertise spécifique. Il peut s'agir de groupes formés de médecins, soins infirmiers, pharmaciens, membres des syndicats, etc. De plus, lorsqu'il s'agit de connaissances pointues, qui s'adressent par exemple à certaines spécialités médicales, ils sont souvent les seuls à pouvoir se prononcer, ce qui exige leur présence. C'est pourquoi le nombre d'invités peut facilement devenir assez imposant, et les discussions sembler parfois interminables. La socialisation peut dans certains cas se transformer en itération qui progressivement raffine les connaissances en idées, tel que le témoigne l'extrait suivant :

[...] literature as a whole, which we read, and we invited experts, we spoke to people and eventually we developed a construct, which we then presented to everybody else. And I really mean everybody we started at the board. We worked out all departments, nursing, allied health services, everybody. We talked and talked and talked and talked. And then we got people to sign off on the process. (A3)

Si les discussions peuvent s'étirer, il arrive qu'elles soient aussi animées. Lorsqu'il est pressenti, que des connaissances considérées critiques feront l'objet de discussions, on redouble les efforts pour se préparer. On n'hésite alors pas à créer des alliances entre professionnelles, pour croiser ses connaissances de sorte à pouvoir alimenter les échanges, comme le témoigne un répondant :

So as a PM (project manager), we have to accompany them in that process and we have to have all the necessary tools and rational. And I think it helps too, if I recall what had happened in that consensus making meeting. What worked is that the co-leads, the project team had trouble-shouted the possible things that could have happened and we were prepared for the responses from the person we were trying to persuade. (A1)

Le but ne consiste pas toujours de persuader, mais au contraire d'empêcher que la décision soit prématurée et qu'elle repose sur des bases incomplètes. Malgré l'attention portée, les connaissances ne sont jamais complètement neutres. En effet, la socialisation consiste à les choisir, à les synthétiser, et à les agencer, de sorte à mettre l'accent sur certains éléments plus que d'autres.

Lorsque les rencontres sont planifiées, certains documents, extraits de la phase de sollicitation précédente, servent d'appui aux discussions. Parmi ceux le plus souvent mentionnés : statistiques, présentation PowerPoint, résumé de revue de littérature, etc. La plupart du temps, les fruits de ces rencontres laissent à leur tour une trace, sous forme de compte rendu de réunion. Bien que ceux-ci représentent des artefacts auxquels on pourra se référer dans le futur, ils ne reflètent souvent pas la profondeur des discussions. En effet, pour les absents, il demeure toujours pertinent de s'adresser verbalement à quelqu'un pour un débriefage. Un tel échange comporte des facteurs contextuels et émotionnels que les comptes rendus et sommaires laissent rarement transparaître.

4.1.3 - Sélectionner les connaissances pertinentes pour le projet

Si les deux premières phases de mobilisation permettent d'enrichir le bagage de connaissances à la disposition de l'équipe, la troisième, la sélection, permet de les filtrer pour ne retenir que les plus pertinentes. Quelques facteurs, exprimés par les répondants, viennent faciliter cette démarche de sélection.

Les connaissances sont souvent nombreuses et nécessitent une démarche structurée pour arriver à ne conserver que les plus pertinentes. Plusieurs répondants ont insisté sur les qualités de cette démarche. Le gardien de celle-ci est en règle générale le gestionnaire de projet. Comme il n'a pas d'implication au même titre que les parties prenantes, on lui confère une neutralité et une objectivité que personne d'autre n'a dans l'équipe. Au-dessus de la politique, il assure une démarche équitable, qui n'oriente pas les choix, mais vise plutôt à les renseigner le plus possible. Dans certains cas, c'est de sa propre initiative que le gestionnaire de projet comble le rôle de centraliser les connaissances et d'en assurer une compréhension pour les mettre au service du projet et de ses membres. Ce rôle semble d'ailleurs très apprécié des membres de l'équipe, tel que les témoignages suivants le révèlent :

Pour moi [gestionnaire de projet], mon rôle [...] il y a beaucoup de coordination dans ce rôle-là. Moi, personnellement, je fais beaucoup de recherches pour avoir l'information, pour être bien informée. Parce que je pense que pour gérer un projet et comprendre où on s'en va [...] c'est vraiment de comprendre ce qui se passe sur le terrain actuellement. C'est de comprendre où on s'en va et de faire le lien et d'essayer d'aller rechercher l'information requise. (A9)

This is where project managers are extremely helpful. Because if you have a really good one, [...] because they are just a little bit outside of the circle, and they look on it like this, and they can see what is going on and now say, you know what guys, let me go away, let me get some more data, let's bring it back, we'll talk about it, and they can sort of assert themselves in that process. And if you have a good project manager, it's really extremely helpful. Because the rest of us are in the forest [...] (A6)

Lorsque le gestionnaire de projet tient ce rôle, il peut intervenir pour désamorcer des discussions infructueuses et offrir d'aller chercher les éléments de connaissance supplémentaires pour faciliter les échanges afin que le groupe progresse. La contextualisation des connaissances est clé pour mieux saisir leur sens et mesurer les impacts qu'elles peuvent avoir.

I think really, we were trying to structure it at their level so that they could understand. I think that is very important. Les connaissances. It is really to understand the impact on their work, what would it mean for them. [...] we just coordinated, we supported, we facilitated, we pushed along, reminded everybody about the timelines, and when there were conflicts we tried to help resolve those. [...] (A1)

Certains projets impliquent des choix délicats, la sélection des connaissances en appui à ces décisions se révèle parfois difficile. Les règles de fonctionnement, qui encadrent le processus de sélection, deviennent alors déterminantes pour établir un espace d'échange empreint de respect et d'équité. Les critères retenus ont avantage à être clairement identifiés et communiqués. Ils doivent être représentatifs des objectifs des décisions et maintenus tout au long du processus. Dans l'expérience suivante, cette démarche s'est révélée aussi importante que la sélection qui s'en est suivi :

We knew it was going to be hard, but [...] the key thing was if we were going to do a process of strategic planning we had to develop a model that we would present to people, and they would look at it and they agreed and say this is fair, or if you use this process I would respect the decision that we had to do. So, the first part was actually almost the hardest part, was setting up what we call the ethical framework. (A3)

En effet, l'établissement de ces critères a permis aux individus de développer une confiance dans la démarche de sélection. Les efforts peuvent alors être centrés sur la compréhension des connaissances présentées par chacun des groupes.

4.1.4 - S'approprier les connaissances

La dernière phase du processus de mobilisation consiste à rendre applicables les connaissances au contexte cible, car rares sont celles qui peuvent être transposées telles quelles. L'équipe tient compte de la réalité du milieu, autant physique que culturel, pour les modeler et les adapter. Elles deviennent alors une version personnalisée qui fait sens.

Les répondants ont été nombreux à insister sur l'importance d'adapter les connaissances au caractère unique du milieu. C'est pourquoi on préfère souvent se rendre sur le terrain afin de recueillir ces dernières, plutôt que d'inviter l'expert à venir exposer les siennes. En s'immergeant ainsi, on intègre déjà une forme d'appropriation. De cette façon, l'attention peut être dirigée sur des détails pertinents qui n'auraient peut-être pas été explicités. En procédant de la sorte, on peut dès lors tenir compte des efforts d'adaptation. Les connaissances en contexte et en action sont perçues comme des scénarios vivants, plus près de la réalité des gens, ce qui facilite leur appropriation.

[...] evidence is part of it, but it's not solely that, it's part of the whole like you're seeing this scenario as a living scenario so that it takes another sense in the people's mind to be able to think of this because of this bit of information [...]
(A2)

Là, dernièrement, on en a fait un petit projet d'ailleurs qu'on a ramené ici. C'est parce qu'on a un médecin qui voulait opérer un certain type de patient et l'on a envoyé nos chefs d'équipe au centre-ville pour acquérir l'habileté en salle [...] et après, eux autres, sont revenus avec tous les documents [...] et, avec le médecin, on s'est assuré que ce qui était en place était adéquat selon sa technique opératoire. Puis, on a eu l'expérience d'une journée opératoire qui s'est très bien passée.
(A12)

Il est intéressant de constater qu'en impliquant des intervenants clés, l'adaptation ou personnalisation des connaissances contribue à faciliter sa mise en application et éventuellement diminuer la résistance.

Un autre moyen, rapporté par les répondants, consiste à exposer un plus grand nombre de personnes aux nouvelles connaissances. Cette activité vise souvent à aller plus loin qu'une simple diffusion de ces dernières. En effet, on cherche à repérer les individus motivés à partager leurs perspectives et à expérimenter. Ils participent ainsi à influencer les décisions et à altérer les connaissances en développement. Ici, l'appropriation n'est pas un aboutissement qui se concentre sur le déploiement de la nouvelle connaissance dans son milieu. Cet exercice contribue plutôt à peaufiner ces dernières, pour les transformer en version applicable dans la pratique.

So, we learned lots of things when you tell people what you're trying to do and you explain [...] instead of being obstructionist because they become part and they say well why don't you do this? [...] Well, you know it's really interesting and you suddenly realize you can see, particularly in an academic centre, people fundamentally want to help. Even though the day to day is all about, you know, protecting your boundaries, all these silly things. When you actually present a problem, which is a collective problem to which they can contribute. The whole dynamic change [...] People hated the [...] exercise but they understood it at the end they understood why we were doing it and they respected it because they understood the process and wanted it to work. (A3)

Dans cet extrait, le partage réussit à rallier les gens. Ils ont pu s'approprier les connaissances et en dégager une compréhension. En comprenant pourquoi et comment les décisions sont prises, ils sont plus enclins à participer et collaborer.

4.2 - Facteurs de motivation à la mobilisation des connaissances

Le projet suppose souvent de faire quelque chose de nouveau, il offre un contexte qui demande régulièrement une démarche exploratoire, qui exige l'implication de multiples acteurs, et où les prises de décisions sont nombreuses. Si les objectifs spécifiques d'un projet influencent son déroulement et en font une expérience unique, certains besoins sous-jacents présentent des traits communs et motivent l'équipe à s'investir dans le processus de mobilisation. Les entretiens ont permis de dégager trois de ceux-ci, soit de générer de nouvelles alternatives, d'atténuer des divergences d'opinions et de solidifier la base de connaissances. Cette section présente, à travers les expériences des répondants, comment la mobilisation contribue à combler ces besoins.

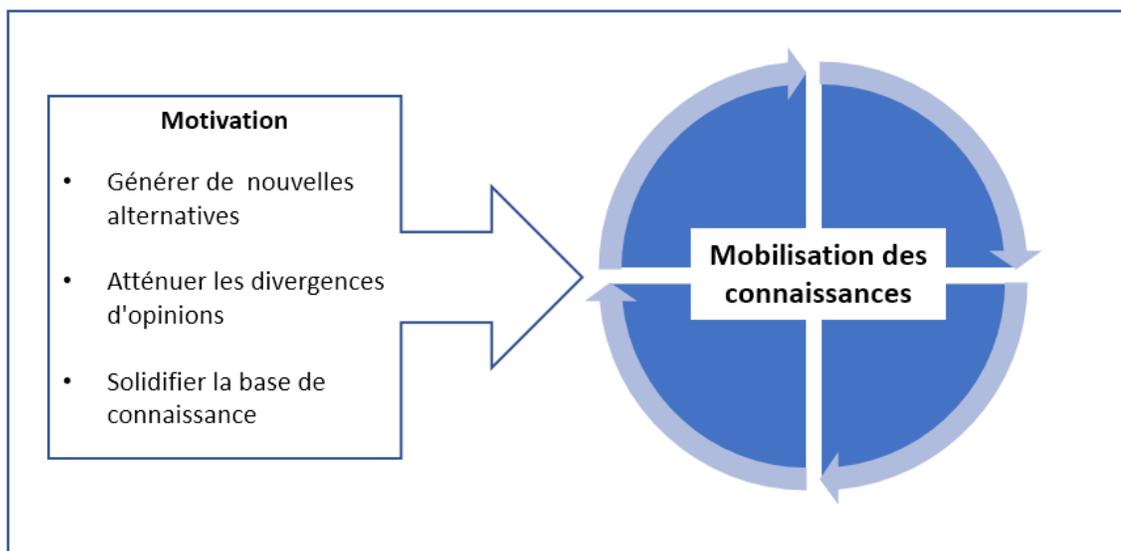


Figure 7 : Facteurs de motivation à la mobilisation des connaissances

4.2.1 - Générer de nouvelles alternatives

À travers l'introduction de changements, les projets imposent de nouvelles façons de faire. Que ce soit la venue d'une nouvelle technologie ou le transfert des activités dans un nouveau lieu de travail, ce sont autant de situations qui exigent de repenser l'avenir autrement. Les répondants se trouvaient tous, au sein des équipes, devant le besoin de générer de nouvelles alternatives.

Les membres des équipes sont souvent recrutés parmi les d'intervenants du milieu auquel sont destinés les changements. Qu'ils occupent des postes de gestionnaires ou qu'ils soient impliqués dans les tâches opérationnelles, des liens directs les unissent aux individus et aux fonctions du milieu. Si l'équipe peut compter sur les expertises et les différentes perspectives de la diversité de ses membres, il arrive souvent qu'une force externe soit bénéfique pour les pousser vers des terrains encore inconnus. C'est à travers les différents témoignages des répondants que l'on peut apprécier les différentes formes de mobilisation qui contribuent à sortir les équipes de leur façon habituelle de penser, en créant un terrain plus propice au développement d'idées alternatives.

La mobilisation peut prendre la forme d'une personne extérieure qui intervient au sein de l'équipe pour susciter des remises en question qui n'auraient autrement pas été abordées.

Il y avait des gens qui étaient là pour ça, des gens qui ne travaillaient pas dans notre institution, qui étaient juste là pour nous lancer des perspectives différentes constantes : « Et si votre processus était comme ça ? Et si votre processus était comme ça ? » [...] ils avaient une bonne connaissance du milieu hospitalier parce qu'ils ont fait beaucoup de projets, mais ça ne changeait pas qu'ils ne travaillaient pas avec nous. C'est facile de rester pris dans tes processus. (A15)

D'après l'expérience rapportée par ce répondant, un regard neuf provenant d'une personne n'ayant pas de parti pris laisse souvent entrevoir de nouvelles possibilités et contribue favorablement à enrichir les connaissances.

Au sein de l'équipe, le gestionnaire de projet occupe un rôle qui lui décerne la responsabilité de guider l'équipe vers l'atteinte des objectifs du projet. Souvent, aucun lien ne l'unit au milieu visé et il ne possède aucune expertise rattachée aux contenus. Cette position lui confère le détachement nécessaire pour mobiliser les connaissances et accompagner l'équipe dans une démarche qui peut faciliter la génération de nouvelles alternatives. Son travail en arrière-scène, même s'il demeure souvent dans l'ombre, facilite et nourrit le processus.

The next thing was now what is the process going to look like, so I started developing tools like the workbook, and what support behind the scenes we would

provide to the clinical teams. Because that was one thing I was very conscious of too. We often asked the clinical teams to do these things, they don't have the support to do it, they don't have the information that they need. (A8)

Les répondants, sans exception, soulignent les bienfaits qu'apporte la circulation de nouvelles connaissances pour nourrir la génération d'idées. Que ce soit par l'intermédiaire d'un expert qui vient se joindre aux discussions du groupe ou la visite d'une installation pour s'inspirer, elles favorisent la capacité à proposer autre chose. La pensée systémique, désignée ici comme le « big picture », permet d'envisager des options qui autrement n'auraient pas surgi.

Exactement, et c'est ça, tout le monde a des idées. Ça peut que tu aies une idée qui ne fonctionne pas, ce n'est pas à cause que tu n'es pas capable de donner des bonnes idées, mais probablement tu n'avais pas toute l'information, t'avais une partie de l'information et t'as basé ton idée sur cette partie-là. Mais quand tu as le big picture, tu vas avoir une différente idée et tu vas proposer autre chose différent. (A11)

Dans plusieurs projets, l'équipe se doute qu'elle n'est pas la première à rencontrer la situation donnée. À cette réalité s'ajoutent des limites de temps, qui les incitent à puiser dans ce qui se fait ailleurs afin de ne pas avoir à réinventer la roue. Cette mobilisation permet de rapporter des pratiques qui ont déjà fait leurs preuves. Pour ce faire, le courtier de connaissances ou un membre de l'équipe contacte directement d'autres installations, planifie une visite chez eux ou encore les invite à venir sur place. Même si les solutions en application ailleurs ne peuvent être transposées sans personnalisation, elles peuvent servir de point de départ pour générer diverses alternatives.

4.2.2 - Atténuer les divergences d'opinions

Les répondants témoignent que des objectifs de projets sensibles ou controversés alimentent à l'occasion de longs échanges empreints de divergences d'opinions. Que celles-ci reposent sur des motivations politiques, pécuniaires ou autres, elles viennent parfois empêcher l'atteinte d'une prise de décision ou du moins limiter les alternatives envisagées qui pourraient enrichir la discussion. Ces circonstances incitent les équipes à mobiliser des connaissances pour atténuer les divergences d'opinions.

Les connaissances peuvent venir altérer les opinions qu'un membre de l'équipe défend. Des arguments basés sur des connaissances de sources fiables peuvent influencer la position que certains prendront. Pour un centre de santé universitaire, où les meilleures pratiques, la sécurité et la qualité des soins représentent les fondements de leurs activités, les écrits scientifiques informent les points de vue des personnes impliquées dans la discussion. L'extrait suivant illustre bien que l'on reconnaisse différentes valeurs aux connaissances. Celles qui sont alignées sur la mission ou les valeurs partagées exercent parfois le pouvoir de court-circuiter les querelles et divergences d'opinions.

We are fighting about it, for sure, for sure. But you know, there is less arguments if you can say, if the patient needs this because this is not safe for patient care [...] I mean in my experience, that tends to have the fighting stop, because there is no push back that's possible. Right? But it's not initially the first thing people, sometimes they tell, because you are fighting over the same pie [...] (A6)

Les connaissances renseignent non seulement la décision à travers une discussion plus étoffée, mais influencent en même temps la façon dont celle-ci se déroule. Tout aussi importante, la recherche d'un processus empreinte de collaboration, de respect et d'ouverture motive la mobilisation de connaissances qui offre la capacité de diminuer les élans émotifs en introduisant plus de faits. D'après certaines situations vécues par les répondants, les connaissances peuvent contribuer à limiter l'emprise de l'ego.

Again, I was not involved in all the decisions, but I think that if it had been done in a more collaborative way, that you know, you do have the expertise, and if you need to know this, we will help you learn this. I mean, it could have been done differently. If it had been done differently, there would have been less fighting probably. But hear this is where egos come in. Huge factor. Same ego that can have the vision to do something [...] can be very disruptive for other people who do not want to do that. (A6)

Si l'atténuation des divergences d'opinions est généralement recherchée, d'un autre côté, on juge souhaitable de laisser une place à l'expression d'un désaccord. En effet, elle enrichit la discussion par la diversité d'idées, car elle motive la construction d'une justification sérieuse et crédible, basée sur des connaissances.

Le processus rigoureux a aidé la crédibilité des décisions. Le fait que le processus laissait de la place pour que les personnes en désaccord puissent venir justifier leur point de vue a été apprécié et a rendu la prise de décision plus crédible. (A4)

Au cours d'un projet, le déploiement d'une solution, fruit de multiples décisions, impacte la réalité de plusieurs. Tel que le témoigne l'expérience suivante, un niveau de connaissances variable parmi les individus touchés peut occasionner une action chaotique et de la confusion.

[...] je me suis aperçue que bon tout le monde me disait comme une version différente de la même chose ; il n'y avait pas comme une harmonisation. Là, je suis confuse [...], moi j'ai besoin que tout le monde soit solide dans leurs démarches et que tout le monde ait la même information. Donc, suite à ça, par exemple, cette situation qui est arrivée, j'ai fait appel à la conseillère en soins infirmiers puis j'ai demandé de faire une formation. (A12)

Lors du déploiement, on cherche à niveler les connaissances pour harmoniser l'action. Cette étape sert de levier pour motiver la mobilisation au sein du groupe élargi. Ces derniers, généralement pas impliqués directement dans le développement du projet, doivent s'appropriier à leur tour les connaissances que l'équipe a mobilisées.

4.2.3 - Solidifier la base de connaissances

Les projets se composent d'une succession d'actions qui mène l'équipe à poser plusieurs choix au cours de sa durée. Qu'il s'agisse de choisir judicieusement les membres de l'équipe en formation, ou encore d'établir les critères qui guideront une démarche de priorisation, les choix sont nombreux et parfois difficiles. Au fil des entretiens, les répondants ont partagé des éléments qui précisent le profil des décisions qui motive la mobilisation des connaissances.

Dans tous les cas, pour être à l'aise à prendre ses décisions, l'équipe doit détenir les connaissances pour renseigner ces choix, ce qui motive la mobilisation. En effet, solidifier la base de connaissances permet d'articuler les raisons qui influencent les décisions. Des raisons qui ne reposent pas sur des bases arbitraires, mais plutôt sur des faits crédibles et au-delà de toute partisanerie.

De plus, dans l'une des décisions, un répondant a insisté sur l'horizon de cette dernière. En effet, plus l'impact d'une décision se manifeste sur le long terme, plus l'équipe devient sensible aux risques qui en découlent. Le désir de réduire ceux-ci amplifie le besoin de solidifier la base de connaissances dans le but de bien informer la décision.

[...] Mais l'envergure du projet aussi demande ça, demande d'aller chercher les connaissances des gens pour être capable de faire peut-être des choix sur une vision d'avenir beaucoup plus longue que dix ans. (A12)

Dans le même sens, la responsabilité que représentent certaines décisions qui leur incombent, motive l'équipe à appuyer leurs choix sur une base de connaissances solide. Il est intéressant de constater qu'aucun répondant n'a fait mention de situations où trop de connaissances interviennent. Au contraire, plus la responsabilité s'avère importante, plus on en demande.

I don't see a situation where we had too much information. But the fact that we keep going after information, sometimes I think is a way to avoid the decision. Because people are scared to make the decision. And they always find a little something that, added to the picture will help. You know, people, these are important decisions and you know we can all get anxious and insecure. But instances where we had too much information? I don't think so. Sometimes, certain people talk too much, and it wasn't necessarily a value but not too much information. (A6)

Si l'on cherche à informer les décisions le plus possible, le chemin qui mène à ces choix l'est tout autant. Une démarche fondée sur des critères de sélection clairement établis permet des échanges justes et équitables. En effet, pour qu'une confiance se dégage d'une décision, ses fondements doivent être solides. Comme le témoigne l'un des répondants, le processus revêt une importance capitale :

And I realize that the only way to do something that was going to be so fundamental to the fabric of the hospital was, it was to do a process that was based on some kind of ethical construct so that when it was finished nobody could say it was done badly. [...] We realized that it is going to be a process of priority setting. That you know with limited resources you have to make choices so that

we really need to choose what we wanted to do, right? But that's very difficult to get people to do that. Because you will always be accused of having been unfair. (A3)

It was going to be hard work [...] That was part of the consideration with the strategic directions committee [...] people who were willing to ask the hard questions, that was very straight forward personalities that were required for this type of exercise. Because you can imagine, they are judging all their peers. So, it was quite something for them to take that on. So, we had to create a process and mechanism in which they felt supported throughout the whole process. (A8)

L'établissement d'une telle démarche motive à elle seule une mobilisation de connaissances. Dans ce dernier exemple, comme il s'agissait d'une première expérience, des efforts considérables furent déployés dans le but d'aller chercher les connaissances et l'expertise pour entériner la démarche.

There's nothing the size of what we did. [...] We use a hybrid of Toronto. But we amplified it many times over, we really worked it with the help from people of Toronto. They were our advisers. So, here's what we did wrong, and here is what we did right, we just gobbled all that stuff up. We just did make [our] version. (A3)

Pour que les discussions au sein de l'équipe puissent mener à une décision, chacun des membres doit être en mesure d'y participer pleinement. S'il arrive que les connaissances parmi les membres, relèvent d'expertise et de champs de compétences complémentaires, il n'en demeure pas moins qu'ils doivent maîtriser un corpus de connaissances commun pour entériner les décisions. Ce nivellement motive la mobilisation au sein de l'équipe pour harmoniser leur niveau de compréhension.

To make sure this process was not going to be flooded by not having information or not having the ability for everybody to understand exactly what each of these clinical teams put forward. In my opinion, there are, of course, other people who do not have that opinion. But thorough, thoughtful, and if she thought there was the slightest chance that somebody missed the slightest information, that she would spend all day to make sure that person got the information. (A5)

[...] ils présentaient les statistiques, répondaient aux questions, ils disaient : « Moi, pour l'avenir, ce que j'aimerais dans ce service-là, ce serait qu'on arrive à telle chose. » Alors, quand on revenait en plénière dans les tables, on savait c'était

quoi l'alignement. Alors, il y avait toujours de la formation, il y avait toujours la mise en contexte du service. (A10)

Ce nivellement de connaissances devient d'autant plus pertinent dans une équipe qui vise un consensus pour arriver à une décision. Dans tel cas, la participation de chacun est nécessaire, ce qui motive une mobilisation pour développer une pleine compréhension des connaissances. Au-delà de renseigner une décision, les connaissances facilitent aussi son acceptabilité auprès de ceux qui en sont impactés. Elles permettent de comprendre le pourquoi.

[...] si l'on partage les connaissances qu'on a les pourquoi. Par exemple, je te dis : « Moi, je pense que cette situation X devrait être je ne sais pas quoi pour les raisons suivantes. » Si tu me donnes les raisons suivantes sur lesquelles tu bases ta décision, parce que tu as des connaissances, c'est plus clair pour les gens d'accepter quelque chose ou de comprendre le pourquoi. (A9)

4.3 - Bénéfices résultant de la mobilisation des connaissances

La mobilisation des connaissances, quels que soient les besoins qui la motivent et la manière dont elle s'articule, est perçue par les répondants comme favorable. Lors des entretiens, ils ont fait ressortir des bénéfices à travers leurs expériences de mobilisation. Après analyse des résultats, il apparaît qu'elle permet soit : d'accroître la capacité d'innover, de favoriser une approche systémique et de renforcer le niveau d'engagement.

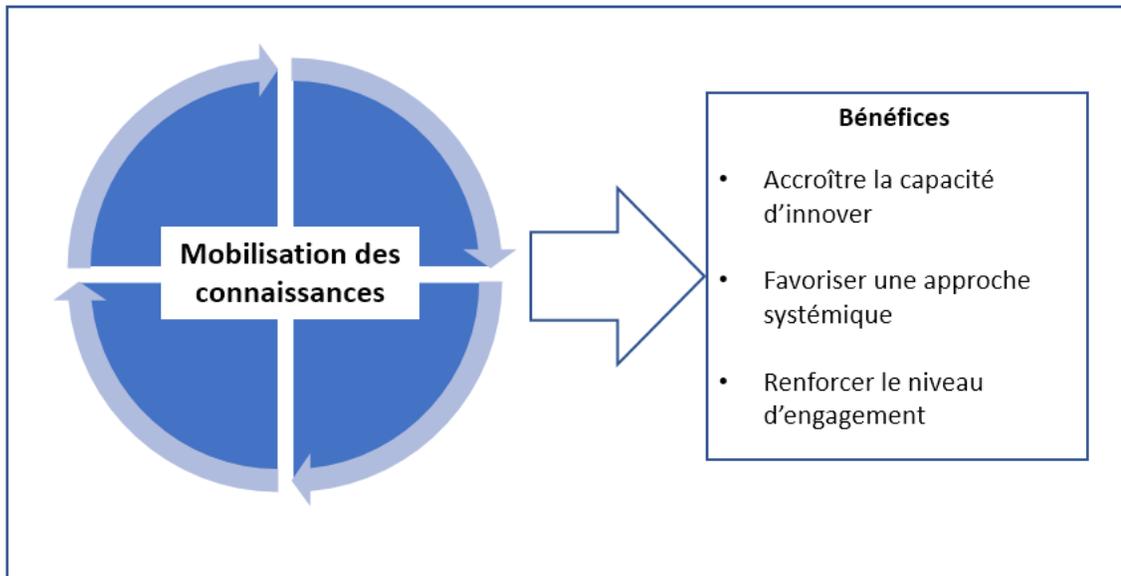


Figure 8 : Bénéfices à la mobilisation des connaissances

4.3.1 - Accroître la capacité d'innover

La mobilisation permet non seulement de se frotter à de nouvelles connaissances, mais aussi parfois d'ébranler les croyances établies. En effet, elles incitent à remettre en question les manières de faire et posent des bases pour en construire de nouvelles. Que les projets visent à introduire des technologies ou forcent à revoir l'offre de services, dans chacun des cas, les répondants ont confirmé que la mobilisation accroît la capacité d'innover. Il est intéressant de regarder plus en détail par quels moyens elle y contribue.

Un des répondants a insisté sur l'importance des efforts nécessaires pour approfondir la compréhension des façons de faire actuelles. Elles se sont souvent développées progressivement sur des années et représentent une accumulation de savoir

qui s'y est greffée. Dans ce projet, on a dû déconstruire des dogmes, qui dans certains cas empêchaient d'envisager des alternatives basées sur de nouveaux fondements. Le processus de mobilisation devient un catalyseur pour remettre en question l'ordre établi.

Then you really got into what it was this hospital was about you know this technology has been around for 25 years. Everybody knows how to do it. It's not getting any better it's not innovative. So why do we have to do it. That's the way it is. But you know why is that? And so, we just we just kept chipping away at all the dogma... But because strong people have kind of held on to it. And so, there's this process just wipe the slate clean [...] (A3)

Dans un des projets, l'équipe a eu l'occasion qu'un accompagnateur guide ses membres lors de séances visant à mobiliser les connaissances de chacun et à proposer des pistes alternatives pour le futur. Dans l'extrait qui suit, ils sont amenés, à travers un jeu, à sortir de leur cadre habituel pour réfléchir autrement et générer des idées nouvelles.

[...] ils nous ont aussi appris à juste complètement changer nos processus, mais ils l'ont fait dans un contexte hors santé, hôpital, ils l'ont fait avec une balle. C'était quand même vraiment intéressant. Ce qu'on ne réalisait pas c'est qu'on s'imposait des contraintes sans raison dans nos processus de travail. Pourquoi ? Parce que c'est archaïque, on fait ça depuis toujours donc on a l'habitude de faire comme ça et l'on ne se questionne plus. (A15)

Ici, les connaissances, certes pas en lien direct avec le projet, sollicitent un mode de pensée plus ouvert et ludique, qui vient influencer la capacité de trouver des idées innovantes. Elles permettent à l'équipe de sortir de leurs schèmes de pensées habituelles et de voir les choses autrement.

Les équipes, dans la plupart des cas, sont composées de membres de corps professionnels variés. Chaque professionnel développe à travers sa formation et sa pratique, une façon de penser et d'appréhender la réalité. De plus, les exigences opérationnelles réduisent souvent leurs sphères d'activités, et les contraignent dans les occasions d'échanger et de solliciter les connaissances et savoir-faire d'autres professionnels ou de collègues d'autres secteurs. La mobilisation offre l'opportunité d'avoir accès aux connaissances d'univers variés et complémentaires. Il devient alors plus facile de situer ses propres interventions, leurs impacts et leurs limites, et d'évaluer plus

aisément comment des alternatives peuvent influencer sur les autres. La mobilisation permet d'élargir sa sphère de connaissances, d'ouvrir ses horizons, qui à son tour accroît la capacité à trouver des solutions nouvelles ou innovantes.

L'équipe de gestion de projet nous a permis de cheminer un peu. Donc, je pense que c'est par leur expérience. C'est sûr que nous, on est très terrain. Comme moi, je suis très terrain donc c'est sûr qu'ils essaient de m'amener ailleurs, comme est-ce qu'on peut éclater ton service ? Si on éclate ton service, qu'est-ce que ça veut dire ? Est-ce que tu peux élargir ton horizon ? Dans le fond, c'est quasiment comment voir l'univers des autres pour être capable de voir où toi, ton univers peut se positionner. (A14)

4.3.2 - Favoriser une approche systémique

Le deuxième bénéfice qui découle de la mobilisation est de favoriser une approche systémique. La compréhension qui s'en dégage, souvent plus complète et réaliste, permet d'orienter les actions en prévoyant les impacts collatéraux. Les répondants ont expérimenté des situations où la mobilisation leur a offert la possibilité de construire une telle perspective.

Dans le quotidien, chacun est souvent débordé par leurs tâches, et le temps n'offre pas la possibilité de mettre en commun leurs connaissances pour dresser un portrait systémique. La mobilisation dans le cadre d'un projet, sollicite la plupart du temps un représentant de chaque partie impliquée, et des moments dédiés aux échanges sont prévus, ce qui représente une opportunité à saisir.

Le fait que tous les partenaires ont eu l'occasion de s'asseoir ensemble et d'échanger leurs perspectives d'une même réalité, mais en amenant des connaissances chacun de leur perspective. [...] Les gens normalement, ils sont dans l'opérationnel. Ils font ce qu'ils ont besoin de faire, mais ils n'ont pas accès, à côté, à la perspective des autres. (A15)

Tout le monde avait, comme on disait tantôt, un petit peu sa lunette de la réalité qui diffère les un des autres, puis là les gens discutaient ensemble, ils verbalisaient puis ils amenaient chacun leurs expertises. (A13)

À la clôture du projet, une fois l'implantation complétée, chaque joueur de l'équipe retourne dans son secteur. Les années transforment les nouvelles façons en

routines et les derniers arrivants ne connaissent pas toujours l'historique qui permet de saisir le raisonnement derrière celles-ci. Le quotidien devient le terrain où chacun vaque à ses occupations sans pour autant comprendre l'apport de chacun. Au même titre que la mobilisation permet de mettre en commun les connaissances, elle brise les silos qui séparent les intervenants et permet de reconstruire cette compréhension du système.

Tu commences à comprendre la réalité des autres personnes en cause de l'information sharing qui arrive dans les ateliers. Donc, ça été comme un moyen de prise de décision qui brisait les silos qui existaient et avoir une vision sur tout. (A11)

Comme certains témoignages le confirment, la possibilité d'accéder aux connaissances hors de leurs champs d'expertise immédiats leur fait bénéficier d'une perspective système. Ils proposent ainsi des idées qui tiennent compte à la fois de leur réalité et de celles des autres. Ce qui laisse entendre que la perspective systémique représente une dimension de connaissances en soi, qu'une personne ne détient pas, mais qui devient accessible à travers le groupe, ce que permet la mobilisation en équipe.

Ça se peut que tu aies une idée qui ne fonctionne pas, ce n'est pas à cause que tu n'es pas capable de donner des bonnes idées, mais probablement tu n'avais pas toute l'information, t'avais une partie de l'information et tu as basé ton idée sur cette partie-là. Mais quand tu as le big picture, tu vas avoir une différente idée et tu vas proposer autre chose. (A11)

In a big institution, it's just hard to get them to see that and to see that sometimes they have to step out of the confines of their normal processes to make something work. (A2)

4.4 - Renforcer le niveau d'engagement

Le renforcement de l'engagement constitue le troisième bénéfice que la mobilisation des connaissances contribue à développer. Elle permet aux participants, à travers des discussions parfois assez animées, de mieux comprendre ce qui sous-tend les actions et d'apprécier les préoccupations de ses collègues. Un commun accord n'en résulte pas nécessairement, mais elles permettent de tisser des liens. Ces derniers influencent souvent les relations, au sein du projet, mais bien au-delà de ses frontières, ce qui renforce

l'engagement des uns envers les autres. Il est intéressant de constater à travers certains témoignages, que le travail d'équipe semble aller de pair avec un certain niveau de partage de connaissances, ce qui contribue à mieux comprendre l'autre et à son tour d'améliorer les relations. À leurs tours, des relations de confiance mènent à un meilleur partage des connaissances.

Ça a amélioré la qualité des relations à l'intérieur de l'institution parce qu'il y avait une compréhension. Il y avait une plus belle compréhension. (A15)

It probably builds alliances, you know, with developing the teams. Coherence, togetherness maybe a little bit better. Because they had to work together on that process. I think in the immediate, it probably did a lot. (A5)

La mobilisation se manifeste souvent en face à face par des échanges en groupe. Ces derniers permettent de développer un langage commun, ce qui facilite la communication et la compréhension. Cette base commune résultante de la mobilisation de connaissances, semble parfois octroyer une légitimité à chacun dans la prise de décision, nonobstant de leur rôle respectif.

Peu importe qu'on soit un professionnel ou pas, on avait des gens de l'entretien ménager qui étaient avec nous et qui ont eu la même information que moi [...], après ça, on parlait en atelier. On avait eu la même information. On était tous les deux capables de prendre les décisions en fonction de ce qu'on venait de voir. Alors ça, c'était assez génial. [...] On avait un langage commun pour prendre les décisions. (A10)

Au-delà d'une meilleure compréhension, le nouveau langage qui se développe vient s'émincer dans les pensées et éventuellement dans les actions. Comme l'extrait suivant le témoigne, le langage utilisé se propage dans l'organisation et s'incarne dans les actions :

Even the language people are using now has changed. [...] let them start using language that they then bring back to their groups, they start using it. And it's reflected in the way they hire the next generation of doctors. So, it's reflected in the way it just permeates everything. (A3)

4.5 - Facteurs modérateurs

Cette quatrième et dernière section présente les facteurs modérateurs qui influencent les relations motivation-mobilisation et mobilisation-bénéfice. C'est-à-dire l'effet exercé sur la nature de la mobilisation des connaissances malgré la motivation des participants et sur l'étendue des bénéfices en dépit des efforts investis dans la mobilisation.

4.5.1 - Facteurs modérateurs à la relation motivation-mobilisation

Malgré les besoins qui motivent la mobilisation des connaissances, les répondants ont exprimé certains facteurs qui viennent modérer cette motivation et limite la mobilisation que l'équipe déploie. Trois facteurs se dégagent parmi ceux qui ont été le plus souvent cités, soit : (1) les *biais cognitifs* (2) le *manque de ressources* et (3) le *manque de structure*.

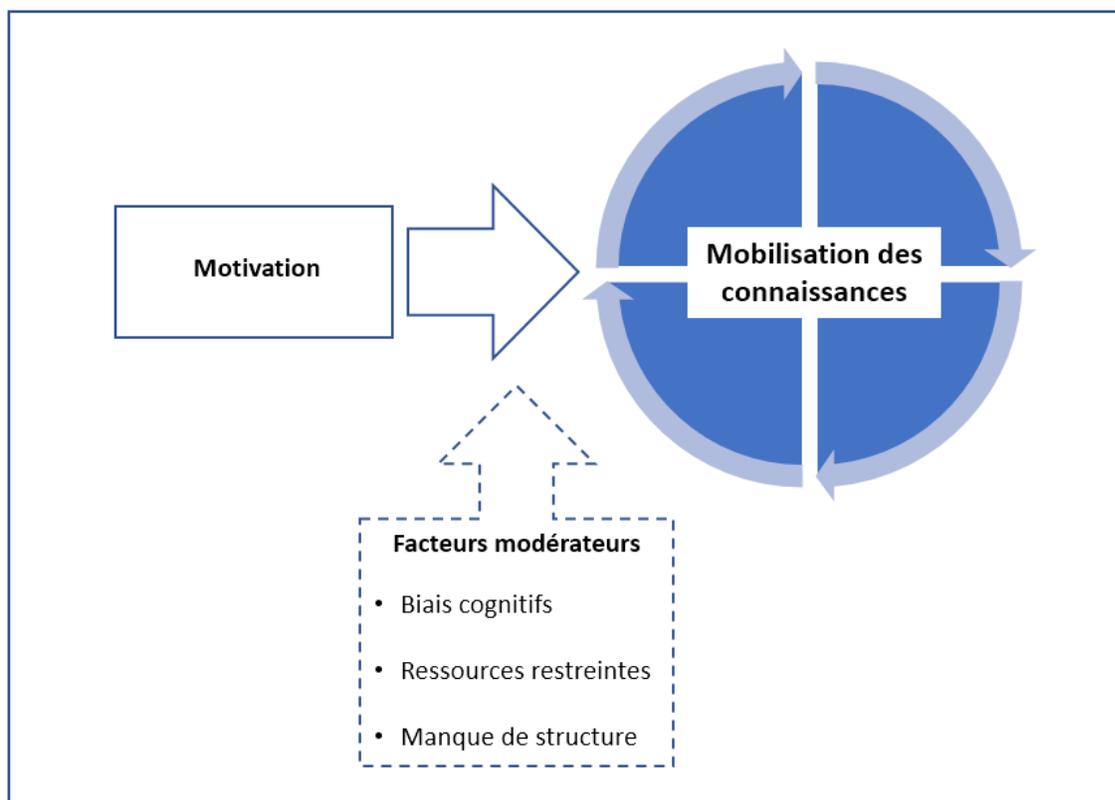


Figure 9 : Facteurs modérateurs à la relation motivation-mobilisation

Le choix des membres recrutés pour former l'équipe tient compte des objectifs spécifiques du projet, mais considère aussi important d'avoir une représentativité qui reflète la multidisciplinarité du milieu. Les équipes sont alors souvent formées de participants qui représentent les médecins, les soins infirmiers, les services professionnels (inhalothérapeute, travailleur social, nutritionniste, ergothérapeute), la pharmacie, le laboratoire, l'imagerie et tous autres services de soutien (biomédicale, informatique, contrôle des infections, logistique). Une telle diversité représente autant de connaissances qui reflètent les différentes perspectives, ce qui en soi est un avantage, mais des situations se présentent où le point de vue de certaines personnes prédomine, sans pour autant toujours être fondé sur des connaissances partagées. Parmi les biais cognitifs mentionnés par les répondants, les schèmes de pensées dominants empêchent le plus souvent la mobilisation des connaissances.

I need to affirm if our impressions are correct. They just think I am being silly. So, to me it is as to be, otherwise, this person is so powerful that people will just go along because they make the assumptions that he knows everything. Not necessarily the case, it may very well be, but so what if we don't have the numbers, it is good to have the numbers to affirm that. (A6)

Cela s'explique parfois par la position soit formelle ou informelle que la personne occupe. Ainsi, le directeur d'un service ou le clinicien dont la pratique profite d'une reconnaissance enviée détiennent à l'occasion une influence sur les autres membres de l'équipe. Le manque d'objectivité ne permet pas une mobilisation neutre de connaissance. On peut être tenté d'orienter la recherche de connaissances qui tend à appuyer les positions déjà confirmées. En effet, si le groupe partage les mêmes schèmes de pensée, on ne motive pas la recherche des connaissances qui pourrait défendre des arguments visant à contredire cette pensée dominante.

[...] s'il y a déjà un commun accord, où l'on pense que c'est dans la bonne direction, mais si c'est une personne qui est très influente, puis qu'on n'a pas de données vraiment, la décision on la prendrait quand même, pour se rallier, sans nécessairement aller vérifier. Si l'on n'a pas de doute, on n'irait pas vérifier. (A6)

Les ressources restreintes sont le deuxième facteur qui a fait l'objet de plusieurs mentions. Parmi ces ressources, le manque de temps vient souvent en tête de liste. Le

temps non seulement d'aller puiser les connaissances et les mobiliser, mais celui nécessaire pour la réflexion et l'appropriation des connaissances.

Le temps d'avoir la réflexion avec les chiffres, avec les best practices, so you can find the time to reflect in a day, it is not easy. (A6)

Le temps qui manque et le désir de passer rapidement à l'action décourage à l'occasion la mobilisation de connaissances, sous prétexte qu'elles n'apporteraient rien que l'on connaisse déjà et qu'elles ne feraient que retarder l'action. Dans ces cas, l'équipe est parfois témoin d'une volonté, non partagée par l'ensemble du groupe, de prioriser ses connaissances et convictions en dissuadant la mobilisation de connaissances qui pourraient faire échouer ses plans.

I have a perfect example [...] about a person in our system who wants to do something very quickly and let's just get it done, [...] and I had to keep saying repeatedly, no we need to have the numbers, [...] (A6)

Même dans les cas où les connaissances existent et la volonté d'en faire utilisation est présente, elles ne se transmettent tout simplement pas d'une équipe à une autre. Ces situations sont attribuables non seulement au manque de temps, mais surtout en raison d'une saturation de la pensée. On constate que le contexte, enclin à une accélération des demandes, freine la capacité de ses membres à mobiliser des connaissances, même si quelquefois celles-ci faisaient gagner du temps en limitant la redondance des efforts. Malgré la bonne volonté, des silos de connaissances passent souvent sous le radar.

Je pense que la difficulté c'est la communication dans le sens où même si l'on se rencontre, même si toutes les données sont mises ensemble, les gens sont tellement occupés et les ressources diminuent tellement en ce moment [...] qu'il y a quand même du travail en silo qui continue à se faire. Et ça, c'est difficile parce que, par exemple, toi tu fais une application pour une nouvelle documentation et tu apprends qu'elle est déjà faite par la personne que tu vois chaque mois et qui a juste oublié de t'en parler parce qu'ils sont débordés. Donc, je pense que la difficulté c'est qu'il y a encore beaucoup de travail en silo qui est fait. Même avec tout ça, et ce n'est pas un manque de volonté, c'est vraiment un manque de temps et des oublis humains. (A15)

Dans le même sens, les équipes sont formées dans le but de mener à terme certaines initiatives qui ne font pas partie des responsabilités opérationnelles. Les membres proviennent dans la majorité des cas des équipes terrain, et jouent ainsi un double rôle, celui qui consiste à remplir leurs responsabilités opérationnelles et celles relatives au projet. De plus, si les projets ont une durée limitée dans le temps, ils profitent souvent d'échéanciers flexibles, et dans certains cas s'étendent sur des durées relativement variables. Par conséquent, il devient difficile pour certains de jongler avec leurs doubles responsabilités pendant des périodes qui peuvent se prolonger. Les membres régulièrement sont recrutés sur des critères qui reposent sur leurs expertises, connaissances et qualités en lien avec les objectifs du projet, mais rarement sur leurs disponibilités. Il est alors courant que les membres des équipes soient fortement sollicités de part et d'autre, jusqu'à atteindre un point de saturation qui les rend moins susceptibles d'être disposés à mobiliser d'autres connaissances.

So, it's a risk, and you know we have been doing this now for five years, you know it's been fast, so I have really noticed it, the seven last years have been very difficult for everybody. [...] It goes back to taking care of your people, trying to make sure that you slow the pace down just a little bit, so we can think. You know, if I look around the room and people are really tired, I'll say OK maybe this is not a good time for us to discuss this, if you want to go away and think about it, we can talk about it again next week. You know, you have to be really conscious of that. But you know, if I am also tired and the people at my level are also tired, you know we'll only push through because it has to be done. So that's a risk too.
(A6)

[...] It happens, because remember, people are often very, you know especially with what we lived in the last number of years. I think people get, you know people are tired of trying to do the best they can do, but you can only focus and pay attention to so many things [...] It becomes a risk for poor decision-making.
(A6)

Le troisième et dernier facteur soulevé, qui enfreint la mobilisation des connaissances, relève du manque de structure. Même si le bureau de projet représente le port d'attache des gestionnaires de projets et offre une structure qui concentre un certain savoir-faire, la dispersion géographique et le peu d'occasions pour échanger présente un

défi pour la mobilisation des connaissances cumulées. Les gestionnaires de projet, assignés à un ou plusieurs projets, se déplacent la plupart du temps pour se joindre aux équipes projet localisées sur les différents sites de l'organisation. Le bureau planifie régulièrement des rencontres formelles d'équipe où les gestionnaires sont conviés. Par contre, les nombreux déplacements et les responsabilités en lien avec leurs projets ont souvent priorité, ce qui limite leurs présences. D'autant plus que ces rencontres représentent une des rares opportunités pour les gestionnaires de participer autant aux échanges de connaissances formels durant les rencontres que ceux qui sont informels et résultent des interactions fortuites, du simple fait qu'ils se retrouvent sur un même lieu.

At the PMO offices. There are very few opportunities for us to be in the same room in the same time and so we don't really share. We are all more than willing to share but we don't always have the opportunity to be together. There are less more formalized ways to share because there is less proximity to have those interactions. The way the job is made, we don't even go have coffee together we rarely run into each other. (A1)

Il existe bien une structure électronique pour conserver les connaissances développées au fil des projets. C'est sous forme d'un répertoire commun, auquel chaque gestionnaire de projet du bureau a accès, qu'il est possible de centraliser des documents relatifs à l'ensemble des projets. Un dossier est attribué à chaque projet dans lequel le gestionnaire peut créer l'arborescence qui lui convient et y déposer les documents générés en cours de projet. Si l'ensemble des documents sont accessibles pour tous, la recherche représente parfois un défi. En effet, le grand nombre de fichiers et leurs variétés rendent les recherches difficiles et requièrent souvent d'être guidé par le gestionnaire du projet, qui devient en quelque sorte le gardien des connaissances du projet.

With the short timelines we have, there is a lot of gains to go back to what has already been done. And it is done in this case very well. So, I think that if somebody would have to go into the [...] project folder I would have to navigate them through there, because it's a lot. But in other cases, it is very well structured and organized. (A1)

De plus, certaines connaissances reposent sur l'expérience et résident dans les membres des équipes. Un réseau de contacts devient alors la clé pour accéder à ces connaissances. Pour un nouvel arrivant qui intègre l'organisation, la mobilisation de ces connaissances est difficile si aucune structure n'est mise en place pour faciliter leur intégration.

It is to find that person that might be more challenging for the new person coming into the organisation. But if you have done other projects, it is the part that is very transferable, once you have established relationship and understand cultures and units, concerns, issues. When you start a new project, you are not starting at zero. You know who to fetch for. You are part of the organizational memory. (A1)

4.5.2 - Facteurs modérateurs à la relation mobilisation-bénéfices

Si les équipes trouvent plusieurs bénéfices à la mobilisation, en retour, certains facteurs viennent enfreindre la pleine atteinte de ceux-ci. Parmi les facteurs les plus souvent mentionnés, on retrouve : (1) le *roulement de personnel* (2) les *artefacts limités* et (3) les *divergences de priorités*.

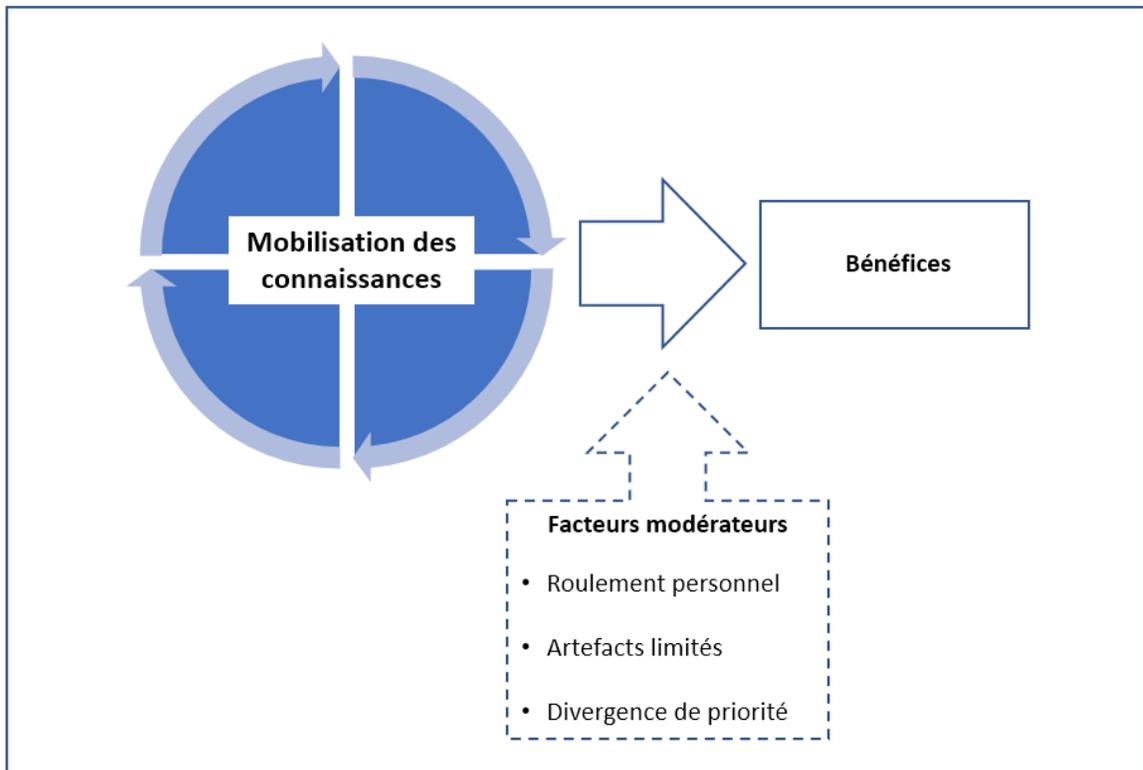


Figure 10 : Facteurs modérateurs à la relation mobilisation-bénéfices

Le roulement de personnel, même s'il peut être planifié, représente des pertes importantes de connaissances. Ces dernières années, les contraintes budgétaires ont forcé la fermeture de plusieurs postes. De plus un nombre croissant de départs à la retraite ne sont pas remplacés sur-le-champ. Ces fermetures entraînent le départ de personnel, qui n'ont personne vers qui se tourner afin de transmettre leur savoir. On voit ainsi des personnes, qui cumulent plusieurs années d'expérience, emporter avec eux un grand bagage de connaissances. Cette perte empêche de tirer pleinement profit des efforts, souvent coûteux en temps et en ressources, investis dans la mobilisation.

Souvent, les postes sont remplacées, mais encore, les fois où les postes ne sont pas remplacées, ils sont seulement fermés ou que la personne est partie en retraite et l'on attend de la remplacer. Qu'il n'y ait pas eu de transfert de connaissances avant que la personne soit partie en maladie ou soit tombée enceinte ! Toutes les raisons qui font que quelqu'un s'en va d'un coup, que le transfert de connaissances n'est pas fait, il y a beaucoup de choses et de connaissances qui se perdent. (A15)

No, these people have now retired Claude. So, we were just lucky they didn't retire at that point in time. And when they did, I said: thank-you so much for staying. But we live it now, like I can see the difference. It is not quite as stressful, it is not the same context anymore, but you know the difference is huge. (A6)

Si d'une part, les départs occasionnent des pertes pour l'organisation, d'autre part, les mouvements de personnel en interne apportent son lot de défis. Pour de multiples raisons, la durée des projets s'échelonne souvent sur une période plus longue que prévu. Conséquemment, dans certains cas les membres impliqués au moment de la mobilisation des connaissances ne sont plus présents au moment de déployer les changements sur le terrain. On ne peut alors pas tirer profit de l'engagement développé au cours de ce processus. Même lorsque ces personnes se trouvent toujours dans l'organisation, il peut être difficile de les libérer de leurs nouvelles responsabilités pour solliciter leurs connaissances.

Mes gens ici, ils bougent beaucoup. Parce que dans le département [...] ce sont des unités de passages, donc le personnel, les infirmiers par exemple, ils vont parfaire quelques mois leurs connaissances puis ils vont s'en aller dans un autre département plus spécialisé. Donc, il y a des personnes qui viennent ici par

exemple puis après un an, un an et demi, ils vont travailler ailleurs [...] Donc, c'est comme si l'on a un roulement continuellement. (A13)

On a beaucoup de roulement de personnel à chaque niveau [...]. Tu sais [...] ils vont nous aider à faire les démarches [...]. Are you kidding? Premièrement, ils ne restent pas ou bien ils ne sont pas soutenus ou bien ils ont des changements, on n'a pas assez de ressources [...] (A7)

Les artefacts limités sont le deuxième facteur qui empêche de bénéficier pleinement du processus de mobilisation. Parmi ceux les plus souvent mentionnés par les répondants : le plan de projet, le journal des décisions prises et leurs justifications, la revue de littérature ou encore les leçons apprises. Si pour certains projets, ces artefacts existent, ils se trouvent parfois en très grand nombre et retrouver des connaissances spécifiques devient plutôt difficile.

It normally would be the PMO manager that would direct us to what others have done in the past. It is all there. With the short timelines we have, there is a lot of gains to go back to what has already been done. And it is done in this case very well. So, I think that if somebody would have to go into the [X] project folder I would have to navigate them through there, because it's a lot. But in other cases, it is very well structured and organized. (A1)

D'autres fois, ils ne sont simplement plus à jour et risquent de générer de la confusion ou de mal informer. Comme le témoigne l'un des répondants dans l'extrait suivant :

C'est comme la réalité a changé, la documentation n'a pas suivi la réalité. Donc, t'avais des documentations qui étaient comme, pas vraiment comme la réalité. La meilleure manière c'était vraiment d'être dans [l'unité] et de voir les personnes qui sont en train de faire les processus et leur demander ce qu'ils sont en train de faire, pourquoi et les suivre. (A11)

Ou encore, s'ils sont absents, cela s'explique en partie par le manque de temps à la clôture d'un projet pour prendre le recul et faire ressortir l'apprentissage qui pourra servir pour les projets à venir. En général, le gestionnaire de projet est l'instigateur des leçons apprises. Dans les faits, il est la plupart du temps, déjà affecté à un nouveau projet avant que le précédent soit clôturé. Conséquemment, cette étape est souvent escamotée, il

devient alors difficile de faire d'une expérience un apprentissage. Comme l'extrait suivant le témoigne, où cette phase demeure floue :

Did we look back to say OK what did we learn that eventually could be reused? I'm not so sure. Probably something that you know I think you're talking to the others about who is still there [...] because I was less involved afterwards so I did get involved in some of the follow ups. But in terms of that big picture stuff I didn't. There was no official closure of. OK now let's do some lesson. Shortly after, they were starting to work on the new [project]. Very quickly when I was still in place they were starting [...] (A2)

Même lorsqu'ils existent et qu'ils sont consultés, ils ont la réputation de ne pas transmettre pleinement le contexte et l'expérience de l'apprentissage. C'est pourquoi on croit que le meilleur moyen demeure de solliciter directement les membres des projets passés. On préfère aller à la source et questionner les auteurs des artefacts afin de compléter les connaissances manquantes. De cette façon, on accède aux contextes émotionnels ou intelligences émotionnelles, connaissances qui ne se retrouvent pas dans les documents, mais dans les individus et qui influencent les décisions.

Quand les gens du passé ne sont pas là pour vraiment émotionnellement raconter l'histoire, on s'en recrée une autre et il y a une partie de l'histoire qui tombe, malheureusement. Il y a des petites bribes qui vont arriver, mais quand les gens ne sont plus là, qu'on a juste comme sur le papier, là, on tourne la page et l'on recrée une autre histoire parce que les histoires se forment avec les émotions, le vécu des gens. (A10)

Ça, tu ne le vois pas dans le document. Ça, tu ne vois pas l'émotionnel du pouls de ces services-là ou du vécu de l'établissement. L'intelligence émotionnelle n'est pas là. Elle n'est pas dans le papier et ça, ton intelligence émotionnelle, des fois, les gens sont matures, des fois, ils sont immatures. Des fois, les personnes seules vont être matures. En groupe, ils deviennent immatures. Il faut que tu l'écoutes ça et que tu le prennes en conscience pour pouvoir être capable d'avancer. (A10)

La divergence de priorité est le troisième facteur qui empêche de profiter pleinement des bénéfices d'une mobilisation. Un environnement multidisciplinaire offre un terrain où il devient parfois difficile d'intégrer des connaissances plus loin que celles qui servent ses pratiques. Si le but ultime demeure la sécurité et la qualité des soins

prodigués aux patients, son articulation prend autant de formes qu'il y a d'intervenants. Dans un contexte où les ressources sont limitées et les besoins grandissants, à l'occasion l'influence de certains intervient davantage que les connaissances dans les décisions.

You know people's personality can have a huge influence on a decision just because of who they are, and that's not necessarily a good thing. It can just be because they assert themselves or they're bullies, you know you have the good and the bad. So it is not based on data. (A6)

Si l'influence ne peut être éliminée, les connaissances contribuent à diminuer son emprise. Dans une expérience rapportée, les connaissances mobilisées empêchent la centralisation du pouvoir de décisions. Pour éviter que la roue qui grince influence toutes les décisions, on s'assure de combler les besoins en connaissances par l'entremise de personnes clés ou de documents.

[...] certainly, I have lived experiences where it was the wrong decision. So, it just reaffirms the fact that you need the data to, you need the right people around the table, third. You can't have somebody who is the sneaky wheel making all the decisions. (A6)

Si une influence directe est parfois exercée, dans d'autres cas, c'est plutôt par le silence et la censure de connaissance qu'elle s'exprime. Des participants ne partagent pas toutes leurs connaissances pour des raisons qu'ils ne veulent pas dévoiler. Ces intentions cachées, dans le cadre d'un projet où les rôles établis par la hiérarchie formelle ne tiennent pas, empêchent la transparence nécessaire pour que s'installe la confiance et se construise une compréhension commune. En effet, dans certains cas soulevés par les répondants, l'éclairage apporté par les connaissances relève plutôt de la position informelle que détient un membre : « [...] the informal structure always trumps the formal, always, always, always ».

Ça a été remis sur la table et je leur disais, malheureusement, à la fin des neuf heures et quand on a commencé, j'ai donné mes principes qu'il y a des choses qui sont immuables, qu'on ne peut pas toucher [...]. Alors, si les gens étaient autour de la table pour me convaincre [...], c'est un agenda qui est caché, c'est un agenda maintenant qu'on connaît et qui ne se fera pas. Alors, changez tout de suite ou débarquez parce que ce n'est pas vers ça qu'on s'en va. Les gens sont quand même restés. Il y a eu une déception, mais on a avancé. On a réussi à faire notre plan. (A10)

Même lorsqu'elles reposent sur des connaissances, les décisions ne sont jamais complètement neutres. En effet, les valeurs et notions éthiques orientent parfois une décision dans une direction que les connaissances à elles seules ne justifient pas, tel qu'un répondant le témoigne :

Pour prendre la décision, on ne peut plus s'appuyer seulement sur la science, ça devient parfois une question éthique. Il y a beaucoup de facteurs : la science, leurs valeurs, la religion, etc. Deux médecins vont traiter leurs patients différemment en fonction de leurs valeurs. Il y a aussi les patients et leurs familles, leurs valeurs, leurs cultures. Certains médecins disent que la future génération, les immigrants prendront toutes les chances qui leur sont offertes, ils n'abandonneront pas. Contrairement à ma génération qui a une vision différente de ce qu'est une qualité de vie. Tout est relatif. (A4)

4.6 - Résumé de chapitre

Les résultats ont été recueillis à partir de 17 entrevues individuelles semi-dirigées effectuées auprès d'intervenants au sein d'un centre hospitalier. Les répondants ont permis de dégager une représentation du processus de mobilisation des connaissances tel qu'il se manifeste dans leurs projets. Il se compose en quatre phases distinctes, soit : (1) la sollicitation, qui permet d'aller chercher les connaissances, (2) la socialisation, qui offre l'occasion de discuter de celles-ci souvent en groupe multidisciplinaire, (3) la sélection, qui consiste à retenir les plus pertinentes pour le projet, et (4) l'appropriation, où l'équipe intègre les apprentissages. Ce processus se met en branle tout au long des projets dépendant des besoins pressentis. Les expériences partagées ont permis d'identifier trois sources de motivation, à s'investir dans ce processus, soit le besoin : (1) de générer de nouvelles alternatives, (2) d'atténuer les divergences d'opinions, et (3) de solidifier la base de connaissances. Si les répondants étaient unanimes à l'idée qu'il est toujours utile de mobiliser les connaissances, trois grands bénéfices ont pu être mis en lumière, soit : (1) d'accroître la capacité d'innover, (2) de favoriser une approche systémique, et (3) de renforcer le niveau d'engagement. Malgré la motivation à mobiliser des connaissances et les bénéfices reconnus qui s'en dégage, certains facteurs freinent la nature de la mobilisation ou l'étendue des bénéfices qui peuvent en résulter. Trois facteurs modérateurs influencent la relation motivation-mobilisation, soient : (1) les biais

cognitifs, (2) les ressources restreintes, et (3) le manque de structure. D'un autre côté, en dépit de la motivation et d'un investissement parfois important dans la mobilisation, trois facteurs modèrent la relation mobilisation-bénéfices, soit : (1) le roulement de personnel, (2) les artefacts limités, et (3) la divergence de priorité.

Chapitre 5 - Discussion et portée des résultats

5.1 - Discussion des résultats

Ce mémoire avait pour but de mieux comprendre comment les équipes projet peuvent tirer profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets. Il a permis de dégager une représentation exhaustive du processus de mobilisation des connaissances qui s'articule en quatre phases (solliciter, socialiser, sélectionner, s'approprier). L'approche qualitative a permis, grâce à la profondeur des données colligées, d'ouvrir la boîte noire que représente ce processus, tout en le situant dans un continuum qui va des sources de motivation jusqu'à l'obtention de bénéfices. Ainsi, il a été possible d'identifier : trois besoins à l'origine de la motivation à mobiliser des connaissances, trois moyens de mobiliser les connaissances ainsi que trois bénéfices résultant de la mobilisation. De plus, six facteurs qui viennent modérer la relation motivation-mobilisation et mobilisation-bénéfice ont été identifiés. Dans cette section, je fais un retour sur ces résultats à la lumière de la littérature scientifique sur le sujet.

Le continuum Motivation – Mobilisation – Bénéfices

Les résultats de cette étude permettent de dégager une compréhension de mobilisation des connaissances qui va au-delà d'une perspective centrée sur le transfert de connaissance en tant que possession individuelle. En effet, les mémoires individuelles (Alavi et Leidner, 2001; Girod-Séville, 1996), projets (Picq, 2005) et organisationnelles (Argote et Fahrenkopf, 2016; Cattani *et al.*, 2011; Stein, 1995; Walsh et Ungson, 1991) sont chacune impliquée dans le processus de mobilisation. Le projet est un microcosme qui offre un terrain fertile pour la mobilisation des connaissances. Les multiples occasions de résoudre des problèmes et de prendre des décisions qui jalonnent la réalisation des projets génèrent autant de besoins de connaissances. En prenant ce dernier comme unité d'analyse, cela permet de mieux comprendre la mobilisation à travers un collectif, l'équipe, plutôt qu'à un niveau individuel. De plus, à travers les témoignages des

répondants, il est possible d’apprécier non seulement les moyens employés pour mobiliser des connaissances, mais comment ces dernières s’insèrent dans le continuum motivation-mobilisation-bénéfices. Cette perspective holistique permet d’approfondir la compréhension des relations qui précèdent (motivation-mobilisation) et succèdent (mobilisation-bénéfice) à la mobilisation et comment elles influencent cette dernière.

Les résultats permettent de constater que les besoins de l’équipe à l’origine de la mobilisation visent autant l’atteinte des objectifs du projet (ex. : générer de nouvelles alternatives) que d’assurer le fonctionnement optimal du groupe (ex. : atténuer les divergences d’opinions) dans cette quête. La mobilisation se limite ainsi, comme le mentionne Garel et al. (2004), aux impératifs du projet. En effet, si le projet vise à trouver de nouvelles alternatives, c’est souvent dans l’intérêt de l’équipe de s’assurer d’avoir les connaissances autant pour en proposer que pour les évaluer et retenir les meilleures. On constate que même lorsque les moyens pour mobiliser les connaissances sont à la disposition des équipes, si la motivation n’est pas suffisamment importante pour enclencher la mobilisation, le continuum Motivation-Mobilisation-Bénéfice est rompu et ne peut profiter à l’équipe. Il devient alors aussi important de porter attention aux moyens (sources de connaissances, environnement physique, outils, etc.) mis en place pour mobiliser les connaissances que de porter attention aux facteurs qui motivent (système de récompense, temps, qualité des relations, etc.) les équipes à s’investir.

Si la mobilisation des connaissances représente l’élément central du continuum, son articulation en quatre phases (solliciter, socialiser, sélectionner, s’approprier) relève plutôt d’une schématisation a posteriori à partir des témoignages. En effet, les répondants ont une vision plus dynamique et située de la mobilisation que d’un processus séquentiel. Il est intéressant de constater à travers les récits que les connaissances se forment par le biais d’interactions, de façon itérative ou en mode « bricolage » (Grabher, 2004). Les relations et la communication sont ici essentielles. Tel que Mueller (2014) le souligne, la structure flexible, sans égard à la hiérarchie formelle, encourage la prise de contact entre individus. Les projets unissent des participants de divers secteurs de l’organisation et les mobilisent vers un objectif partagé. Ils détiennent un statut hors de la structure formelle qui leur permet d’aller plus facilement à la rencontre des sources de connaissances utiles.

D'ailleurs, les échanges en face à face prennent une place importante dans la mobilisation. Si la nature des besoins peut contribuer à orienter l'équipe vers des sources plus formelle, tels des documents ou de la littérature, il demeure impossible de confirmer que le manque de moyens représente un frein majeur à la mobilisation.

À l'issue du continuum, il est intéressant de constater que les répondants ont tous témoigné que la mobilisation apporte des bénéfices au projet. Nonobstant des moyens et des efforts, les équipes cherchent des connaissances pour informer leurs actions et décisions. Même si la recherche démontre qu'il n'est pas toujours bénéfique d'utiliser des connaissances provenant d'autres unités dans l'organisation (Haas et Hansen, 2005), la culture des données probantes en santé explique peut-être en partie cette tendance. En effet, une valorisation de la rationalité pour justifier l'action est répandue (Jetha *et al.*, 2008). Malgré l'époque du big data et de l'infobésité, les répondants s'entendent pour confirmer qu'ils n'ont jamais trop de connaissances. D'un côté, la rationalité encourage la recherche de celles-ci, elle pousse à investiguer tous les aspects pour ne rien laisser de côté, elle favorise une pensée systémique qui profite au projet.

En même temps, la démarche de mobilisation elle-même apporte des bénéfices à l'équipe. Si souvent la démarche incite la participation de chacun des membres de l'équipe, elle contribue en retour à renforcer leurs engagements envers le projet. En tissant des liens et en confrontant des croyances, la mobilisation des connaissances est un exercice collectif qui impacte les individus et leurs relations, ce qui permet à l'équipe de développer une maturité dans ses interactions. Ce constat va dans le même sens que les travaux de Bechky (2003) qui reconnaît que le regroupement d'individus au sein d'une équipe permet de développer un sens commun qui rapproche leur langage et donne accès des connaissances. Ce sont précisément ces liens au sein de l'équipe qui nourrissent la capacité d'innover. En effet, ce n'est pas dans l'adversité, mais dans un contexte de confiance qu'émergent le plus souvent les nouvelles idées. Comme cela a été signalé dans les travaux de Nonaka et Konno (1998) relatif au Ba, soit un cadre qui favorise les échanges et privilégie un climat collaboratif.

L'influence des barrières à la mobilisation

Si l'étude a pu confirmer que les équipes sont en générales motivées à renseigner leurs interventions en mode projet par des connaissances et qu'ils en reconnaissent les bénéfices, le continuum Motivation-Mobilisation-Bénéfices se voit aussi perturbé par des facteurs qui exercent des forces modératrices. L'étude qualitative a permis d'approfondir la compréhension et de mieux rendre compte de certains facteurs qui court-circuitent ce continuum et influencent à la fois la mobilisation (relation motivation-mobilisation) et les bénéfices (relation mobilisation-bénéfice) qui peuvent en découler.

Parmi ces facteurs, quatre sont déjà bien connus. En effet, au regard des nombreuses études qui fixent les facteurs qui enfreignent la mobilisation (Carlile, 2004; Ichijo et Nonaka, 2007; Préfontaine, Drouin et Ben Mansour, 2009; Riege, 2005; Szulanski, 2000), il est possible de constater qu'ils sont en majorité liés à l'environnement. On y retrouve le roulement de personnel, les artefacts limités, le manque de structure et les ressources restreintes. À cet égard, l'environnement doit offrir des conditions favorables, soit : le temps nécessaire, des sources accessibles et structurées, une stabilité de personnel et des personnes qui ne sont pas continuellement en surcharge, mais dispose de bonnes conditions cognitives. Ces conditions sont des prérequis pour favoriser la mobilisation et espérer en retirer des bénéfices.

Si quatre de ces facteurs étaient déjà bien connus, l'étude a permis de mettre en lumière deux facteurs moins connus dans un contexte d'organisation par projet, les biais cognitifs et les divergences de priorité. Ces deux derniers facteurs relèvent davantage de l'aspect humain et collectif de l'organisation par projet. Les projets décentralisent la prise de décision qui relève normalement des structures formelles dans l'organisation. Ce pouvoir se retrouve entre les mains de l'équipe, formée d'individus qui proviennent de diverses disciplines et qui occupent des positions formelles et informelles dans l'organisation. L'équipe devient parfois une arène où les décisions revêtent un volet politique qui influence les connaissances qui seront mobilisées. Si la mobilisation s'appuie sur des connaissances rationnelles, la démarche quant à elle est empreinte de facteurs humains qui peuvent perturber la mobilisation. Ce facteur rejoint la dimension relative aux affectes du décideur, selon Langley et al. (1995). En effet, l'influence

qu'exercent les membres vient parfois censurer ou orienter autant la motivation que la mobilisation. Que cette influence découle de la personnalité ou de la position qu'occupe un individu dans l'organisation, il est pertinent d'en tenir compte dans la démarche qui guide le continuum Motivation-Mobilisation-Bénéfices.

Outre la mise en lumière de facteurs environnementaux et humains qui enfrennent la mobilisation, l'étude a permis de mieux comprendre l'impact que ceux-ci ont à travers le continuum Motivation-Mobilisation-Bénéfices. En effet, certains facteurs influencent plus précisément le passage à l'action (relation motivation-mobilisation), tandis que d'autres influencent davantage l'obtention des bénéfices (relation mobilisation-bénéfice).

Dans un premier temps, pour faciliter le passage à l'action, soit de passer d'un besoin pressenti de connaissance à la mobilisation, l'équipe doit avoir les ressources (soit le temps et une bonne disposition cognitive), la structure (soit des lieux qui facilitent les interactions et les outils pour échanger) et une démarche qui réduit les biais cognitifs (soit les pensées dominantes et l'influence que certains individus peuvent exercer). En connaissant mieux l'impact de ces facteurs et à quel moment ils exercent leurs influences, il devient possible de les anticiper et de mettre en place des moyens ciblés afin de réunir les conditions favorables pour soutenir la motivation à mobiliser les connaissances.

Dans un deuxième temps, même si des efforts considérables sont souvent investis dans la mobilisation, d'autres facteurs interfèrent dans le continuum et empêchent de tirer pleinement bénéfices des connaissances mobilisées. Dans certains projets, des connaissances fiables et bien documentées permettent d'envisager les meilleures solutions possible, mais parfois l'équipe n'arrive pas à puiser dans celles-ci pour s'entendre sur une décision. Dans ces cas, le roulement de personnel et les artefacts limités découlant de la mobilisation empêchent une continuité dans la démarche de l'équipe pour soutenir leurs décisions. Les individus partent avec leurs connaissances et l'engagement développer à travers la mobilisation. À un autre niveau, les divergences d'opinions posent des barrières entre les individus et empêche un dialogue neutre qui permet de puiser dans l'ensemble des connaissances mobilisées, ce qui influence au final les décisions. Ici encore, il est

possible d'anticiper l'apparition de certaines dynamiques et d'intervenir afin de soutenir la démarche qui s'ensuit de la mobilisation et d'en dégager pleinement les bénéfices.

Manager ou pas les connaissances ?

La gestion des connaissances n'est pas un phénomène nouveau. Depuis maintenant plus de trois décennies on voit un intérêt pour valoriser et exploiter les connaissances dans le but de créer de la valeur pour l'organisation, en misant sur la réutilisation du savoir et en favorisant l'innovation. Les préoccupations liées au roulement du personnel, à la vitesse des changements et à l'économie des idées incitent à développer des stratégies pour gérer les connaissances. Les démarches emploient des outils technologiques et des modes de gestion des ressources humaines qui visent à conserver et capitaliser leurs savoirs. On tente de mettre en place des structures organisationnelles et des outils pour capter autant les savoirs informels que les savoirs opérationnels. On déploie des solutions électroniques, tels des bases de données et des Intranets pour stocker ce qui peut être documenté. D'un autre côté, on offre des mesures incitatives pour les employés et l'on imagine des lieux de travail qui favorisent le partage et les échanges. Même si certaines tentatives s'avèrent un échec (Harvey *et al.*, 2013), ces efforts démontrent une reconnaissance de la valeur stratégique des connaissances, même si le lien entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle n'est pas toujours établi.

Le milieu de la santé ne fait pas exception en ce qui a trait au défi relié au roulement de personnel. En effet, les nombreux départs à la retraite et les réformes génèrent des changements de personnel qui présentent un défi managérial. De plus, ce secteur d'activité est axé sur un haut niveau de savoirs professionnels et empreint d'actions basées sur des données probantes et les connaissances. Si des études ont déjà identifié des moyens pour faciliter le transfert de connaissances tacite du personnel qui part à la retraite (Harvey, 2012; Renaud, 2008), les outils déployés pour simplifier l'entreposage des connaissances et encourager leurs mouvements n'ont peut-être pas encore fait l'objet d'attention soutenue.

À travers les résultats de cette étude, il est intéressant de constater que malgré une gestion des connaissances informelle, les équipes trouvent les moyens les plus appropriés pour aller chercher les connaissances nécessaires pour soutenir leurs décisions. Elles puisent dans les ressources et outils à leur disposition, sans pour autant que celles-ci soient formalisées (Müller *et al.*, 2013). Il peut s'agir d'observations sur le terrain, de discuter avec des intervenants en face à face, de se référer aux participants des projets passés ou de recourir aux d'expert en extraction et analyse de données. La démarche même demande que chacun développe son propre réseau de contacts qu'il sollicite au besoin.

Une gestion des connaissances plus informelle, où une place importante est laissée aux intérêts des équipes, offre-t-elle une plus grande liberté qui influence les décisions et en fin de compte la performance organisationnelle ? Même si les résultats ne visaient pas à mesurer la performance résultant de la mobilisation des connaissances, il est possible de constater qu'il ne se dégage pas d'insatisfaction marquante. Mis à part des réserves concernant des décisions particulièrement difficiles où les connaissances ne semblent jamais suffisantes. Lorsqu'interrogés sur leurs expériences de mobilisation, les répondants étaient forcés de réfléchir à leurs propres démarches, puisque peu de pratiques servent de modèle. À l'aide des ressources à leurs dispositions (dépôts de documents, l'expertise pour accéder et surtout analyser des informations stockées dans des systèmes électroniques l'expertise pour puiser dans la littérature), ils utilisent leurs réseaux de contacts et leurs connaissances de l'organisation pour aller chercher ce dont ils ont besoin pour un projet donné (Hansen, Nohria et Tierney, 1999). Si le temps est souvent le facteur qui limite les démarches, celles-ci ont l'avantage d'être adaptées aux situations, ce qui évite d'appliquer aveuglément une recette. Les équipes développent ainsi parfois de nouvelles façons de puiser des connaissances pour satisfaire des besoins qui ne se rencontrent qu'à de rares occasions. Il est alors possible de supposer, selon Simon (1983), que les décisions retenues dépendent en partie des expériences variées développer dans les équipes.

D'un autre côté, une gestion des connaissances plus systématique et encadrée comporte possiblement des avantages d'efficacité. Elle permet d'accompagner chacun des membres de l'organisation, qu'il soit expérimenté ou nouveau, afin d'accéder aux savoirs

souvent cumulés. Dans certains cas, elle permet de stocker les connaissances explicites, de transférer les connaissances tacites en prévoyant des moyens d'échanges (mentorat, coaching, etc.) lors de départs de personnel, d'allouer du temps dédié au transfert ou à l'apprentissage, et de développer une culture de partage en offrant des reconnaissances sous différentes formes. Lorsque ces moyens sont bien connus, il peut devenir tentant pour des équipes pressées par les échéanciers de se limiter à ceux-ci. En encourageant des moyens éprouvés, elles incitent peut-être moins à sortir des sentiers battus, qui présentent parfois l'avantage de nourrir la créativité et l'engagement.

Force est de constater que la gestion des connaissances touche des ressources qui sont au cœur de la stratégie d'une organisation et que des moyens et démarches adaptés doivent être préconisés. En effet, la gestion des connaissances se définit en fonction des connaissances de l'organisation, qui sont au centre des activités et de sa mission. Chaque organisation a avantage à développer ses outils, moyens, et démarche qui respectent sa culture, mais aussi et surtout en tenant particulièrement compte des facteurs humains. C'est pourquoi la meilleure solution de gestion des connaissances sera la plus adaptée possible aux composants de l'organisation (cultures, stratégies, technologies, structures).

5.2 - Implications pratiques

Les résultats de cette étude illustrent la place centrale qu'occupent les connaissances dans plusieurs décisions qu'ont à prendre les équipes projet. On constate que malgré les obstacles, les équipes s'adaptent et trouvent les moyens pour soutenir leurs décisions. Même dans un contexte sous optimal, les bénéfices sont reconnus. Avec l'accroissement des connaissances, l'augmentation de la fréquence des changements et les limites de ressources (roulement de personnel), on ne peut qu'imaginer que l'organisation devra s'adapter pour capitaliser, à travers la mobilisation, la richesse des connaissances qu'elles possèdent. Dans ce sens, les résultats mettent en lumière des facteurs modérateurs qui sont particulièrement parlants et peuvent inspirer des manières dont les organisations peuvent soutenir et faciliter la mobilisation des connaissances pour leurs équipes projet.

Tout d'abord si les connaissances profitent déjà d'une réputation et valeur reconnue dans l'ensemble des projets, la démarche qui guide l'équipe dans la prise de décision et la mobilisation de connaissance varie d'un projet à l'autre. S'il est vrai que chaque projet est unique, que l'équipe est mandatée pour l'atteinte de ses objectifs et profite d'un degré de liberté dans les moyens pour y arriver, la démarche de prise de décision, qui implique la mobilisation des connaissances, se retrouve dans chaque projet. Afin de mobiliser pleinement les connaissances sans parti pris, il importe de diminuer l'emprise des schèmes de pensées dominants ou des priorités de nature politique. Pour se faire, la démarche de prise de décision et de mobilisation des connaissances doit être empreinte de neutralité et mener par une personne reconnue pour cette qualité. Des critères de décisions clairement établis et une documentation explicite de ceux-ci tout au long des décisions, favorisent une transparence et permettent à quiconque, dans le présent ou le futur, d'apprécier les connaissances et forces qui ont guidé les actions. S'il revient à l'équipe de les établir et de les entériner, l'organisation peut l'encourager en l'intégrant dans ses rééditions de compte, et les structures existantes, tels les bureaux de projets, et les reconnaître comme bonnes pratiques. Créer un terrain libre de biais cognitifs et de divergence de priorité peut permettre d'intégrer un éventail plus large de connaissances aux discussions et enrichir les décisions. Une telle démarche permet d'éclaircir un

processus, d'empêcher de tourner en rond et ainsi de sauver du temps dans un contexte où les ressources sont restreintes.

Les résultats l'ont démontré, il est difficile de trouver les connaissances qui sont pertinentes. Soient elles n'existent pas, on ne les trouve pas ou bien le temps manque. Dans bien des cas, même lorsque des connaissances sont documentées et disponibles, l'humain aura une tendance naturelle pour les discussions en face à face. Ces interactions permettent d'inclure des nuances, de remettre en contexte et d'inclure des connaissances qui débordent du cadre de ce qui a pu être documenté. Ainsi, on peut aisément reconnaître qu'une gestion de connaissances devrait trouver un équilibre entre les efforts à investir dans la documentation, les outils pour y accéder et de l'autre côté l'établissement d'un environnement propice aux échanges.

Du côté des connaissances explicites, l'organisation gagnerait à arrêter ses choix sur quelques outils électroniques pour permettre le stockage et soutenir les échanges. En effet, un trop grand nombre d'outils représentent une source de confusion pour qui recherche des connaissances, de plus les efforts de soutien se trouvent souvent inutilement dédoubler. Des sources centralisées et communiquées contribuent à favoriser l'accessibilité. Si les bilans de fin de projet sont souvent escamotés parce que d'autres priorités pressent, il serait intéressant d'intégrer une pratique qui se répartit tout au long du projet. Pour ce faire, des bilans établis selon le phasage du projet permettent d'étaler les efforts et de profiter de la présence des acteurs qui souvent change en cours de projet. Il est surtout important que ces périodes de réflexions collectives tentent de s'éloigner de la dualité réussites et échecs afin d'inclure les connaissances tacites.

L'attention médiatique souvent portée lors de la mise en place des changements devrait représenter une vitrine pour exposer les apprentissages réalisés. Mais au-delà de la communication, l'aménagement des espaces physiques pour favoriser les échanges devrait être une priorité. Les lieux de rencontres devraient stratégiquement être situés et aménagés pour faciliter l'accessibilité et l'usage des outils (ordinateur, projecteur, tableau, mobiliers modulables, etc.) qui soutiennent les échanges, la mobilisation des connaissances et le développement d'artefacts.

Même si le contexte d'une organisation par projet, la nature des connaissances, l'accélération des changements et les contraintes de ressources posent des défis à la mobilisation des connaissances, cette dernière n'est appelée qu'à prendre de l'ampleur. Si les équipes projet perçoivent les bénéfices et sont motivées à mettre les moyens malgré ces défis, cette étude a permis d'identifier certains facteurs modérateurs qui pourront, je l'espère, inspirer des pratiques qui permettront de faciliter la mobilisation des connaissances.

Conclusion

Ce mémoire visait à mieux comprendre comment une organisation peut faciliter la mobilisation des connaissances dans ses projets pour soutenir la prise de décision. Afin de conclure, je souhaite présenter un sommaire de cette recherche avant d'exposer les limites et avenues de recherche future.

Sommaire de la recherche

Tout au long de ce mémoire, l'objectif était de répondre à la question suivante : *comment les équipes projet tirent-elles profit des connaissances externes à l'équipe pour soutenir la prise de décision dans leurs projets ?* En effet, si la littérature est étoffée sur les connaissances, leurs mécanismes de création et de transferts, elle demeure limitée pour nous informer du point de vue d'un processus situé dans lequel les acteurs s'engagent lors de la mobilisation de connaissances et des facteurs qui influent sur cette dernière. De plus, elle ne nous informe pas sur des cas spécifiques au domaine de la santé qui a recours, de plus en plus, au mode projet pour réaliser plusieurs de ses initiatives.

Or, l'objectif était de mieux saisir les dynamiques, les relations et les actions des acteurs impliqués dans la mobilisation des connaissances et d'en extraire des principes qui peuvent expliquer et guider des actions qui influent sur cette dernière. Dans cette perspective, ce mémoire se repose sur une démarche qualitative essentiellement exploratoire, centrée sur des études de cas multiples, conduites dans une organisation en santé. Grâce à la profondeur des données recueillies, il a été possible d'ouvrir la boîte noire que représente la mobilisation de connaissances, tout en le situant dans un continuum qui va des sources de motivation jusqu'à l'obtention de bénéfices.

Le cadre conceptuel qui émerge de cette étude s'appuie sur l'éclairage des éléments théoriques rassemblés et la validation empirique. Les résultats ont permis de dégager une représentation du processus de mobilisation des connaissances tel qu'il se manifeste dans les projets. Quatre phases distinctes ont pu être identifiées, soit : (1) la sollicitation, qui permet d'aller chercher les connaissances (2) la socialisation, qui offre l'occasion de discuter de celles-ci souvent en groupe multidisciplinaire (3) la sélection,

qui consiste à retenir les plus pertinentes pour le projet et (4) l'appropriation, où l'équipe intègre les apprentissages. De plus, trois sources de motivation, à s'investir dans ce processus, ont été identifiées, soit le besoin : (1) de générer de nouvelles alternatives (2) d'atténuer les divergences d'opinions et (3) de solidifier la base de connaissances. Si les répondants étaient unanimes à l'idée qu'il est toujours utile de mobiliser les connaissances, trois grands bénéfices ont pu être mis en lumière, soit : (1) d'accroître la capacité d'innover (2) de favoriser une approche systémique et (3) de renforcer le niveau d'engagement. Malgré la motivation à mobiliser des connaissances et les bénéfices reconnus qui s'en dégagent, certains facteurs freinent la nature de la mobilisation ou l'étendue des bénéfices qui peuvent en résulter. Trois facteurs modérateurs influencent la relation motivation-mobilisation, soit : (1) les biais cognitifs (2) les ressources restreintes et (3) le manque de structure. D'un autre côté, en dépit de la motivation et d'un investissement parfois important dans la mobilisation, trois facteurs modèrent la relation mobilisation-bénéfices, soit : (1) le roulement de personnel (2) les artefacts limités et (3) la divergence de priorité.

Si l'objectif de ce mémoire visait avant tout d'approfondir la compréhension des relations qui précèdent et succèdent à la mobilisation et comment elles influencent cette dernière. L'analyse de ces résultats ne visait pas à produire un discours normatif, mais permet de mettre en lumière des facteurs modérateurs particulièrement parlants qui peuvent inspirer des manières dont les organisations soutiennent et facilitent la mobilisation des connaissances pour leurs équipes projet.

Limites de cette étude et avenues de recherche future

L'étude a été menée dans une organisation publique de santé, un milieu multidisciplinaire où se côtoient des travailleurs autonomes et des professionnels syndiqués où l'influence de la pratique de l'un sur l'autre est limitée et où le corpus de connaissances n'est pas unique, mais plutôt complémentaire. Si les connaissances cliniques sont au centre de leur mission, en comparant avec d'autres domaines, les systèmes de gestion de connaissances n'ont pas fait l'objet d'attention soutenue. Ce qui explique peut-être en partie pourquoi les recherches sur leurs mobilisations dans ce domaine demeurent peu nombreuses. C'est pourquoi l'une des principales limites pratiques de cette étude se trouve au niveau de la difficulté à généraliser les résultats. En effet, l'échantillon n'est pas assez vaste et représentatif pour pouvoir prétendre à cette généralisation. De plus, les éléments recueillis sous la forme d'un modèle cohérent, donne l'impression d'une représentation beaucoup plus organisée que ne l'est la réalité. Je reconnais que mes analyses et la représentation finale ne retranscrivent pas toute la complexité du phénomène, et qu'en voulant catégoriser, il en résulte une simplification des facteurs observés. Si le choix d'une approche qualitative permet de dégager des explications compréhensibles pour les gestionnaires, d'un autre côté, les données chiffrées permettent de mesurer l'ampleur de certains phénomènes. Dans ce sens, le caractère strictement qualitatif de cette étude représente une autre limite.

C'est pourquoi qu'afin de contrer les limites de cette étude, une première perspective de recherche serait d'étendre la démarche suivit dans d'autres organisations en santé. L'objectif serait de fournir une validité externe en mettant à l'épreuve les résultats obtenus afin de les infirmer ou les confirmer. Dans le cas d'une confirmation, il permettrait de préciser davantage la nature des facteurs modérateurs où l'influencent de la motivation et des bénéfices sur la mobilisation des connaissances. Elle viserait également à constater si des composantes environnementales ou culturelles exercent un rôle important sur cette dernière.

Une deuxième perspective de recherche intéressante serait de répéter l'étude en comparant des cas de projets qui sont reconnus comme des succès et d'autres comme des échecs. La comparaison des résultats permettrait de constater si les leviers, moyens,

motivations et bénéfiques se confirment ou si au contraire des modèles contraires pourraient émerger.

Enfin, une troisième voie de recherche serait de tester ce modèle sur des projets en cours de réalisation et de confirmer avec les intervenants comment ils perçoivent les facteurs identifiés. Il serait alors possible d'introduire une démarche quantitative en précisant les facteurs déjà rencontrés, ce qui validerait le modèle tout en l'appuyant d'une perspective quantitative. Cela permettrait ainsi d'apprécier le poids de certains facteurs et de mieux cerner l'influence qu'ils exercent.

Si cette étude permet une exploration approfondie de la mobilisation dans le domaine de la santé et de dégager des facteurs qui peut inspirer des pratiques de gestion de connaissances, d'autres études pourraient contribuer au développement de pratiques plus adaptées.

Bibliographie

- Ajmal, Mian M. et Kaj U. Koskinen (2008). « Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective », *Project Management Journal*, vol. 39, no 1, p. 7-15.
- Alavi, Maryam et Dorothy E. Leidner (2001). « Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues », *MIS Quarterly*, vol. 25, no 1, p. 107-136.
- Argote, Linda et Erin Fahrenkopf (2016). « Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, p. 146.
- Arthur, Michael B., Robert J. DeFillippi et Valerie J. Lindsay (2008). « On being a knowledge worker », *Organizational Dynamics*, vol. 37, no 4, p. 365-377.
- Asquin, Alain (2005). « Ce que manager par projet veut dire ».
- Asquin, Alain, Gilles Garel et Thierry Picq (2010). « When project-based management causes distress at work », *International Journal of Project Management*, vol. 28, no 2, p. 166-172.
- Aubry, Monique, Ralf Müller et Johannes Glückler (2011). « Exploring pmos through community of practice theory », *Project Management Journal*, vol. 42, no 5, p. 42-56.
- Ballay, Jean-François (1997). *Capitaliser et transmettre les savoir-faire dans l'entreprise*, Paris, Éditions Eyrolles, coll. Collection de la direction des études et recherches d'électricité de France; 97, xxviii, 318 p.
- Bechky, Beth A. (2003). « Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor », *Organization Science*, vol. 14, no 3, p. 312-330.
- Bell, L., C. C. van Waveren et H. Steyn (2016). « Knowledge-sharing within the project-based organization: A knowledge-pull framework », *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 27, no 4, p. 18-33.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. (2004). « Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projets », dans Vuibert (dir.), *Faire de la recherche en gestion de projet*, Paris, Dans G. Garel, V. Giard & C. Midler (Éds.).
- Carlile, Paul R. (2004). « Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries », *Organization Science*, vol. 15, no 5, p. 555-568.
- Cattani, G., S. Ferriani, L. Frederiksen et F. Taube (2011). « Project-based organizing and strategic management: A long-term research agenda on temporary organizational forms », dans, vol 28, BINGLEY, EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, p. XV-XXXIX.
- Charreire, Sandra et Isabelle Huault (2009). *Les grands auteurs en management*, 2e éd.^e éd., Cormelles-le-Royal, France, Éditions EMS, management & société.

- Conroy, Geoff et Hossein Soltan (1998). « Conserv, as a continual audit concept to provide traceability and accountability over the project life cycle », *International Journal of Project Management*, vol. 16, no 3, p. 185-197.
- Corbin, Juliet M. et Anselm L. Strauss (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 4th^e éd., Los Angeles, Sage.
- Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak (1998). *Working knowledge*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- De Long, David W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*, Oxford;New York;, Oxford University Press.
- Dumez, Hervé (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 112, no 2, p. 29-42.
- Edmondson, Amy C. (2002). « The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective », *Organization Science*, vol. 13, no 2, p. 128-146.
- Edmondson, Amy C. et Jean-François Harvey (2017). « Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations », *Human Resource Management Review*.
- Feldman, Martha S. et Wanda J. Orlikowski (2011). « Theorizing practice and practicing theory », *Organization Science*, vol. 22, no 5, p. 1240-1253.
- Fong, Patrick S. W. (2003). « Knowledge creation in multidisciplinary project teams: An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships », *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 7, p. 479-486.
- Garel, Gilles (2011). *Le management de projet*, vol. 377, Paris, La Découverte.
- Garel, Gilles, Vincent Giard et Christophe Midler (dir.) (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert - Fnege, 000 p.
- Gasik, Stanisław (2015). « An analysis of knowledge management in pmbok® guide ».
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley et Aimee L. Hamilton (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Girod-Séville, M. (1996). *La mémoire des organisations*, Paris, Collection L'Harmattan.
- Gluckler, J. (2008). « The fortunes of dispersed locations: Knowledge networks in the global firm », *GEOGRAPHISCHE ZEITSCHRIFT*, vol. 96, no 3, p. 125-139.
- Grabher, Gernot (2004). « Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies », *Organization Studies*, vol. 25, no 9, p. 1491-1514.
- Gruenfeld, Deborah H., Paul V. Martorana et Elliott T. Fan (2000). « What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no 1, p. 45-59.
- Haas, Martine R. et Morten T. Hansen (2005). « When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company », *Strategic Management Journal*, vol. 26, no 1, p. 1-24.

- Harvey, Jean-François (2010). « Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées », *Gestion*, vol. 35, no 4, p. 73-80.
- Harvey, Jean-François (2012). « Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer », *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no 3, p. 400-417.
- Harvey, Jean-François, Patrick Cohendet, Laurent Simon et Louis-Etienne Dubois (2013). « Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies », *European Management Journal*, vol. 31, no 1, p. 27-40.
- Hobday, Mike (2000). « The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? », *Research Policy*, vol. 29, no 7, p. 871-893.
- Huberman, A. M. et Matthew B. Miles (1991). *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, Montréal;Bruxelles;, De Boeck Université.
- Ichijo, Kazuo et Ikujiro Nonaka (2007). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, Oxford, Oxford University Press.
- Ismail Al-Alawi, Adel, Nayla Yousif Al-Marzooqi et Yasmeen Fraidoon Mohammed (2007). « Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no 2, p. 22-42.
- Jetha, Nina, Kerry Robinson, Tricia Wilkerson, Nancy Dubois, Vincent Turgeon et Marie DesMeules (2008). « Comblent l'écart entre les données probantes et l'action : L'initiative canadienne des pratiques exemplaires pour la promotion de la santé et la prévention des maladies chroniques », *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé e Publique*, vol. 99, no 5, p. 11-18.
- Kelly, Nicola, Andrew John Edkins, Hedley Smyth et Efrosyni Konstantinou (2013). « Reinventing the role of the project manager in mobilising knowledge in construction », *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 6, no 4, p. 654-673.
- Lafond, Marie-France, Véronique Lagrange, Julie Villeneuve et Francine Blackburn (2015). « Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation ».
- Lampel, Joseph, Harry Scarbrough et Sebastian Macmillan (2008). « Managing through projects in knowledge-based environments », *Long Range Planning*, vol. 41, no 1, p. 7-16.
- Langley, Ann, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada et Jan Saint-Macary (1995). « Opening up decision making: The view from the black stool », *Organization Science*, vol. 6, no 3, p. 260-279.
- Lefebvre, Hélène, Odette Roy, Sarah Sahtali et Monique Rothan-Tondeur (2013). « Liens entre recherche et pratique : Échange des savoirs, utilisation des données probantes et renouvellement des pratiques », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 114, no 3, p. 31-45.
- Levin, Daniel Z. et Rob Cross (2004). « The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer », *Management Science*, vol. 50, no 11, p. 1477-1490.
- Lindkvist, Lars, universitet Linköpings, Företagsekonomi, institutionen Ekonomiska et fakulteten Filosofiska (2004). « Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies », *Journal of Management and Governance*, vol. 8, no 1, p. 3-25.

- Love, Peter E. D., Francis Edum-Fotwe et Zahir Irani (2003). « Management of knowledge in project environments », *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 3, p. 155-156.
- Lundin, Rolf A. et Anders Söderholm (1995). « A theory of the temporary organization », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, no 4, p. 437-455.
- March, James (1991). « How decisions happen in organizations », *Human-Computer Interaction*, vol. 6, no 2, p. 95-117.
- McCray, Gordon E., Russell L. Purvis et Coleen G. McCray (2002). « Project management under uncertainty: The impact of heuristics and biases », *Project Management Journal*, vol. 33, no 1, p. 49.
- Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Jean-Jacques Bonniol (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e éd.^e éd., Bruxelles, De Boeck Université.
- Mueller, Julia (2014). « A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams », *European Management Journal*, vol. 32, no 2, p. 190.
- Müller, Ralf, Johannes Glückler et Monique Aubry (2013). « A relational typology of project management offices », *Project Management Journal*, vol. 44, no 1, p. 59-76.
- Müller, Ralf, Johannes Glückler, Monique Aubry et Jingting Shao (2013). « Project management knowledge flows in networks of project managers and project management offices: A case study in the pharmaceutical industry », *Project Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 4-19.
- Nonaka, Ikujiro et Noboru Konno (1998). « The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, vol. 40, no 3, p. 40-54.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama et Akiya Nagata (2000). « A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, no 1, p. 1.
- Picq, Thierry (2005). *Manager une équipe projet: Pilotage, enjeux, performance*, 2e éd.^e éd., Paris, Dunod.
- Polanyi (1966). *The tacit dimension*.
- Préfontaine, Lise, Nathalie Drouin et Jamal Ben Mansour (2009). « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace », *Revue française de gestion*, vol. 197, no 7, p. 15-33.
- Renaud, Martine (2008). *Le transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du secteur de la santé et des services sociaux au québec* [Mémoire], Masters, HEC Montréal, 141 p.
- Rhodes, Lucy et Ray Dawson (2013). « Lessons learned from lessons learned », *Knowledge and Process Management*, vol. 20, no 3, p. 154-160.
- Riege, Andreas (2005). « Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider », *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no 3, p. 18-35.
- Sargis-Roussel, C. (2011). « Gestion des connaissances en contexte projet : Quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? », *Management & Avenir*, no 44, p. 60-77.

- Senge, Peter M., Béatrice Arnaud et Alain Gauthier (2016). *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes*, Nouv. éd. augm.^e éd., Paris, Eyrolles.
- Shore, Barry (2008). « Systematic biases and culture in project failures », *Project Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 5-16.
- Simon, Herbert Alexander (1955). « A behavioral model of rational choice », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no 1, p. 99-118.
- Simon, Herbert Alexander (1983). *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.
- Snider, Keith F. et Mark E. Nissen (2003). « Beyond the body of knowledge: A knowledge-flow approach to project management theory and practice », *Project Management Journal*, vol. 34, no 2, p. 4.
- Stein, Eric W. (1995). « Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management », *International Journal of Information Management*, vol. 15, no 1, p. 17.
- Sydow, Jörg, Lars Lindkvist, Robert DeFillippi, universitet Linköpings, Företagsekonomi, institutionen Ekonomiska, et al. (2004). « Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial », *Organization Studies*, vol. 25, no 9, p. 1475-1489.
- Szulanski, Gabriel (2000). « The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no 1, p. 9-27.
- Thomke, Stefan et Takahiro Fujimoto (2000). « The effect of "front-loading" problem-solving on product development performance », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, no 2, p. 128-142.
- Tsoukas, Haridimos et Efi Vladimirou (2001). « What is organizational knowledge? », *The Journal of Management Studies*, vol. 38, no 7, p. 973-993.
- Turner, J. Rodney et Ralf Müller (2003). « On the nature of the project as a temporary organization », *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 1, p. 1-8.
- V, Govindarajan et Gupta Ak (2000). « Knowledge management's social dimension: Lessons from nucor steel », *Sloan Management Review*, vol. 42, no 1, p. 71.
- Venkitachalam, Krishna et Rachelle Bosua (2014). « Roles enabling the mobilization of organizational knowledge », *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, no 2, p. 396-410.
- Walsh, James P. et Gerardo Rivera Ungson (1991). « Organizational memory », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 57-91.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire Identification Projets

Questionnaire à transmettre au responsable du bureau de projet dans le but d'identifier des projets pour lesquelles des participants seront sélectionnés pour les entrevues.

La première personne contactée pour une entrevue sera le gestionnaire de projet. C'est avec l'aide du gestionnaire de projet que nous établirons la liste des candidats qui pourront être invités à participer aux entrevues. Je contacterai moi-même ensuite une partie d'entre eux et leur participation au projet restera entièrement volontaire.

Titre du projet : _____

Gestionnaire de projet

Prénom, nom : _____

Coordonnées (courriel, numéro de téléphone) : _____

Date de fin du projet (confirmée ou visée): année _____ mois : _____

Durée du projet (mois) : _____

Est-ce que le projet a atteint les objectifs visés?

- Oui
- Partiellement
- Non

Commentaires :

Comment est-ce que vous qualifiez la réussite de ce projet?

- Excellente
- Très bonne
- Bonne
- Passable
- Sous des attentes

Commentaires :

Indiquez toute autre information que vous jugez pertinente afin de justifier le choix de ce projet :

Annexe 2 : Guide d'entrevue individuelle semi-dirigée

Étapes préalables à l'entrevue

1. Accueil du participant
2. Explication du contexte du projet de recherche
L'étude sur lequel porte mon mémoire s'intéresse à la mobilisation des connaissances des projets passés dans la prise de décision des projets actuels. Elle vise à mieux comprendre l'utilisation des connaissances passées, leurs utilités dans la prise de décision et les mécanismes qui peuvent favoriser ou entraver leurs accès et mobilisation.
3. Lecture et signature du formulaire de consentement
Note : laisser une copie du formulaire au participant
Confirmer que le participant accepte que l'entrevue soit enregistrée.
Avertissement qu'il se peut que je prenne des notes ou consulte à l'occasion une grille de questions.

Nous ferons un entretien d'environ quatre-vingt-dix minutes concernant votre expérience concernant la mobilisation des connaissances dans le cadre de vos projets. Je vais vous poser quelques questions afin de s'assurer que nous couvrirons certaines thématiques en regard à la mobilisation des connaissances dans les projets. Les questions sont volontairement ouvertes pour vous laisser répondre sans vous influencer; vous pouvez ainsi répondre le plus spontanément et le plus sincèrement possible. L'objectif n'est pas de porter un jugement, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Avant de commencer, est-ce que vous avez des questions?

4. Fournir des exemples de prise de décision et de mobilisation des connaissances au participant et valider sa compréhension.
Avant de débiter, je souhaiterais préciser deux notions qui seront utilisées dans cette entrevue. Par **prise de décision**, nous entendons tout moment lors d'un projet, du lancement jusqu'à sa fermeture, lorsqu'un choix entre plusieurs options a dû être fait par l'équipe. Par exemple : sélection des membres de l'équipe, sélection d'une technologie ou d'un produit spécifique à déployer, décision de poursuivre ou pas (Go ou No Go), quels risques seront monitorés, etc. Par **mobilisation des connaissances**, nous entendons toute information, savoir, expertise, etc. qui seront utilisés afin d'informer une décision.

Thématiques abordées

La prise de décision dans les projets

1. Pouvez-vous me parler de moment dans vos projets qui ont été marqués par des prises de décisions et quel fut leurs impacts sur le projet ?
2. Comment êtes-vous arrivé à cette décision ?
3. Est-ce qu'il y a une ou des connaissances en particulier qui vous ont influencé ? Quel type de connaissance s'agissait-il ?
4. Comment ces connaissances ont-elles été mobilisées ? La mobilisation était-elle intentionnelle ou fortuite ?
5. Auriez-vous d'autres exemples de prise de décision qui ont été influencées par des connaissances ?

La mobilisation des connaissances

1. En lien avec les exemples de mobilisation de connaissances que vous avez mentionnés, est-ce que ça se passe toujours comme ça ?
2. Est-ce que les connaissances mobilisées étaient utiles (toutes ou certaines) ? Est-ce que vous pourriez m'expliquer pourquoi ?
3. Est-ce que votre décision a été influencée par ces connaissances ?
4. Pouvez-vous me parler de comment se manifeste la mobilisation ? Est-ce qu'il y a des connaissances qui se mobilisent plus facilement que d'autres ?

La mémoire organisationnelle

1. Lorsque le besoin se fait sentir d'accéder aux connaissances passées, quels sont les moyens ou sources auxquels vous avez recours ?
2. À votre connaissance en existent-ils d'autres dans votre organisation ?

Fermeture de l'entrevue

1. Est-ce qu'il y a d'autres questions que vous souhaiteriez qu'on aborde ?
2. Avez-vous d'autres commentaires sur le sujet que vous souhaitez partager ?

Remerciement du participant

Mention pour le participant :

- Le verbatim peut vous être transmis par courriel pour relecture et validation si vous le souhaitez

Annexe 3 : Structure de l'analyse des données

Concepts	Thèmes	Dimensions
Les données/connaissances peuvent venir contre la divergence de perception de la réalité	Besoin d'atténuer les divergences d'opinions afin de permettre de prendre action	Besoins/Enjeux motivant la recherche de connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Influencer la décision • L'accès aux connaissances permet d'élargir les possibilités envisagées et de générer de nouvelles idées • Les nombreuses demandes et le manque de temps encouragent les participants à puiser dans ce qui est déjà connu 	Besoin de générer de nouvelles alternatives	
<ul style="list-style-type: none"> • Décision nécessaire pour l'organisation • Engagement des participants à contribuer à la prise de décision et avoir un impact • La durée des actions suivant les choix • La responsabilité rattachée aux décisions difficiles • Nivellement des compétences 	Besoin de solidifier la base de connaissance en vue d'une prise de décision importante	
<ul style="list-style-type: none"> • Certaines personnes (Dept. Qualité, pharmacie, gestionnaire projet, etc.) détiennent un savoir pour extraire et présenter des connaissances • L'information est plus facilement accessible pour les gens qui sont sur place ; l'information/connaissance est rattachée à un lieu • Le terrain permet d'avoir l'information/connaissance à jour 	Aller sur le terrain	Moyen pour mobiliser des connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Communauté de pratiques ou regroupement professionnels • Encourager de porter un regard nouveau • Formation ciblée • Les connaissances externes (partenaires, fournisseurs, meilleurs pratiques, littérature) sont sollicitées et viennent combler un manque de connaissance 	Solliciter des sources externes (partenaires, fournisseurs, littérature, communauté de pratique, etc.) pour combler un manque de connaissance	

Concepts	Thèmes	Dimensions
<ul style="list-style-type: none"> • Les échanges d'information-connaissances étaient beaucoup plus verbalisés ; les documents écrits ne sont souvent pas à jour ou transmettre difficilement l'expérience • Les participants détiennent les connaissances de par leurs expertises • Les recherches-expériences antérieures (documents) sont circulées comme référence 	Échanger les connaissances en groupe multidisciplinaire afin d'avoir une représentation systémique reflétant la réalité	
	Se doter d'une démarche structurée afin de solliciter les connaissances pertinentes	
	Accroître la capacité d'innover	
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'artefacts qui servent de traces et peuvent être remobilisés • Permet d'accroître le niveau de connaissance d'un plus grand nombre 	Contribuer à la mémoire organisationnelle	Bénéfices à mobiliser des connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une vision d'ensemble (systémique) force l'intégration des connaissances de plusieurs participants. Ce savoir n'est pas détenu par une seule personne, mais par le collectif. • Contribue à clarifier la vision commune et d'accroître la force d'action 	Favoriser une approche systémique	
	Renforcer le niveau d'engagement en développant des liens et un langage commun	
<ul style="list-style-type: none"> • La réalité permet de confronter les connaissances erronées • Les échanges en groupe permettent d'intégrer les différentes perceptions et de fournir une image plus juste de la réalité • Les connaissances objectives (basées sur des données) permettent de remettre en question l'intuition 	Test de réalisme	

Concepts	Thèmes	Dimensions
<ul style="list-style-type: none"> • Définition de rôles et responsabilités • Divergence d'opinions — ne pas vouloir aller dans la même direction • Hiérarchie formelle & informelle — Style de gestion — Influence sur les choix envisageables • La chimie d'un groupe influence les connaissances qui seront véhiculées 	Censure pour raisons politiques ou autres	Barrières à la mobilisation des connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Courts délais pour prendre les décisions — vision à court terme • Roulement de personnel • Temps et ressources alloués aux participants 	Contexte organisationnel	
La dispersion des participants et le manque de structure pour communiquer représentent un frein au partage de connaissance	Dispersion géographique des personnes	
	Limite entre connaissances et jugement de valeur	
	Limites cognitives et physiques	
	Percevoir certaines connaissances comme une menace (connaissances d'ailleurs vs connaissances terrains)	
	Transposer — échanger les connaissances entre disciplines	

