

Gestion des connaissances des projets de développement au Bénin : une nouvelle perspective d'amélioration de la performance

Présenté par

Alvens ALMINA

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projets

Le 22 septembre 2021

Devant le jury composé de :

Bonaventure MVE ONDO Président

Professeur émérite
Université Omar Bongo

Alioune DRAME Examineur

Directeur du Département Management
Université Senghor à Alexandrie

Alejandro ROMERO-TORRES Examineur

Professeur
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

Remerciements

Loin d'être un travail solitaire, ce mémoire est le fruit de collaborations, d'encouragements et de soutiens de bon nombre de personnes physiques et morales à qui je voudrais adresser quelques mots de remerciements.

J'exprime, en tout premier lieu, toute ma reconnaissance envers Dieu pour m'avoir gratifié de la santé et l'intelligence nécessaire à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont à l'endroit du Directeur du Département Management, Dr. Alioune DRAME pour son dynamisme et sa bienveillance ainsi que Madame Suzanne YOUSSEF, Chef du service administratif pour sa disponibilité et son sens du service, durant mes deux années de master.

Je voudrais adresser des remerciements spéciaux à mon Directeur de mémoire, Dr. Alejandro ROMERO-TORRES. Son encadrement sans faille, ses encouragements, sa disponibilité et sa rigueur m'ont servi de catalyseur tout au long de cette recherche. Merci d'avoir été si pointilleux.

À M. Paterne Oscar Ayéditan AKPO et M. Gilles-Hervé DA SYLVEIRA, j'adresse mes remerciements pour leur accompagnement dans la recherche de stage.

J'exprime ma gratitude également à M. Aytoran Marc OKRY pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage. Je tiens à remercier particulièrement mon tuteur de stage, M. Roland Maurille BOCO, pour son accompagnement. Nos échanges m'ont beaucoup apporté, tant sur le plan professionnel que personnel. À M. Aurélien OGOUTEIBO ainsi que tous les membres du personnel de ma structure de stage qui m'ont facilité le séjour au Bénin, je transmets mes remerciements.

Je remercie tous ceux qui m'ont transmis des informations dans le cadre de ce travail, dont leurs noms ne peuvent pas être cités pour des raisons de confidentialité.

Il m'est agréable de remercier Pela'naa Bienvenue EGOM pour ses conseils, ses avis critiques, et son soutien indéfectible.

Un grand merci également à mes colocataires d'Alexandrie et de Cotonou, Pierre Fils DIEUMERCY, Gué Hervé LAH, Félix Komi AGBEDAM, Souleymane SOUMAÏLA SEYBOU et Thierry Joël NAAN MEYOUPO ainsi qu'à mon binôme de stage Axenova Geophette MANOMBA.

À mes condisciples de la 17^e promotion, notamment du Département Management, à toutes celles et ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'achèvement de cette œuvre, je dis merci.

Dédicace

À mes parents, **Emmanio ALMINA** et **Margareth Jean-François ALMINA** pour leurs sacrifices.
Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.

Mes frères **Rubens ALMINA** et **Gaetjens ALMINA** et ma sœur **Moly Paola ALMINA** qui m'ont tant donné.

À mes amis de toujours **Wadley CADET**, **Rhodny FLEURIAN** et **Davidson THES**.

Résumé

La réalisation d'un projet n'est pas toujours conforme à sa planification. Les interactions entre les parties prenantes qui ont lieu durant le cycle de vie des projets entraînent des processus de création de connaissances. Cependant, les équipes de projet ont tendance à négliger cet aspect en raison des contraintes imposées par l'environnement de ce type d'organisation.

Pourtant, en l'absence d'une gestion adéquate des connaissances générées, les équipes de projets n'apprennent pas de leurs initiatives. Cela implique également que la dissolution de l'équipe, à la clôture du projet, occasionne automatiquement celle des connaissances produites.

Cette recherche aborde les obstacles à la gestion des connaissances sous l'angle des projets de développement. Elle identifie également des solutions pouvant permettre aux intervenants sur le terrain de tirer profit des connaissances que génèrent ces projets. Pour cela, nous avons réalisé une recherche qualitative basée sur une étude de cas.

À travers des entretiens semi-directifs menés auprès de spécialistes de quatre projets de développement au Bénin, nous avons pu obtenir des résultats qui révèlent certains facteurs qui influencent la gestion des connaissances dans les projets de développement. Aussi, nous avons proposé un mécanisme de gestion des connaissances qui tient compte des réalités qui leur sont propres. Par ailleurs, cette étude met en évidence de nouvelles perspectives de recherches susceptibles d'enrichir davantage la compréhension de la gestion des connaissances dans les projets de développement.

Mots-clés

Capitalisation, connaissances, développement international, gestion des connaissances, projets.

Abstract

Project execution is not always uniform with project planning. Exchanges between stakeholders that take place during the life cycle of projects lead to knowledge-building processes. However, project teams incline not to emphasize this aspect because of the restrictions associated with the project environment.

However, without proper management of the knowledge created, project teams do not learn from their initiatives. It also means that knowledge created is automatically lost when the project is closed.

This research addresses the barriers to knowledge management from the perspective of development projects. It also identifies solutions that can enable field workers to benefit from the knowledge generated by these projects. To do this, we conducted qualitative research based on a case study.

Semi-structured interviews with specialists from four development projects in Benin allowed us to identify factors that influence knowledge management in development projects. We also propose a knowledge management mechanism that reflects their specific realities. In addition, this study highlights new research perspectives that could further improve knowledge management understanding in development projects.

Key words

Capitalization, international development, knowledge, knowledge management, projects.

Tables des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Mots-clés	iii
Abstract	iv
Key words	iv
Tables des matières	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés	viii
Introduction.....	1
1 Contexte global des projets de développement et intérêt de la gestion des connaissances.....	3
1.1 Contexte mondial des projets de développement.....	3
1.2 Le secteur des entreprises versus le secteur du développement face à la gestion des connaissances	7
1.2.1 La gestion des connaissances au sein des entreprises.....	7
1.2.2 La gestion des connaissances dans les projets de développement	8
1.3 Objectifs, intérêt et questions de recherche	10
1.3.1 Objectifs de la recherche.....	10
1.3.2 Intérêt de l'étude	11
1.3.3 Questions de recherche	12
1.3.4 Unité d'étude.....	12
1.3.5 Résultats attendus.....	12
2 La gestion des connaissances : fondements théoriques et modèles.....	14
2.1 Émergence et apogée de l'économie de la connaissance	14
2.2 La connaissance.....	15
2.2.1 Définitions de la connaissance	15
2.2.2 Distinction entre donnée, information, connaissance et sagesse	16
2.2.3 Propriétés de la connaissance	17
2.2.4 Typologies de connaissances.....	17
2.2.5 Interaction entre connaissances tacites et connaissance explicites : Modèle de conversion de Nonaka et Takeuchi	18
2.2.6 La typologie des connaissances de Doz et Santoz (1997)	19
2.3 Gestion des connaissances (GC).....	20

2.3.1	Phases du cycle de la gestion de connaissances	21
2.3.2	Gestion des connaissances dans le contexte de projet	26
2.3.3	Fondements théoriques de la gestion des connaissances	27
2.4	Transfert des connaissances	29
2.4.1	Facteurs influençant le transfert de connaissances	29
2.5	Formulation des propositions de recherche	30
3	La méthodologie de recherche	32
3.1	La recherche qualitative	32
3.2	Étude de cas	32
3.2.1	Présentation des cas.....	33
3.3	Échantillonnage	34
3.4	Technique de collecte des données	35
3.5	Les sources et la collecte de données	35
3.5.1	Entretiens	35
3.5.2	Documentation.....	36
3.6	Traitement et analyse des données	37
3.6.1	Codage des entretiens et analyse thématique	37
3.7	Les critères d'évaluation de la qualité de la recherche.....	37
3.7.1	Critères de validité	38
3.7.2	Critères de fiabilité	38
3.7.3	Considérations éthiques.....	39
4	Résultats de la recherche	41
4.1	Résultats des entretiens	41
4.2	Analyse et recommandations.....	48
4.2.1	Révision du cycle de gestion de connaissances proposé	50
5	Proposition d'un projet de création d'une plateforme d'hébergement des connaissances des projets de développement au Bénin	52
5.1	Contexte et justification	52
5.2	Identification du problème	52
5.3	Caractéristiques du projet.....	53
5.4	Analyse des parties prenantes	54
5.5	Gestion des risques	55
5.6	Les modèles logiques du projet.....	55
5.7	Structure de découpage du projet	57

5.8 Budget du projet.....	58
Conclusion	59
Références bibliographiques.....	61
Liste des figures.....	I
Liste des tableaux.....	II
Annexes	III
Annexe 1 Guide d’entretien	III
Annexe 2 Diagramme de Gantt du projet.....	V
Annexe 3 Tableau récapitulatif des résultats.....	VI

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ADB : Asian Development Bank (Banque asiatique de développement)
- AFD : Agence française de développement
- APD : Aide publique au développement
- BAD : Banque africaine de développement
- BID : Banque interaméricaine de développement
- BM : Banque mondiale
- CAD : Comité d'aide au développement
- CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
- FCDO : Foreign, Commonwealth & Development Office
- GC : Gestion des connaissances
- GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)
- IDH : Indice de développement humain
- JICA : Japan International Cooperation Agency (Agence japonaise de coopération internationale)
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- ODD : Objectifs de développement durable
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ONU : Organisation des Nations Unies
- OSC : Organisations de la Société Civile
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement
- PTF : Partenaires techniques et financiers
- UE : Union européenne
- UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

Introduction

« Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. » Tel était l'objectif fixé par l'Union européenne pour la décennie 2000 à l'occasion du sommet économique et social européen de Lisbonne. Ce sommet, qui est perçu par beaucoup d'auteurs comme un tournant dans l'histoire économique mondiale, a entraîné une série d'initiatives émanant d'acteurs publics et privés afin de tirer bénéfice des retombées de cette nouvelle économie basée sur la connaissance. Les efforts déployés pour gérer cette ressource, devenue alors un moteur de croissance sont considérés par les théoriciens comme la gestion des connaissances.

C'est un concept relativement jeune dont les prémices remontent au milieu des années 1980. Cependant, ce n'est qu'au début des années 1990 que les fondements théoriques ont été posés, avec notamment la parution de diverses publications émanant de célèbres auteurs dont entre autres Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi. Ces écrits ont contribué à la vulgarisation de la gestion des connaissances et à l'adoption de stratégies de part et d'autre pouvant faciliter son appropriation par les organisations. Si jusqu'à aujourd'hui la communauté scientifique n'est pas encore parvenue à s'accorder sur une définition de la gestion des connaissances, ses incidences positives sur l'efficacité et la productivité des organisations sont unanimement reconnues dans la littérature (Longueville et Dudézert, 2003 ; Loufrani-Fedida et Missonier, 2009 ; Sargis, 2011).

En dépit de la reconnaissance de son importance, certains types d'organisations comme les environnements projet, facilitent très peu les initiatives de gestion des connaissances (Benhallou, 2019). Une étude menée par les Nations Unies en 2016 sur les initiatives de gestion des connaissances au sein de certaines organisations de développement international a révélé qu'elles ont du mal à systématiser l'intégration des pratiques de gestion des connaissances dans le cycle de programmes et projets et par conséquent, la réutilisation des leçons tirées (Dumitriu, 2016). Pourtant, « bien plus que tout autre environnement organisationnel, les environnements projets gagneraient beaucoup à concevoir et à mettre en place des processus, pratiques ou outils permettant de renforcer leur capacité de gestion et de transfert du savoir. » (Benhallou, 2019, p. 1).

Selon les dernières statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), rien qu'en 2019, environ 118 milliards de dollars ont été déboursés pour financer des projets et programmes de développement dans les pays en développement. Ces décaissements qui représentent près de 70% de l'aide publique au

développement ont permis de financer plus de 40,000 projets dans une trentaine de secteurs¹.

Ces initiatives dont la genèse remonte au début des années 1960, ont été développées dans le but de permettre aux pays dits du « tiers-monde » à l'époque, de faire face à de nombreux défis en matière de développement. Paradoxalement, après cinq décennies de mise en œuvre, elles affichent un bilan mitigé en termes d'efficacité qui serait lié à divers facteurs. Mais certains auteurs mettent l'accent sur la faible capacité des intervenants sur le terrain à tirer des leçons de leurs expériences et par conséquent, une certaine propension de ces derniers à reproduire les mêmes erreurs et constamment réinventer la roue (Nelson, 2012).

C'est un tel constat qui a été à l'origine de ce travail de recherche et qui nous a amené à analyser la performance des projets de développement à travers de la gestion des connaissances. D'où notre question principale de recherche qui a été formulée comme suit : Comment favoriser l'intégration de la gestion des connaissances dans les projets et programmes de développement ?

Ce mémoire vise entre autres, à identifier des obstacles et solutions au processus de gestion des connaissances dans le but d'apporter une modeste contribution théorique à cette thématique, particulièrement sous cet angle qui, à notre connaissance, n'a pas encore été exploré ; et à sensibiliser les acteurs de terrain sur la gestion des connaissances en vue de l'amélioration de la performance des projets de développement.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de quatre projets de développement au Bénin. À travers des entretiens semi-directifs menés auprès de divers spécialistes de ces projets et la recherche documentaire, nous avons pu recueillir des données qui ont apporté des éclaircissements pertinents sur la problématique évoquée dans le cadre de cette étude. Nous avons adopté une stratégie comparative dans la perspective d'une meilleure compréhension du phénomène, car au regard de la littérature, elle a été jugée plus en phase avec notre problématique de recherche.

Cette recherche est constituée de cinq chapitres. Le premier est consacré à la formulation de la problématique de recherche. Ensuite, nous enchainons dans le deuxième chapitre avec une revue de la littérature dans laquelle nous clarifions les concepts inhérents à la gestion des connaissances et le cadre théorique qui la sous-tend. Le troisième décrit la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de ce mémoire. Dans le quatrième, nous présentons et analysons les résultats. Enfin, dans le cinquième et dernier chapitre, nous formulons une proposition de projet en lien avec notre thématique de recherche.

¹ <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/statistiques-financement-developpement/sdienligne.htm> (consulté le 22 avril 2021).

1 Contexte global des projets de développement et intérêt de la gestion des connaissances

Ce premier chapitre sera consacré à la formulation de la problématique de la gestion des connaissances dans les projets de développement. Pour ce faire, nous allons d'abord contextualiser les projets de développement et montrer leur importance. Ensuite, nous ferons un état des lieux de la gestion des connaissances au niveau des entreprises et dans le domaine du développement. Enfin, nous poserons le problème et mettrons en évidence la pertinence d'une telle étude.

1.1 Contexte mondial des projets de développement

Après la Seconde Guerre mondiale, la problématique de la pauvreté dans le tiers-monde est devenue un enjeu stratégique de la politique internationale (Ikonicoff, 1985). C'est ainsi que certaines initiatives ont vu le jour dans le but de mobiliser des ressources financières visant à aborder les défis des pays les plus pauvres. Elles ont pris forme à travers ce qu'on appelle l'aide au développement ou encore l'aide publique au développement. L'agence française de développement (AFD)² définit l'aide au développement comme l'ensemble des financements apportés par les acteurs publics des pays les plus favorisés pour améliorer les conditions de vie dans les pays moins favorisés. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ajoute les transferts de compétences, de pratiques, de technologies et de valeurs en plus du capital financier, à la définition de l'aide publique au développement (Azoulay, 2011, p. 58).

L'aide au développement est distribuée aux pays en développement à travers divers mécanismes. Selon l'OCDE, ses composantes sont :

- l'APD multilatérale, ou encore la somme de tous les fonds fournis aux organisations multilatérales³ ou transitant par elles ;
- l'APD bilatérale, versée directement à un pays en développement par un État ou par l'un de ses démembrements⁴ ;
- le coût du séjour des réfugiés pour leur première année par donneur ;
- l'action humanitaire ;
- les remises de dettes.

Elle exclut certaines opérations comme les aides militaires, c'est-à-dire, les équipements, le service militaire ainsi que les activités antiterroristes ; les dépenses de maintien de la paix⁵.

² <https://www.afd.fr/fr/laide-au-developpement> (consulté le 11 avril 2021)

³ Selon l'OCDE, plus de 200 organisations multilatérales telles que les Nations Unies, la Banque mondiale et les fonds mondiaux reçoivent, collectivement, environ 40 % de l'aide publique au développement.

⁴ Par exemple l'AFD pour la France.

Selon L'AFD⁶, les acteurs de l'APD peuvent être classés en trois catégories :

1. **les organisations multilatérales** telles que : la Banque mondiale ; les agences des Nations Unies ; l'Union européenne ; les fonds dits « verticaux »⁷.
2. **les banques de développement régionales** telles que : la Banque africaine de développement (BAD) ; la Banque asiatique de développement (ADB) ; la Banque interaméricaine de développement (BID).
3. **les agences ou banques « bilatérales »**, comme : le Département du Développement international (DFID)⁸ en Grande-Bretagne ; l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID); le BNDES au Brésil; l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA); l'Agence française de développement (AFD).

Depuis leur avènement au début des années 60, l'aide publique au développement n'a cessé de croître. Selon les statistiques de l'OCDE (2021), elle a atteint son plus haut niveau en 2020, soit 161.2 milliards USD, ce qui représente une hausse de 3.5 % en termes réels par rapport à 2019.

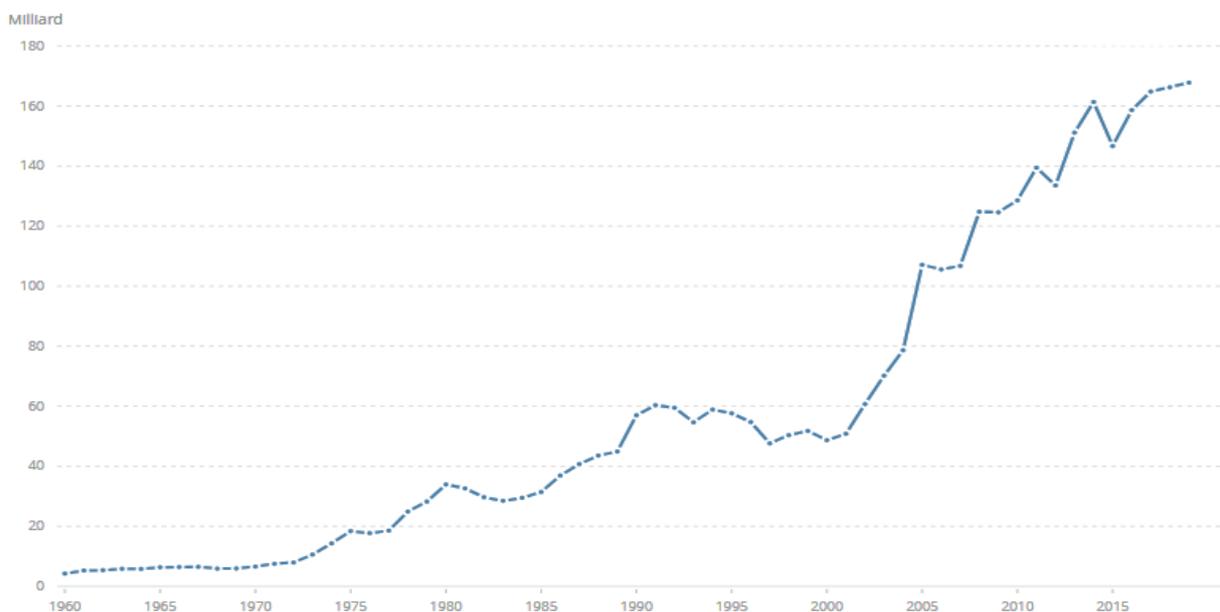


Figure 1 Évolution de l'Aide publique au développement nette en USD (BM, 2019)

⁵ Certaines activités de maintien de paix jugées pertinentes pour le développement sont incluses

⁶ <https://www.afd.fr/fr/laide-au-developpement>, (consulté le 21 avril 2021)

⁷ Focalisés sur un problème en particulier. Exemple: Fonds mondial pour l'environnement, Fonds mondial contre le sida, le paludisme et la tuberculose, etc.

⁸ Remplacée par Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO)

L'une des utilisations de l'APD est le financement d'activités visant à améliorer l'accès à un certain nombre de biens et services dans les pays en développement dans divers domaines tels que la santé, les infrastructures, l'environnement, etc. Elles sont couramment appelées projets/programmes de développement. Sjöblom et al. (2013, cités dans Aubert, 2014, p. 224) définissent un projet de développement comme « une organisation temporaire, dotée de moyens humains, financiers, techniques dont sa mise en œuvre vise des objectifs propres et est censée servir de levier de transformation de l'action publique à plus grande échelle. » Il se trouve que parmi les composantes de l'aide publique au développement, les projets et programmes représentent une part non négligeable. De ce fait, il est impossible de parler de développement sans avoir un regard particulier sur eux. Selon l'OCDE (2021), les projets, les programmes et la coopération technique au développement représentent plus de la moitié de l'APD totale et sont en nette progression.

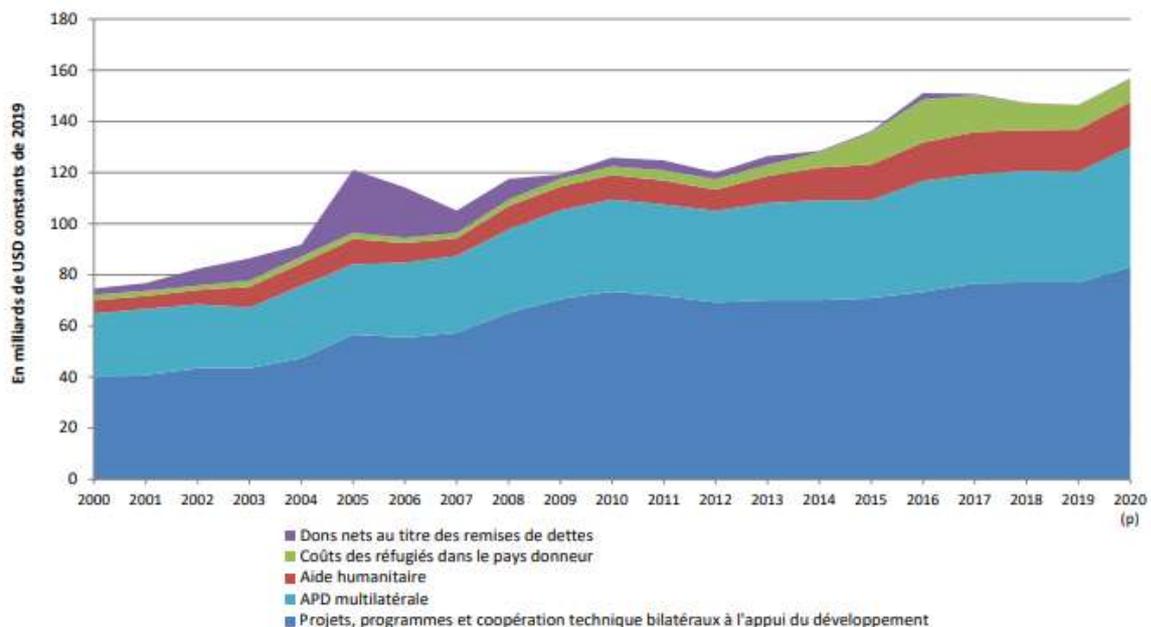


Figure 2 Part des projets, programmes de développement dans l'APD (OCDE, 2021)

Comme le soutient Lavagnon (2007), les projets de développement sont devenus une pièce clé du processus de développement. Selon plusieurs auteurs (Gittinger, 1972; Rondinelli, 1976; Crawford et Bryce, 2003, cités dans Lavagnon, 2007, p.167), ils constituent le moteur du développement dans la mesure où c'est l'outil privilégié grâce auquel les pays pauvres ont accès aux capitaux des pays riches pour financer leur développement. Lavagnon (2007) va même jusqu'à affirmer que l'essentiel de l'aide au développement passe par des projets. Les bailleurs de fonds mobilisent davantage de ressources financières et les agences de développement continuent de diversifier les secteurs dans lesquels ils réalisent des projets. La prolifération des projets de développement et des donateurs en témoigne. Selon la

Banque mondiale⁹, les bailleurs de fonds financent plusieurs dizaines de milliers de projets de développement dans le monde. Cela peut traduire dans une certaine mesure, un consensus des pays du comité d'aide au développement sur le canal préférentiel par lesquels ils veulent apporter leur soutien aux pays en développement. Selon Adams (2017), « sans l'identification, et la mise en œuvre réussie des projets, les plans de développement ne sont rien de plus que des souhaits et les nations en développement resteront stagnantes ou régresseront. »

Après des années d'intervention, l'efficacité de l'aide et par conséquent des projets est aujourd'hui un débat controversé (Radelet et al., 2005). Certains considèrent que c'est une réussite (Severino et Charnoz, cités dans Lavagnon, 2007, p.165). D'autres ont des avis nuancés sur la question. Sachs (2005) et Stiglitz (2002) soulignent à la fois les effets positifs de l'aide sur la croissance de certains pays et les déficiences observées. Cependant, pour un auteur comme Caudron (2020), les résultats n'ont pas suivi les efforts financiers, humains et techniques consentis et par conséquent, il faut faire mieux pour atteindre les objectifs du développement. Malgré les divergences de point de vue, un fait est que toutes ces années d'expérimentation de l'aide publique au développement sont pleines de leçons. Cependant, selon Nelson (2012) les difficultés liées à l'obtention des résultats concrets pour les populations concernées sont inhérentes à l'incapacité de la communauté du développement à les exploiter. Ce qui conduit les intervenants sur le terrain à vouloir constamment réinventer la roue. Autrement dit, dans la conduite des projets, les acteurs du développement éprouvent des difficultés à tirer des leçons de leurs expériences en vue de l'amélioration de leurs actions futures. La mauvaise gestion des savoirs acquis de l'expérience conduit à des pertes de ressources temporelles et financières et relève d'une incohérence entre les objectifs des projets de développement et les actions des intervenants sur le terrain pour les atteindre.

Un rapport des Nations Unies publié en 2016 sur les pratiques de gestion des connaissances au sein de certaines organisations du développement international en ce qui concerne les politiques et pratiques de gestion des connaissances a mis en évidence des lacunes dans ce domaine. Seulement 25 % des fonctionnaires ayant participé à cette étude ont estimé que la gestion des connaissances est pleinement intégrée et pratiquée dans leurs organisations. Par ailleurs, l'étude a souligné diverses raisons pouvant expliquer cela dont, entre autres, le manque d'incitations et de temps pour s'engager dans des activités de partage de connaissances et d'apprentissage au-delà des limites de leurs tâches quotidiennes.

⁹ <https://www.banquemondiale.org/fr/about/partners> (consulté le 22 avril 2021).

1.2 Le secteur des entreprises versus le secteur du développement face à la gestion des connaissances

1.2.1 *La gestion des connaissances au sein des entreprises*

Les travaux de plusieurs auteurs montrent que le secteur du développement n'est pas le seul à être confronté à la problématique de réinvention de la roue (Sargis, 2011). Les entreprises dont la structure organisationnelle est basée sur la gestion par projets sont aussi sujettes à des problématiques de productivité. Il se trouve certaines fois que des équipes travaillent sur des problèmes similaires, mais de manière indépendante les unes des autres. Pour faire face à ce phénomène, la gestion des connaissances semble avoir été l'option idéale dans les entreprises (Alavi et Leidner, 2001). Au niveau de la littérature, les auteurs s'accordent sur le fait que l'isolement des équipes de projets conduit souvent à réinventer la roue lorsqu'il n'y a pas une stratégie de gestion des connaissances générées durant les activités du projet. Ce qui implique que les entreprises ne parviennent pas à bénéficier des avantages que procure l'apprentissage mutuel entre les équipes de projets. C'est vraisemblablement la raison qui explique l'adoption de la gestion des connaissances au sein de beaucoup d'entreprises travaillant en mode projet afin de renforcer leur avantage concurrentiel (Warhurst, 2001 cité par Sargis, 2011). Au-delà de la collaboration des équipes de projets au sein d'une même entreprise, Husted et Michailova (2010) mettent en avant les avantages des initiatives de collaboration inter organisationnelle¹⁰. Notamment entre des entreprises ayant des activités dans le même secteur et qui traitent des problèmes similaires. Ce type de collaboration est observé même entre des entreprises concurrentes, notamment dans l'industrie des moteurs de haute technologie, afin d'acquérir et de créer de nouvelles connaissances technologiques lorsqu'elles font face à des pressions similaires (Romero-Torres, 2019). Ces initiatives permettent à ces entreprises de résoudre en quelques années, des problèmes qui ont duré plusieurs décennies. « Les collaborations inter organisationnelles sont précieuses pour les entreprises en termes de partage des risques, éviter les dépenses redondantes, diversifier les bases de connaissances, obtenir des effets sur la réputation et innover en réseau. Elles sont également précieuses pour l'apprentissage auprès et avec les partenaires et la résolution conjointe de problèmes. » (Husted et Michailova, 2010, p. 37) [Traduction libre]. Ces études qui présentent la gestion des connaissances comme une solution pour éviter aux équipes de projets de toujours tout réinventer ont montré que les entreprises ont embrassé cette pratique pour en faire un levier de renforcement de leur avantage concurrentiel (Warhurst, 2001 cité par Sargis, 2011).

¹⁰ Selon Snavely et Tracy (2002), la collaboration inter organisationnelle est un échange social impliquant le partage de connaissances, d'habiletés et de sentiments entre les gestionnaires et les employés de diverses organisations.

1.2.2 La gestion des connaissances dans les projets de développement

La gestion des connaissances représente également un enjeu pour les projets de développement à plusieurs niveaux. En effet, les collaborations inter projets peuvent constituer un tremplin pour l'amélioration de l'efficacité des projets de développement à travers des mécanismes d'apprentissage mutuels. En développement international, des organisations peuvent être amenées à gérer plusieurs projets ou collaborer avec d'autres organisations. De telles initiatives de collaboration inter-projets pourraient éviter que certaines erreurs commises lors de l'implémentation de certains projets soient reproduites dans d'autres. Le partage des enseignements du développement, particulièrement entre les organisations qui gèrent plusieurs projets peut se révéler important. Dans ce cas, elles pourraient être amenées à collaborer avec d'autres organisations qui interviennent dans des domaines similaires afin d'apprendre des erreurs les unes des autres afin de mieux faire face aux défis du développement tout en évitant de recréer des solutions déjà existantes.

Au niveau des organisations œuvrant dans le domaine du développement international, on peut noter un intérêt grandissant pour la gestion des connaissances (Leroux, 2015). Ces dernières années, plusieurs initiatives au niveau de certains organismes engagés dans le développement ont émergé. Par exemple, du côté des Nations Unies, nous pouvons souligner la création, en 2016, du Centre de connaissances pour le développement durable du collège des cadres du Système des Nations Unies¹¹. Son but est de répondre aux besoins d'apprentissage, de formation et de gestion des connaissances du personnel et des partenaires de l'ONU¹². Cet engagement a été pris afin de faciliter le développement des connaissances et des compétences pour tous les acteurs concernés par l'agenda 2030 du développement durable. Nous pouvons signaler également la création des plateformes «Knowledge4Policy»¹³ et «Capacity4Dev»¹⁴ par la Commission Européenne, dont les objectifs respectifs sont d'aider à éclairer les décideurs de politiques publiques et de faciliter les échanges de connaissances sur la coopération au développement de la Commission Européenne. « Les organismes d'aide officiels allemands se considèrent plus que jamais comme des organisations apprenantes et commencent à restructurer leurs systèmes de gestion en conséquence. Ils mettent en place des méthodes afin de systématiser et institutionnaliser leur système de retour d'information pour l'apprentissage. Ces agences d'aide considèrent qu'il est nécessaire d'inclure ces initiatives dans un système global de gestion des connaissances. » (OCDE 2001, p. 19) [Traduction libre]. On voit également la parution de publications émanant des organismes de développement dans le but de

¹¹ Traduction libre de: "United Nations System Staff College Knowledge Centre for Sustainable Development".

¹² <https://www.unssc.org/featured-themes/unssc-knowledge-centre-sustainable-development/> (consulté le 21 avril 2021).

¹³ https://knowledge4policy.ec.europa.eu/about-knowledge4policy_en (consulté le 21 avril 2021).

¹⁴ <https://europa.eu/capacity4dev/about-us> (consulté le 21 avril 2021).

promouvoir la gestion des connaissances. Les engagements pris par certains acteurs montrent une certaine importance accordée à la gestion des connaissances.

Ces initiatives traduisent certainement une volonté de certains organismes du développement international à emprunter la voie de la gestion des connaissances. Toutefois, nous sommes vraisemblablement en présence d'une gestion des connaissances à double vitesse. Autrement dit, ces initiatives semblent s'accompagner d'un décalage entre la réalité au niveau des sièges et celle du terrain. La gestion des connaissances telle qu'elle est prônée par les organisations tarde à se matérialiser au sein des projets de développement. Elle semble reléguée au second plan dans certains cas, voire même inexistante dans d'autres, la plupart du temps dans l'agenda des équipes de projets sur le terrain. Il est rare qu'on fasse appel à un gestionnaire de connaissances lors de la constitution des équipes de projets. Cette faible considération accordée à la gestion des connaissances revêt d'un aspect paradoxal. D'une part, parce que contrairement aux facteurs de production traditionnels, les connaissances sont les plus faciles à perdre (Fong, 2003). D'autre part, nous sommes à l'ère de l'économie de la connaissance où cette dernière est considérée comme une ressource hautement stratégique (Drucker, 1993 cité dans Fong, 2003, p. 479). Il est vrai que certaines avancées doivent être reconnues, cependant c'est loin d'être suffisant. Le secteur du développement devrait consacrer davantage d'efforts à étendre la gestion des connaissances au-delà des limites actuelles. Notre étude tente de déterminer les facteurs pouvant être à l'origine de la faiblesse de la gestion des connaissances dans les projets de développement.

La problématique de la gestion des connaissances dans le domaine du développement international se pose à deux niveaux : dans un premier temps elle concerne les organisations qui coiffent les projets et dans un second temps, les projets en eux-mêmes c'est-à-dire leur mode de fonctionnement en tant qu'entités qui jouissent d'une certaine autonomie. L'une des caractéristiques des projets est qu'ils agissent presque comme des organisations distinctes, en dépit du fait qu'ils puissent émaner d'une même organisation (Pemsel & Wiewiora, 2013).

Au niveau des organisations, l'étude menée par Dumitriu (2016) pour le compte des Nations Unies, a mis en évidence deux cas de figure. Il y a certaines organisations qui mettent en place des initiatives de gestion des connaissances et d'autres qui évoluent en marge de la gestion des connaissances. Selon cette étude, «certaines organisations semblent encore incapables de s'extraire de coûteux silos fonctionnels et tolèrent plutôt de coûteuses duplications et réinventions de la roue» (Dumitriu, 2016) [Traduction libre]. Le questionnaire soumis aux organisations participantes a permis d'identifier un large éventail de défis dans la conception et la mise en œuvre de la gestion des connaissances. Parmi lesquels :

- l'absence d'orientation partagée ;
- le manque de soutien des dirigeants ;

- une sensibilisation insuffisante du personnel et d'incitations au partage des connaissances ;
- les pratiques de travail en cloisonnement ;
- le manque d'infrastructure technologique ;
- la faiblesse des ressources financières.

L'aspect organisationnel étant déjà abordé, dans ce mémoire nous nous concentrerons sur les projets de développement. Ce qui nous permettra de détecter les facteurs liés au fonctionnement des projets de développement, qui peuvent constituer des freins à l'opérationnalisation de la gestion de connaissances. À notre connaissance, cet angle n'a pas encore été exploré dans la littérature. Certains obstacles à la gestion des connaissances dans les projets au sein des entreprises ont été identifiés par plusieurs auteurs (Loufrani-Fedida et Missonier, 2009; Pemsel et Wiewiora, 2013). On pourrait être tenté de considérer ces éléments pour expliquer la faiblesse de la gestion des connaissances dans les projets de développement. Cependant, supposer que les réalités sont les mêmes et transposer les conclusions de ces études dans le domaine du développement en faisant abstraction du contexte de ces derniers ne ferait que biaiser les résultats. Les projets de développement, en dépit du fait qu'ils soient des projets comme les autres, ont des particularités qui leur sont conférées par leur contexte socio-économique et politique (Crawford et Bryce, cités dans Lavagnon, 2007, p.167).

1.3 Objectifs, intérêt et questions de recherche

1.3.1 Objectifs de la recherche

Notre recherche vise principalement à contribuer à l'efficacité des projets de développement à travers la sensibilisation du secteur du développement sur la gestion des connaissances de telle sorte qu'elle devienne un élément systématique des projets. C'est pourquoi à travers ce mémoire nous nous sommes fixé les objectifs suivants :

- détecter les facteurs qui sont à la base du manque d'intégration de la gestion des connaissances ;
- identifier les obstacles et solutions à chaque étape¹⁵ de la gestion des connaissances ;
- identifier des leviers pouvant permettre de propulser cette pratique au rang de priorité dans les projets de développement, la rendre effective et opérationnelle ;
- proposer un mécanisme de gestion des connaissances pour les projets de développement.

¹⁵ Collecte, consolidation, stockage et transfert de connaissances.

1.3.2 Intérêt de l'étude

L'atteinte des objectifs de ce mémoire apporte une contribution à la fois théorique et pratique. La contribution théorique réside dans le fait que ce mémoire vise à combler l'écart concernant l'opérationnalisation de la gestion des connaissances dans les projets de développement. Quoique, le constat de la faiblesse de la gestion des connaissances dans les projets de développement ait été fait au niveau de la littérature, les causes qui sous-tendent ce phénomène ne sont pas clairement élucidées. En explorant cet angle, cette étude pourrait permettre aux divers acteurs du développement, praticiens, intervenants sur le terrain ou au niveau des sièges de comprendre le phénomène en vue d'une meilleure planification de leurs actions. Sans avoir la prétention de constituer une base théorique de référence, notre recherche tente d'apporter une modeste lumière sur les processus et pratiques de gestion de connaissances dans un contexte de développement.

Dans la pratique, une telle problématique présente un intérêt pour les acteurs de l'aide au développement qui fournissent les ressources financières nécessaires et des appuis techniques à la réalisation des projets et programmes de développement. Ce sont des maillons importants de la chaîne du développement. Une meilleure sensibilisation pourrait par exemple amener les bailleurs de fonds à considérer davantage la gestion des connaissances dans l'allocation des ressources financières aux projets de développement. Ils ont une grande capacité d'influence sur déroulement des projets, à travers les critères de financement. Les résultats de cette recherche pourraient constituer une base informationnelle sur laquelle ces acteurs peuvent s'appuyer afin de prendre des mesures en faveur d'une meilleure appropriation de la gestion des connaissances par le secteur du développement. Ce qui pourrait marquer une étape décisive en vue d'une plus grande concrétisation de cette pratique sur le terrain.

Ce mémoire pourrait être utile également aux gestionnaires de projets ou gestionnaires de connaissances pour la mise en œuvre de mécanismes formels de gestion de connaissances dans les projets de développement. Après avoir identifié les obstacles et les solutions pour chaque étape de la gestion des connaissances, notre étude offrira un cadre aux praticiens du domaine afin de faciliter la réalisation du processus. Bien entendu, il ne s'agira sans doute pas d'un modèle à reproduire, mais qui pourra être adapté en fonction du contexte.

De manière spécifique ce mémoire sera utile à notre structure de stage. Il s'agit d'un projet de développement territorial qui vise à améliorer l'accès aux services sociaux de base au profit des collectivités au Bénin. Les résultats de ce mémoire pourraient constituer une base pour guider les gestionnaires du programme dans la mise en place ou l'amélioration de mécanismes de gestion des connaissances afin de permettre aux différents acteurs du Programme d'apprendre des expériences des uns et des autres. Ce qui permettra entre autres, de préserver les connaissances issues des activités du programme tout en favorisant leur partage et leur capitalisation.

1.3.3 Questions de recherche

Avec l'émergence de l'économie de la connaissance qui a propulsé cette dernière comme l'une des ressources les plus importantes d'une organisation, beaucoup de secteurs se sont positionnés en conséquence pour en tirer un avantage. Nous l'avons vu précédemment, dans le développement international, une meilleure considération à la connaissance pour de meilleurs résultats s'impose. Notre étude se propose de traiter la problématique de la faiblesse de la gestion des connaissances dans les projets et programmes de développement. Ainsi, notre question principale de recherche peut être formulée de la manière suivante :

Comment favoriser l'intégration de la gestion des connaissances dans les projets et programmes de développement ?

De manière spécifique :

- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour la collecte des connaissances ?
- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour la consolidation des connaissances ?
- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour le stockage des connaissances ?
- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour le transfert des connaissances ?

1.3.4 Unité d'étude

Selon Berg & Lune (2017), l'unité d'analyse qui définit ce sur quoi l'étude de cas se concentre dépend de la question de recherche et du problème à traiter. Afin d'étudier les étapes de la gestion de connaissances dans les projets de développement, nous avons sélectionné quatre projets menés au Bénin pour réaliser une étude de cas.

Dans une perspective comparative, nous allons analyser leurs processus et approches de gestion de connaissances et identifier les obstacles ainsi que les solutions. Le choix de ces unités de comparaison a été déterminé par l'accessibilité aux informations nécessaires et certaines similitudes observées entre eux.

1.3.5 Résultats attendus

Au terme de cette étude, nous nous attendons aux résultats suivants :

- les facteurs qui influencent le processus de gestion des connaissances sont détectés ;
- les obstacles et solutions aux différentes étapes de la gestion des connaissances dans les projets de développement sont identifiés ;

- les leviers pouvant permettre de propulser cette pratique au rang de priorité dans les projets de développement sont identifiés ;
- un modèle de gestion des connaissances pour les projets de développement est proposé.

Une analyse du contexte global nous a permis d'apprécier l'importance des projets dans le processus de développement des pays moins avancés. Une importance caractérisée par l'intérêt des donateurs faisant partie des pays développés, les enjeux que ces projets représentent et les nombreux défis auxquels sont confrontés les pays en développement. Nous avons également souligné les efforts de certains acteurs de la communauté du développement afin de parvenir à une meilleure efficacité des projets de développement, à travers la gestion des connaissances. Cependant, c'est une pratique qui tarde encore aujourd'hui à prendre de l'ampleur dans les projets de développement. À travers cette étude, nous comptons avoir une compréhension des mécanismes actuels de gestion de connaissances, une identification des freins et leviers à son appropriation par les acteurs. Nous proposerons également un mécanisme de gestion des connaissances qui tient compte des réalités propres aux projets de développement. Pour avoir une vue holistique de la gestion des connaissances, nous allons passer en revue la littérature. Cela nous permettra de comprendre les concepts et les théories sous-jacentes à la gestion des connaissances.

2 La gestion des connaissances : fondements théoriques et modèles

Le but de ce chapitre est d'explorer les fondements théoriques de la gestion des connaissances en vue de circonscrire notre recherche. Pour une meilleure compréhension, nous avons jugé nécessaire de faire d'entrée de jeu, un bref historique du contexte économique qui sous-tend la gestion des connaissances. Ensuite, nous ferons un survol des différentes théories et approches de la gestion des connaissances après avoir clarifié certains concepts clés de notre thématique. Nous présenterons de manière succincte quelques modèles qui nous permettront de cerner les différentes phases de la gestion de la gestion des connaissances. Finalement, nous aborderons les notions de transfert de connaissances.

2.1 Émergence et apogée de l'économie de la connaissance

Durant la seconde moitié des années soixante-dix, le compromis socio-politique sur lequel était fondée l'économie fordiste, s'est trouvé menacé. La détérioration des relations entre ouvriers et détenteurs de capital s'est révélée au grand jour. La colère des travailleurs vis-à-vis des travaux simples et répétitifs s'est transformée en conflit ouvert et a conduit à des mouvements d'émancipation à travers le monde. Pendant ce temps, les investissements importants (en infrastructure, éducation, santé, etc.) occasionnés par le développement de l'État providence ont favorisé l'émergence d'une classe intellectuelle ou encore d'une main-d'œuvre qualifiée. L'appareil productif ne pouvant plus se maintenir suite aux nouvelles configurations de la main-d'œuvre s'est trouvé dans l'obligation de s'ajuster. Par ailleurs, le ralentissement des activités industrielles qui a entraîné la faiblesse du rendement du capital a contraint les entrepreneurs à se tourner vers d'autres sources pour relancer leurs activités. Pour répondre à cette intellectualité diffuse, les nouvelles normes de production ont été réorientées vers l'investissement en capital intangible dans la recherche d'innovation (Foray, 2009, cité par Peyre, 2015). La société qui reposait sur le travail industriel a cédé sa place à une autre dont le fondement est la connaissance (Peyre, 2015). Cette transition que certains théoriciens comme Michael Hardt et Antonio Negri (cités par Peyre, 2015) appellent : « passage d'un capitalisme fordiste à un capitalisme cognitif », symbolise le nouveau rôle de la connaissance dans la production de richesse.

Peu de temps après, se développait un courant de pensée économique, axé sur le rôle moteur de la connaissance dans la compétitivité des firmes et la croissance des nations. Les prémices de l'économie de la connaissance sont apparues à partir de la décennie des années 1960. Cependant, ce n'est que dans les années 1990 qu'elle atteint son apogée (Bouchez, 2014). L'économie de la connaissance fait référence à un modèle de développement basé de plus en plus sur la connaissance. Cette dernière n'étant plus considérée comme un simple instrument permettant une augmentation de la productivité, mais une nouvelle source de valeur productrice de richesses (Machlup, 1980 cité par Peyre, 2015). Selon Khan (cité par

Benhallou, 2019), contrairement aux autres facteurs de production qui succombent à la loi des rendements décroissants, la connaissance, elle, a une utilité marginale croissante. De surcroît, il considère que la valeur du capital intellectuel réside dans le fait qu'il soit le seul facteur de production qui ne soit pas disponible pour tous aux mêmes conditions.

Cette économie qui a pris naissance dans un contexte capitaliste a vite connu un essor considérable notamment grâce à l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'importance relative des dépenses de recherche et développement et les investissements en éducation (Foray, 2009 ; Antoine et Blum, 2014). L'économie de la connaissance est entrée dans une nouvelle dimension lorsqu'en 2000, à l'occasion du sommet économique et social européen de Lisbonne – que des auteurs comme Ermine (2008) ; Foray (2009) et Peyre (2015) considèrent comme le point culminant de son évolution – l'Union européenne¹⁶ s'est fixé un nouvel objectif stratégique pour la décennie à venir : « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.* »

Cet événement a provoqué d'importantes mutations au niveau des sociétés. Les gouvernements se sont saisis de la problématique et ont adopté des stratégies en vue d'une meilleure exploitation des nouvelles possibilités qu'offre cette nouvelle tendance (Ermine, 2008). L'avènement de cette nouvelle économie a fait passer les connaissances d'un statut de levier de la croissance à celui de source de la croissance et donc de moteur du développement économique (Peyre, 2015). Avec le temps, l'économie de la connaissance a dépassé les frontières macro-économiques et les stratégies gouvernementales pour s'installer au cœur des organisations. Celles-ci se sont positionnées de manière à en tirer un avantage. Ce que les théoriciens appellent la gestion des connaissances ou le Knowledge Management. Avant d'approfondir cette notion, une clarification conceptuelle s'impose. Ce qui nous amène à explorer la notion de connaissance.

2.2 La connaissance

2.2.1 Définitions de la connaissance

Les philosophes occidentaux ont généralement convenu que la connaissance est une « croyance vraie justifiée » (Polanyi, 1966). Cette définition qui remonte au Théétète de Platon distingue la connaissance de l'ignorance et de l'erreur en se basant sur deux postulats : le premier est qu'il faut croire pour savoir, le second est qu'une croyance fautive ne peut légitimement valoir comme une connaissance. Cette conception de la connaissance a suscité beaucoup de controverses notamment avec le fameux « cas de Gettier » qui a mis

¹⁶ https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm#b (consulté le 10 Mai 2021)

en évidence les failles de cette définition. Le problème de Gettier qui tire son nom de son auteur Edmund L. Gettier, est une illustration imaginaire utilisée par l'auteur pour démontrer scientifiquement que la croyance vraie et justifiée est une condition non suffisante de la connaissance. L'auteur a exposé son argumentaire, dans un article de 3 pages titré : « Is Justified True Belief Knowledge ? » publié dans *Analysis* en 1963.

Dans la littérature, deux principaux courants épistémologiques en gestion des connaissances s'opposent : le courant objectiviste et le courant basé sur la pratique.

Le courant objectiviste conçoit la connaissance comme ayant une portée universelle (Leroux, 2015). Selon ce courant, la connaissance ne subit pas l'influence des croyances individuelles ni des perceptions. Elle découle d'une méthode scientifique, autrement dit, vérifiable par l'expérience (Marc, 2008 p. 14). Ce courant dissocie la connaissance de son aspect contextuel et lui attribue un caractère objectif (Wilson, 2006 cité par Leroux, 2015).

Le courant basé sur la pratique, ou encore subjectiviste, fait référence à la relativité de la connaissance. Il met plutôt l'accent sur son caractère indissociable de la pratique humaine ou des activités de travail. Selon ce paradigme, toute connaissance produite a une part contextuelle et subjective (Velmuradova, 2004). Elle est donc sujette au changement et à la contestation, puisqu'elle est du contexte dans lequel elle a pris naissance (Leroux, 2015).

Bollinger et Smith (2001, cité par Obaide, 2004) définissent la connaissance comme la compréhension, la conscience ou la familiarité acquise par l'étude, l'investigation, l'observation ou l'expérience au fil du temps. Selon Hayek (1945, cité par Obaide, 2004) La connaissance est spécifique à un contexte, en dehors duquel, elle n'est qu'une information. D'un point de vue organisationnel, Grayson et O'Dell (1998, cité par Obaide, 2004) définissent la connaissance comme ce que les gens savent des clients, des produits, des processus, des erreurs et des succès. Elle réside dans des bases de données ou par le partage d'expériences et de meilleures pratiques, ou par d'autres sources internes et externes à l'organisation.

2.2.2 Distinction entre donnée, information, connaissance et sagesse

Par souci de clarté, il nous convient de délimiter la connaissance en la confrontant à l'information, aux données et à la sagesse.

Selon Zack (1999, cité par Obaide, 2004), les données consistent en des faits ou des observations discrets et objectifs, dénuées de contexte, qui ne sont donc pas directement significatifs. Elles constituent la matière première pour créer de l'information.

L'information quant à elle, résulte du placement des données dans un contenu significatif pour les rendre utiles aux utilisateurs finaux dans l'exécution de leurs tâches et la prise de décisions. L'information concerne la description, la perspective (quoi, qui, quand, où). Wang et Noe (cités par Leroux, 2015) conçoivent connaissances et informations comme des termes

interchangeables. Pourtant Ermine (2008), précise que la connaissance c'est l'information placée dans un contexte. Certains auteurs considèrent qu'au-delà de la connaissance il existe un dernier élément appelé sagesse. Selon Bollinger et Smith (2001, cité par Obaide, 2004), elle s'acquiert lorsque les organisations obtiennent de nouvelles connaissances par la transformation des expériences et de l'expertise collective. Pour eux, la sagesse est la connaissance sous forme de règles, de nouvelles directions pour résoudre des problèmes.

Ainsi, la synthèse des idées nous permet de comprendre que la connaissance se compose de plus d'éléments que l'information. Elle se transforme en sagesse à travers le temps et les expériences. Cette sagesse qui est utile dans l'analyse et la résolution de problèmes (Leroux, 2015).

2.2.3 Propriétés de la connaissance

La connaissance en tant que bien économique particulier, possède des caractéristiques distinctives des biens conventionnels et notamment les biens de nature tangible. Elle se distingue d'une marchandise commercialisable par ses diverses propriétés (Johnston et Blumentritt, 1998 ; Foray, 2000, cités par Peyre, 2015).

- Elle est non monopolistique. Une fois produite, elle peut être utilisée par d'autres.
- Elle est non exclusive. Aucun agent n'a le pouvoir de détention exclusif sur la connaissance.
- La connaissance est non-rivale. Son usage par un agent n'affecte pas le stock de connaissance existant pour les autres.
- Elle est cumulative et inépuisable.
- Sa production est immatérielle. Donc, son potentiel de reproductibilité est illimité.

2.2.4 Typologies de connaissances

La littérature comprend de nombreuses typologies de connaissances organisationnelles, mais la plus fréquemment utilisée est celle qui distingue les connaissances tacites et explicites, exposée par Polanyi (1966) et Nonaka et Takeuchi (1995) et reprise ensuite par d'autres auteurs.

- *Les connaissances explicites*

La connaissance explicite fait référence à la mesure dans laquelle elle est verbalisée, écrite, dessinée ou articulée. Elle peut également être traitée, transmise et stockée avec une facilité relative.

Meso et Smith (cités par Obaide, 2004) ont identifié trois types de connaissances explicites présentes dans toute organisation : les connaissances cognitives, les compétences avancées et la compréhension des systèmes. Les connaissances cognitives, également appelées

« savoir quoi », sont la « maîtrise de base d'une discipline que les professionnels atteignent par une formation et une certification approfondies » (Quinn et al., 1996, cités par Obaide, 2004, p.25). Les compétences avancées ou savoir-faire désignent « la capacité d'appliquer les règles d'une discipline à des problèmes complexes du monde réel » (Quinn et al., 1996 cités par Obaide, 2004). La compréhension des systèmes, également appelée « savoir pourquoi », est la compréhension profonde des relations de cause à effet du réseau qui sous-tendent une discipline (Quinn et al., 1996 ; Nonaka, 1991, cités par Obaide, 2004). Selon Polanyi (1966), le savoir quoi et le savoir comment ont tous les deux une structure similaire et aucun n'est jamais présent sans l'autre.

- *La connaissance tacite*

Selon Polanyi (1966) les connaissances tacites sont celles qui sont difficiles à articuler avec des mots et généralement acquises par l'expérience. Pour lui, « les individus en savent plus que ce qu'ils peuvent expliquer. » Les idées subjectives, les intuitions et les suppositions entrent dans cette catégorie de connaissances. Elles sont profondément ancrées dans l'action, les procédures, les routines, l'engagement, les idéaux, les valeurs et les émotions (Cohen et Bacdayan, 1994 ; Schon, 1983 ; et Winter, 1987 cités par Obaide, 2004). Elles résident dans l'individu. Dans la plupart des organisations, c'est une connaissance qui est rarement partagée. Par conséquent, elle est souvent perdue lorsque l'individu qui la détient ne fait plus partie de l'organisation (Obaide, 2004).

Polanyi (1966) considère que les connaissances tacites ne doivent pas être considérées indépendamment des connaissances explicites, car il existe une dimension tacite à toutes les formes de connaissances. Autrement dit, la connaissance ne doit pas être perçue comme exclusivement tacite ou explicite, mais doit être considérée dans sa globalité sans faire abstraction d'une dimension (von Krogh et Roos, 1996 cités par Sargis, 2011).

2.2.5 Interaction entre connaissances tacites et connaissance explicites : Modèle de conversion de Nonaka et Takeuchi

Nonaka et Takeuchi (cité dans Ermine, 2003) ont proposé un modèle appelé « cercle vertueux de la connaissance » qui décrit les mutations de la connaissance entre ses dimensions tacites et explicites.

Le modèle désigné sous le sigle SECI, suggère quatre modes différents de transformation. Ils sont les suivants :

- socialisation (passage du tacite au tacite) ;
- externalisation (passage du tacite à l'explicite) ;
- combinaison (passage de l'explicite à l'explicite) ;
- intériorisation (passage de l'explicite au tacite).

La socialisation est une communication qui s'effectue sans explicitation. C'est un processus d'apprentissage et d'intégration culturelle qui se fait par l'observation consciente ou inconsciente, l'imitation, le partage d'expériences sans recours au langage ni à la codification¹⁷ (Prax, 2008). Les connaissances sont devenues accessibles à partir d'interactions internes et externes qui traversent les frontières.

L'externalisation consiste à faire passer la connaissance accessible à une forme visible. Elle désigne l'explicitation des connaissances tacites telles que les pratiques et croyances par le discours ou l'écrit. Les connaissances sont traduites et catégorisées pour favoriser leur intégration par les individus. L'une des approches les plus fréquemment utilisées à cette fin est la transcription des connaissances tacites de manière structurée.

La combinaison est le rapprochement des connaissances explicites par différentes approches, pour produire des connaissances nouvelles. Le traitement et la recombinaison des connaissances explicites permettent de faciliter leur compréhension au sein de l'organisation. C'est un processus de circulation et de partage des connaissances. Les outils technologiques sont des moyens permettant de faciliter ce mode de conversion.

L'intériorisation est aussi appelée processus d'appropriation. Elle désigne l'enracinement des connaissances explicites dans les individus à un point tel qu'elles deviennent des réflexes et des automatismes. C'est le passage de l'explicite au tacite par la pratique. De nouvelles pratiques sont adoptées et de nouvelles habitudes sont développées. Les connaissances sont utilisées dans l'action et concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

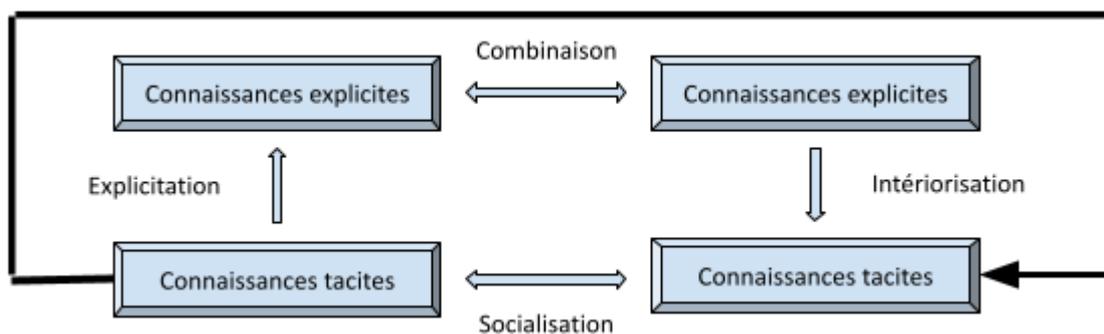


Figure 3 Cercle vertueux de la connaissance de Nonaka et Takeuchi (1995)

2.2.6 La typologie des connaissances de Doz et Santos (1997)

Selon leur nature, Doz et Santos (cités par Leroux, 2015) proposent une typologie de connaissance beaucoup plus détaillée que la distinction entre connaissances explicites et

¹⁷ Selon Vicente (2003), la codification des connaissances est le processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information

tacite. Pour eux, selon son degré d’encastrement et d’hermétisme, la connaissance peut être de quatre types : explicite, expérientielle, endémique, existentielle.

- Lorsque les niveaux d’encastrement et d’hermétisme sont faibles, il s’agit de la connaissance explicite. C’est la connaissance décrite par le courant objectiviste. C’est-à-dire, faiblement dépendante de son contexte.
- La connaissance qui s’acquiert à travers l’expérience pratique est considérée comme expérientielle. Elle est faiblement encadrée, mais fortement hermétique.
- La connaissance dont le sens ne peut être saisi qu’en s’imprégnant du contexte (sans pour autant être tacite) est dite endémique. Son degré d’hermétisme est élevé, mais ce n’est pas le cas de son encastrement
- Lorsque la connaissance possède un degré élevé des deux dimensions, elle est dite existentielle. « On ne peut apprendre ce type de connaissance sans la sentir et la vivre. » (Doz et Santoz, cités par Leroux, 2015 p.65).

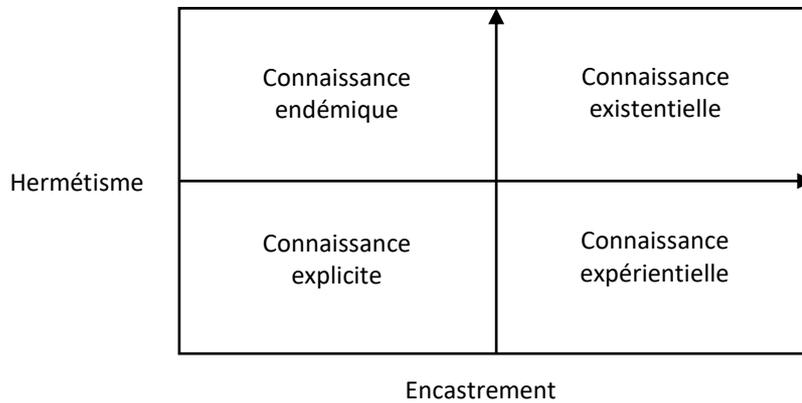


Figure 4 Matrice de la typologie des connaissances de Doz et Santos (1997)

2.3 Gestion des connaissances (GC)

La GC est une discipline relativement récente, atteinte du syndrome des « six aveugles et l’éléphant¹⁸ ». Les auteurs définissent la GC différemment selon la perspective dans laquelle ils se positionnent (Dalkir, 2013). Étant une discipline en émergence, son cadre conceptuel n’est pas encore bien stabilisé (Antoine & Blum, 2014). C’est un domaine qui manque de cohésion en raison de sa relative jeunesse (Ermine, 2003, p. 16). De ce fait, définir la gestion des connaissances est une tâche qui s’avère délicate. Néanmoins, par souci de clarté nous avons décidé de faire un survol au niveau de la littérature et nous avons retenu les deux définitions suivantes :

¹⁸ Conte traditionnel hindou basé sur la tolérance de la diversité des points de vue et la relativité. https://www.grainesdepaix.org/fr/ressources/sinspirer/contes-et-histoires/contes-de-paix/les_six_aveugles_et_l_elephant (consulté le 16 Mai 2021).

« Faire remonter à la surface les connaissances tacites, les consolider sous des formes utilisables qui les rendent plus largement accessibles, et promouvoir leur création continue. » (Birkett, 1995 cité par Obaide, 2004).

« La gestion des connaissances fournit un cadre pour améliorer l'infrastructure des connaissances de l'organisation, afin de transmettre les bonnes connaissances aux bonnes personnes, sous la bonne forme et au bon moment. » (Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998).

Dans le cadre de ce mémoire nous considérons la gestion des connaissances comme les efforts déployés pour collecter, consolider, stocker et partager les connaissances afin de les réutiliser dans un souci d'amélioration de la performance et d'apprentissage.

La GC s'appuie sur un grand nombre de domaines variés. Pour cette raison, certains sont réticents à l'idée de la considérer comme une discipline. Car, tout le monde peut trouver une base sur laquelle fonder sa propre compréhension et même sa pratique. Certains considèrent que la gestion des connaissances n'est que de la gestion de l'information, pour d'autres c'est juste une gestion de bonnes pratiques commerciales (Dalkir, 2013). L'un des rares points de consensus dans le domaine est que la gestion des connaissances est hautement multidisciplinaire.

Depuis son émergence, la GC a connu trois grandes étapes d'évolution. Elle a pris naissance avec une perspective de conservation des connaissances. Ensuite l'utilisation ou encore la réutilisation de ces connaissances dans d'autres contextes était devenue son principal objectif. De nos jours la tendance est beaucoup plus axée sur la problématique des flux et du partage des connaissances. (David, 2006, cité par Ageron et al., 2010, p. 4).

2.3.1 Phases du cycle de la gestion de connaissances

Afin que les connaissances puissent devenir un actif de valeur pour une organisation, elles suivent un cycle (Dalkir, 2013). Dans la littérature, plusieurs auteurs ont tenté de modéliser les activités de la gestion de connaissance à travers différentes phases. Parmi les travaux effectués dans ce sens nous pouvons citer: Wiig (1993), Meyer et Zack (1996), Bukowitz et Williams (cités par Dalkir, 2013) ainsi que McElroy (cités par Dalkir, 2013). Dans ces modèles, les auteurs utilisent parfois différents termes pour décrire une même activité. Nous retenons après analyse des phases du cycle de la gestion des connaissances qu'il n'y a pas de consensus au niveau de la littérature ni sur les termes à utiliser ni sur le modèle à adopter dans le cadre d'une démarche de gestion de connaissances. Pour des raisons de synthèse, nous allons nous limiter à la présentation de trois modèles dans cette section. Le choix de ces modèles a été déterminé par leur niveau de clarté, de précision et leur complémentarité.

- *Le modèle de gestion de connaissances de Wiig*

L'objectif principal du modèle de Wiig (1993) est de faciliter la création, le cumul, le déploiement et l'utilisation de connaissances de qualité au sein d'une organisation. Ce cycle comporte quatre grandes étapes¹⁹: construction, conservation, regroupement et utilisation des connaissances.

Les connaissances se construisent à travers la collecte, l'analyse, la reconstitution ou la synthétisation, la codification et l'organisation. Les moyens de construction de la connaissance sont : l'apprentissage par l'expérience, la formation formelle, la consultation des sources de connaissances telles que les médias, les livres, les pairs, etc.

Une fois les connaissances construites, elles doivent être conservées. Le but de cette étape est que les individus se souviennent des connaissances, les accumulent ou les complètent et les intègrent dans des référentiels où elles sont archivées pour une utilisation future.

La troisième étape est la mise en commun des connaissances. Elle fait référence à la coordination, l'assemblage, l'accès et la récupération des connaissances. La coordination des connaissances nécessite généralement la formation d'équipes collaboratives pour travailler sur un contenu particulier. Dépendamment du contexte, elle peut avoir lieu à travers des outils technologiques de gestion de connaissances ou dans les activités regroupant des personnes comme le remue-méninge.

Durant la dernière phase, les connaissances sont utilisées pour décider de ce qu'il faut faire. Par exemple : Analyser les situations, évaluer les solutions de rechange possibles à l'aide de connaissances particulières, mettre en œuvre la solution choisie.

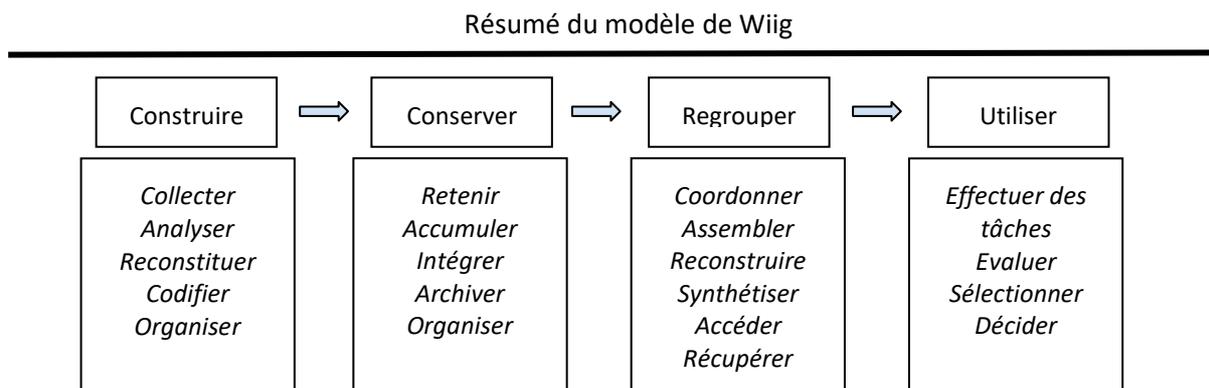


Figure 5 Le cycle de la connaissance de Wiig (1993)

- *Le modèle de gestion de connaissances de Meyer et Zack*

Meyer et Zack (1996) ont analysé les principales étapes de développement d'un référentiel

¹⁹ Traduction libre de: building knowledge, holding knowledge, pooling knowledge, using knowledge.

de connaissances fonctionnant comme une plateforme pour les connaissances et ont transposé ces étapes sur un cycle de gestion des connaissances qu'ils appellent « raffinerie ». Le modèle est constitué de 5 étapes qui sont : l'acquisition, le raffinement, le stockage, la distribution et la présentation.

La phase d'acquisition se réfère à la collecte des connaissances et des informations actuelles, tout en évaluant la qualité.

Le raffinement est la principale source de valeur ajoutée ; il peut être physique (par exemple, migration d'un support à un autre) ou logique (restructuration, réétiquetage, indexation et intégration). Il fait également référence au nettoyage (par exemple, l'assainissement du contenu afin d'assurer l'anonymat complet des sources et des principaux acteurs impliqués) ou à la normalisation (par exemple, la conformité aux modèles de meilleures pratiques ou aux leçons apprises utilisées au sein d'une organisation particulière).

Le stockage/récupération permet de stocker les connaissances généralement à l'aide d'un système informatisé ou physique.

La phase de distribution met l'accent sur la manière dont les connaissances sont parvenues à l'utilisateur final de telle sorte que les connaissances soient livrées par des moyens appropriés et accessibles.

L'étape finale est la présentation ou l'utilisation. Cette phase détermine le succès du cycle de la gestion des connaissances. Si de la valeur n'a pas été ajoutée et les connaissances ne sont pas correctement utilisées, alors le cycle de gestion des connaissances a échoué.

Résumé du modèle de Meyer et Zack

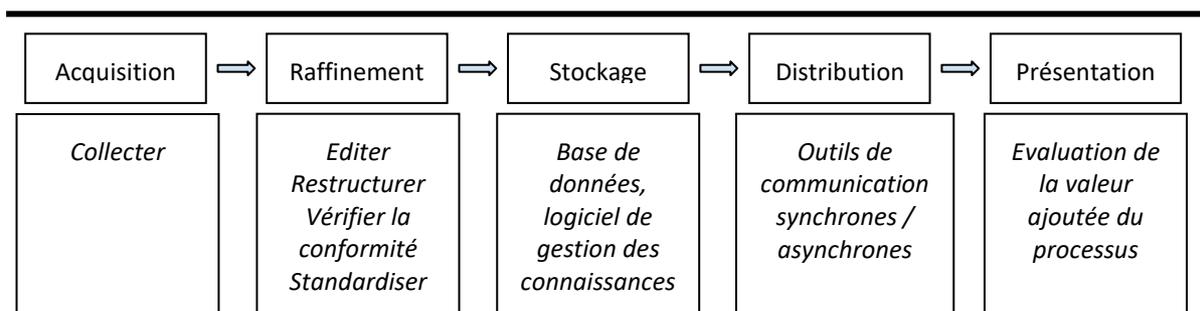


Figure 6 Le cycle de la connaissance Meyer et Zack (1996)

- *Le modèle de gestion des connaissances de Bukowitz et Williams*

Bukowitz et Williams (2000, cités par Dalkir, 2013) proposent un cadre de processus de gestion des connaissances qui décrit comment les organisations génèrent, maintiennent et déploient un stock de connaissances stratégiquement correct pour créer de la valeur. Le modèle comporte sept étapes globales divisées en deux processus : le processus tactique et le processus stratégique. Le processus tactique comprend les étapes d'obtention,

d'apprentissage et de contribution. Les étapes d'évaluation, d'utilisation, de construction/d'entretien et de cession constituent le processus stratégique.

L'étape d'obtention consiste à rechercher les informations nécessaires pour prendre des décisions, résoudre des problèmes ou innover.

L'étape suivante, l'utilisation, se fait à travers l'encouragement de la réflexion hors des sentiers battus de manière à parvenir à l'amélioration de la créativité.

L'étape d'apprentissage fait référence au processus formel d'apprentissage. Dans ce modèle, l'apprentissage à partir des succès (meilleures pratiques) et des échecs (leçons apprises) est essentiel après l'obtention et l'utilisation des connaissances, sinon, le contenu est simplement stocké quelque part et n'a aucun impact sur le fonctionnement de l'organisation.

L'étape de contribution du cycle de la gestion des connaissances consiste à amener les individus à publier ce qu'ils ont appris dans la base de connaissances commune. Le but de l'exercice n'est pas de tout stocker ni de tout rendre public, mais d'extraire les expériences dont d'autres membres de l'organisation pourraient également profiter. C'est pourquoi elles doivent être reconditionnées dans un format générique afin d'être utiles non seulement à l'organisation, mais aussi à un public plus large.

Ensuite, l'étape d'évaluation fait référence à l'appréciation du capital intellectuel et exige de l'organisation qu'elle définisse les connaissances essentielles à la mission et qu'elle compare le capital intellectuel actuel aux besoins futurs en matière de connaissances.

L'étape de construction et de maintien du cycle de la GC garantit que le futur capital intellectuel de l'organisation lui permettra de rester viable et compétitive. Au niveau tactique, l'incapacité à localiser et à appliquer les connaissances pour répondre à un besoin existant se traduit par une opportunité perdue. Au niveau stratégique, l'incapacité à trouver les bonnes connaissances conduit à la perte de compétitivité et au final, impacte la viabilité de l'organisation.

La dernière étape du cycle de GC de Bukowitz et Williams est l'étape de cession. L'organisation ne doit pas conserver des actifs - physiques ou intellectuels - s'ils ne créent plus de valeur.

Ce que nous retenons de ces trois modèles est qu'ils présentent des cycles de connaissances très pratiques qui peuvent répondre aux besoins des organisations en matière de gestion des connaissances. Le niveau de précision apporté par les auteurs est un facteur pouvant faciliter leur mise en œuvre. Nous pouvons souligner également qu'en dépit des différences observées au niveau des étapes, les modèles ne s'opposent pas. Il arrive que les auteurs utilisent des terminologies différentes pour qualifier une même étape. Inversement, un même terme peut aussi être utilisé pour décrire des étapes différentes. Cependant, ces

modèles sont fortement axés sur le fonctionnement des entreprises. Ce qui peut rendre difficile leur utilisation dans d'autres contextes.

Dans le cadre des projets de développement, nous proposons un modèle de gestion des connaissances en quatre étapes dont certaines peuvent se réaliser simultanément.

- La première étape est celle de la collecte des connaissances. Cette phase concerne d'une part, l'identification et l'extraction des éléments de connaissances des documents approuvés et validés dans le cadre du projet et la conversion des expériences, des solutions apportées, des nouvelles idées et initiatives en connaissances explicites d'autre part. Autrement dit, c'est le recueil des connaissances explicites et la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Nous suggérons que cette étape se réalise dans toutes les phases du cycle de gestion du projet.
- La deuxième étape est la consolidation. Par consolidation on entend à la fois la formalisation des connaissances collectées et leur utilisation dans les activités du projet. La formalisation nécessite un effort de synthèse et leur présentation dans des formats adaptés afin de faciliter leur assimilation par les équipes de projet et d'autres acteurs.
- L'étape qui suit la consolidation est le stockage. Elle est réalisée à deux fins principales. La première est la conservation de ces connaissances générées par le projet. La deuxième est l'accessibilité de cette connaissance. Cette étape nécessite une plateforme commune qui puisse héberger la documentation du projet et les éléments de connaissance. Cette plateforme qui doit inclure des fonctionnalités qui permettent l'accès à certains documents en fonction des niveaux d'accréditation et de permission.
- La dernière étape est le transfert de connaissances. Cette étape est cruciale dans le processus dans la gestion des connaissances dans la mesure où elle permet l'accroissement du capital de connaissances existant. Elle peut avoir lieu entre autres à travers des communautés de pratiques, des rencontres, des conférences, des webinaires et la mise en ligne de documents.

Résumé du modèle proposé

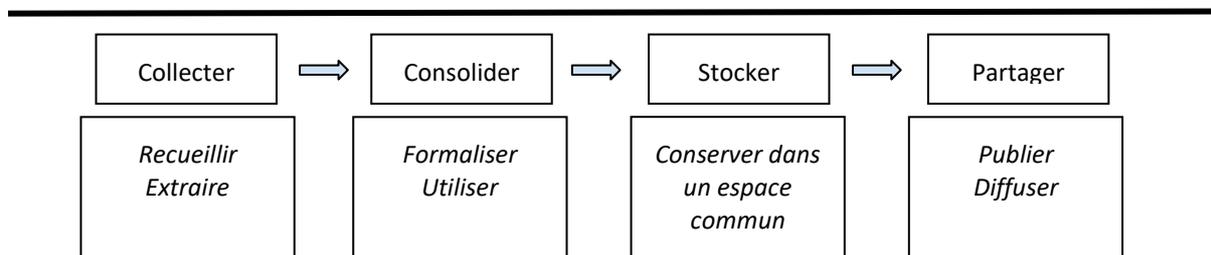


Figure 7 Les étapes de la connaissance proposées

2.3.2 *Gestion des connaissances dans le contexte de projet*

Un projet est défini comme une entreprise temporaire, c'est-à-dire ayant une date de commencement et de fin déterminée, initiée dans le but de fournir un livrable (un produit, un service ou un résultat) unique, de nature sociale, économique, matérielle ou environnementale. Il peut impliquer une personne, un groupe ou plusieurs unités organisationnelles appartenant à des organisations multiples. (PMBok, 2017)

Les projets sont des organisations temporaires, avec une mort intentionnelle, conçus dans le but d'apporter des avantages à une organisation permanente ou à certaines parties prenantes par le biais de processus complexes de résolution de problèmes (Söderlund, 2011, cité par Pemsel & Wiewiora, 2013).

Au sein des projets, les connaissances jouent un rôle crucial. Elles en constituent les entrées et les sorties (Loufrani-Fedida et Missonier, 2009). Les connaissances sont donc au cœur des projets dans la mesure où les ceux-ci produisent des connaissances qui, en retour, produisent des projets. Selon certains auteurs, une bonne gestion de ces connaissances offre certains avantages aux projets, notamment la réduction du temps d'exécution, l'amélioration de la qualité et une meilleure satisfaction des parties prenantes (Love et al., 2003 cités par Loufrani-Fedida et Missonier, 2009). Longueville et Dudézert (2003) considèrent que cela favorise également la réduction des coûts et du temps de conception des projets et vise principalement à rendre les connaissances disponibles, les utiliser, les conserver et les accroître.

Cependant, la nature des projets et certaines réalités qui leur sont propres, comme la contrainte temporelle et leur caractère pluridisciplinaire, influent sur la gestion des connaissances. Les équipes de projets, sous la contrainte du temps, ont tendance à se concentrer principalement sur la livraison du produit ou du service plutôt que sur les activités de gestion des connaissances. Cela entrave le transfert des meilleures pratiques et provoque un manque d'apprentissage et de communication (Davenport et al., 1998 ; Kotnour, 1999 ; Loo, 2002 cités par Pemsel & Wiewiora, 2013). L'évaluation des leçons apprises à la fin des projets est souvent considérée comme superflue. Cela réduit considérablement la qualité des meilleures pratiques et des leçons apprises, et entraîne un manque d'apprentissage et de communication. Par conséquent, les expériences de projets sont rarement saisies et partagées. Autrement dit, la clôture du projet est souvent synonyme de la fin de l'apprentissage collectif (Pemsel & Wiewiora, 2013).

Pourtant, Sargis (2011) considère que les caractéristiques des projets peuvent aussi bien constituer des atouts pour la gestion des connaissances. Par exemple, la temporalité permet d'accélérer les échanges de connaissances et d'aller à l'essentiel. La dimension pluridisciplinaire quant à elle est un puissant levier de création de connaissances, car les projets regroupent de nombreux acteurs ayant des domaines d'expertise distincts et des

connaissances spécialisées. En abordant l'aspect autonome des projets Scarbrough et al. (2004 cités par Pemsel & Wiewiora, 2013), soutiennent que l'autonomie d'un projet peut être avantageuse pour l'apprentissage en permettant le développement de pratiques qui diffèrent de façon distinctive des pratiques organisationnelles courantes.

Il est admis que le partage efficace des connaissances permet d'atténuer le risque de réinventer la roue et de répéter ainsi les mêmes erreurs (Schindler et Eppler, 2003 cités par Pemsel & Wiewiora, 2013). Cependant dans les projets, l'activité de gestion des connaissances est encore marginalisée. Selon Brady et Davies (cités par Pemsel & Wiewiora, 2013), lorsqu'un projet arrive à terme, les personnes sont réaffectées à un autre projet. La réalité est que, le plus souvent, les membres de l'équipe dissoute n'ont souvent ni le temps ni la motivation pour réfléchir à leur expérience et documenter les connaissances transférables pour les recycler à l'avenir. Lorsque les activités de gestion des connaissances ont lieu, Newell et al. (2006 cités par Pemsel & Wiewiora, 2013) ont constaté que les leçons sont axées sur ce qui a été réalisé par une équipe de projet (connaissance du produit) plutôt que sur la manière dont cela a été réalisé ou sur les raisons pour lesquelles cela a fonctionné ou non (connaissance du processus). C'est pourquoi, selon Prusak (1997), la tendance à réinventer le processus plutôt qu'à apprendre des expériences des projets précédents est si courante au sein des organisations par projets (Pemsel et Wiewiora, 2013).

Pour Loufrani-Fedida et Missonier (2009), les difficultés de coexistence du management des connaissances et du management de projets sont dues à une divergence de positionnement par rapport à la temporalité. La gestion des connaissances nécessite du temps pour se développer, ce qui n'est pas le cas pour la gestion de projet qui répond à des exigences de réduction de délais. De surcroît, la gestion de projet ne vise pas à priori le développement de connaissances. Ces auteurs rejoignent, dans une certaine mesure, Ben Mahmoud-Jouini (1998, 2004, cité par Loufrani-Fedida et Missonier, 2009) et d'autres auteurs qui soutiennent que le climat d'urgence et de stress continu généré par les contraintes de délais imposées aux projets constitue un frein à la réalisation d'apprentissage de connaissances nouvelles.

2.3.3 Fondements théoriques de la gestion des connaissances

Les principales théories de gestion des connaissances sont classées en trois catégories : organisationnelle, écologique et techno-centrique.

La théorie de la gestion des connaissances organisationnelles se concentre principalement sur les structures organisationnelles et sur la façon dont une organisation gère les connaissances. La connaissance, au sein de cette théorie, est placée dans une perspective objectiviste (Hislop, 2009 cité par Leroux, 2015). Elle est considérée comme un véritable actif et a une valeur économique (Ermine, 2008). Par conséquent, sa détention constitue un avantage compétitif pour l'organisation si elle est rare, non imitable, non substituable et jugée de grande valeur (Leroux, 2015). Cette approche suggère que les organisations

n'obtiennent cet avantage qu'en implémentant des stratégies pour exploiter leurs connaissances et répondre aux exigences de leur environnement. La théorie basée sur les ressources ne se différencie pas de l'approche managériale qui traite connaissances comme des actifs organisationnels (Ermine, 2008). Cette perspective met en évidence comment les ressources en connaissances peuvent développer les capacités d'une organisation et améliorer la performance organisationnelle.

La théorie écologique de la gestion des connaissances (Chen et al., 2010) se concentre sur les personnes, les relations et les communautés d'apprentissage, y compris les interactions entre les individus, les organisations et les facteurs (internes et externes) qui rassemblent les gens pour partager les connaissances. Selon cette théorie, une organisation devrait se concentrer sur le renforcement d'un type particulier de connaissances et sur la mise en place d'une équipe composée de membres dont les connaissances peuvent se compléter mutuellement. La performance organisationnelle ne réside pas dans l'addition des connaissances individuelles, mais plutôt dans l'alchimie existant entre les membres. Le terme écologie est utilisé de manière métaphorique pour désigner la relation entre les membres d'une communauté et leur interaction avec cet environnement. Les théories écologiques ont introduit une vue de l'organisation dans sa diversité (Hannan et Freeman, 1977, cités par Chen et al., 2010). Elles se fondent sur quatre segments principaux : les connaissances, les communautés, les ressources organisationnelles et l'environnement externe. Selon le modèle présenté par Chen et al., les communautés de connaissances s'appuient sur les ressources organisationnelles, notamment le personnel, les processus, la structure et la culture. Elles maintiennent un équilibre avec l'environnement (politique, économique, technologique, etc.) à travers des mécanismes de distribution, d'interaction, de concurrence, et d'évolution.

La théorie techno-centrique se concentre sur la technologie et le processus de conception de facilitateurs technologiques pour favoriser le flux des connaissances et le stockage de l'information (Ermine, 2008). Ce courant de pensée suggère que la gestion des connaissances est avant tout une question de technologie de l'information (Obaide, 2004). La construction de réseaux informatiques et d'outils de communication qui favorisent la collaboration et encouragent les gens à partager les informations et connaissances. C'est aussi l'une des approches dominantes de la gestion des connaissances (Ermine, 2008). Cette approche propose des solutions technologiques aux différents problèmes de la gestion des connaissances. Dans la perspective technologique, les principaux véhicules de partage des connaissances des dispositifs informatiques de communication et de diffusion d'information (Sargis, 2011). Des infrastructures comme les bases documentaires et entrepôts de données sont utilisées pour le stockage des connaissances et la capitalisation. Les critiques formulées à l'endroit de cette théorie se basent sur le fait qu'elle ne privilégie pas la nature relationnelle, sociale et humaine de la connaissance.

2.4 Transfert des connaissances

Le concept de transfert de connaissance est beaucoup développé dans la littérature. Tout comme la gestion de connaissances, il fait l'objet de nombreuses définitions et porte souvent à confusion. Certains chercheurs ont assimilé le transfert des connaissances au partage des connaissances (Ko et al., 2005, p. 61), d'autres vont jusqu'à le confondre (à tort) avec la gestion des connaissances (Ermine, 2003 p. 11). Avant d'aller plus loin, il paraît judicieux de clarifier les concepts de partage et de transfert de connaissances.

Cummings (2003) définit le partage des connaissances comme le moyen par lequel une organisation obtient l'accès à ses propres connaissances et à celles d'autres organisations. Pourtant selon Ermine (2003) le partage ne se limite pas à une simple circulation des connaissances, mais il s'agit plutôt d'une fertilisation croisée entre les acteurs de la connaissance. Cummings (2003) abonde dans le même sens en soulignant que le succès du partage des connaissances consiste à déterminer dans quelle mesure les connaissances sont recréées dans le récepteur. D'autres auteurs considèrent le partage comme une dimension du transfert de connaissance. Selon Wang et Noe (2010, cités Dans le cadre de ce mémoire, nous ne faisons pas de distinction entre transfert et partage de connaissances. Par conséquent nous les utiliserons de manière interchangeable.

2.4.1 Facteurs influençant le transfert de connaissances

Ko et al. (2005) proposent un modèle intégré dans lequel le transfert de connaissances est influencé par trois ensembles de facteurs : les facteurs liés aux connaissances, les facteurs liés à la communication et les facteurs motivationnels.

- *Les facteurs liés à la connaissance*

La relation entre la source et le destinataire - Le transfert de connaissances peut nécessiter des interactions fréquentes et nombreuses entre les parties. Une interaction réussie dépend de la qualité de la relation. Une relation difficile entre une source et un destinataire, affecte la capacité de la source à transférer les connaissances nécessaires et celle du destinataire à les utiliser.

La compréhension partagée - La compréhension partagée représente la mesure dans laquelle les valeurs, les approches, la philosophie des deux parties sont similaires. Des approches et des expériences partagées similaires entre une source et un destinataire sont des éléments importants pour le transfert de connaissances. Cela permet d'éliminer les obstacles à la compréhension et à l'acceptation entre les parties prenantes.

La capacité absorbative - C'est l'aptitude du destinataire à assimiler et à appliquer les connaissances de la source Elle est en grande partie fonction du stock de connaissances existant chez le bénéficiaire avant le transfert avant le transfert.

- *Les facteurs liés à la communication*

La crédibilité de la source - C'est la perception de confiance du destinataire vis-à-vis de la source. Lorsque la crédibilité de la source est élevée, les connaissances présentées par la source sont perçues comme étant utiles. Sinon, le destinataire ne tiendra pas compte de ces connaissances.

Les compétences en communication - Elles font référence à la capacité du destinataire à écouter, à être attentif et celle de la source à exprimer son message.

- *Les facteurs motivationnels*

La motivation intrinsèque - La motivation intrinsèque se produit lorsqu'une activité est valorisée pour elle-même et auto-entretenue. C'est un facteur pouvant favoriser le transfert de connaissances tacites comme les meilleures pratiques.

La motivation extrinsèque - La motivation extrinsèque a lieu en présence d'incitatifs aux activités de partage de connaissances tels que des récompenses. C'est un facteur clé du transfert des connaissances dans la mesure où elle vient renforcer la motivation intrinsèque.

2.5 Formulation des propositions de recherche

Le but de notre étude est de savoir comment favoriser l'intégration de la gestion des connaissances dans les projets de développement. Pour pouvoir répondre à cette question nous l'avons décliné en 4 sous questions qui sont :

- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour la collecte des connaissances ?
- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour la consolidation des connaissances ?
- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour le stockage des connaissances ?
- Quels obstacles et quelles solutions doivent-ils être considérés pour le transfert des connaissances ?

À la lumière des écrits que nous avons consultés au niveau de la littérature, nous émettons les propositions de recherche suivantes

Proposition 1 : Le manque de temps et d'intérêt pour la gestion des connaissances est l'un des obstacles à la collecte des connaissances. Cette proposition de recherche trouve son fondement dans les travaux de Brady et Davies (cités par Pemsel & Wiewiora, 2013) qui considèrent que les membres des équipes de projet n'ont souvent ni le temps ni la

motivation pour réfléchir à leur expérience et documenter les connaissances transférables pour les recycler à l'avenir.

Proposition 2 : La non-documentation des bonnes pratiques et leçons apprises tout au long du projet et leur utilisation est l'un des obstacles qui doivent être considérés pour la consolidation des connaissances. Cela est dû au fait que les projets de développement n'ont pas suffisamment de personnel pour assigner une équipe à la formalisation des leçons apprises ni à l'extraction des connaissances explicites. Cette proposition de recherche est émise en référence au problème de la non-documentation des connaissances soulevé par Brady et Davies (cités par Pemsel & Wiewiora, 2013) et la troisième étape du cycle de Wiig (1993) qui concerne coordination et l'assemblage des connaissances. Selon ce dernier, cette activité nécessite généralement la formation d'équipes collaboratives pour travailler sur les contenus.

Proposition 3 : Les acteurs n'octroient pas des ressources à la construction des espaces de stockage qui facilitent l'accès aux connaissances en raison de l'aspect temporaire des projets. Nous formulons cette proposition de recherche au regard des travaux de (Davenport et al., 1998 ; Kotnour, 1999 ; Loo, 2002, cités par Pemsel & Wiewiora, 2013). Selon ces auteurs, en raison de la contrainte du temps, les projets ont tendance à se concentrer principalement sur la livraison du produit ou du service plutôt que sur les activités de gestion des connaissances.

Proposition 4 : Le manque de motivation dû à une absence d'incitations au partage des connaissances est à la base des difficultés liées au transfert de connaissance. Les travaux de Ko et al. (2005) constituent les assises de la formulation de cette proposition. Selon eux, la motivation qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque influe sur le transfert de connaissances.

À travers ce chapitre, nous avons pu clarifier certaines notions de la gestion des connaissances. Un survol des différentes théories nous a permis de constater que la gestion des connaissances est un domaine jeune qui en est encore à ses balbutiements. Ce qui peut constituer à la fois un avantage et un inconvénient pour notre recherche, dans la mesure où cela nous permettra d'apporter notre contribution à cette. Toutefois, la démultiplication des approches théoriques et des pratiques rend difficile la tâche de positionnement. Par ailleurs, nous avons pu relever certains obstacles et leviers de la gestion des connaissances. Cependant, la quasi-totalité des modèles proposés par les auteurs dans la littérature ont été construits pour des organisations pérennes. Ce qui révèle un grand besoin en ce sens au sein des projets de développement. Dans notre prochain chapitre, nous allons éclaircir le cadre méthodologique de notre recherche en vue de l'atteinte des objectifs de ce mémoire.

3 La méthodologie de recherche

Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous avons collecté des données auprès de quatre projets de développement au Bénin. Dans le choix de ces unités d'études, nous avons mis l'accent sur la diversité des domaines d'intervention de ces projets exposés dans notre problématique. Pour cela nous avons adopté une stratégie comparative dans la perspective d'une meilleure compréhension du phénomène, car au regard de la littérature, elle a été jugée plus en phase avec notre problématique de recherche. Au sein de cette stratégie, nous avons fait en sorte que nos données reflètent la diversité des points de vue des praticiens du domaine de développement plutôt que des avis toutes faites de connaisseurs autour de la gestion des connaissances. Dans les sous-sections suivantes, nous présenterons le type de recherche retenue adopté, notre stratégie d'échantillonnage, nos techniques de collecte ainsi que d'analyse de données et les critères d'évaluation de la qualité de la recherche.

3.1 La recherche qualitative

La nature de notre question de recherche nous a conduits vers l'adoption d'une étude qualitative. Selon Taylor et Bogdan (1984, cités par Deslauriers, 1991, p. 6), la recherche qualitative a pour but de produire et analyser des données descriptives, telles que les paroles, et le comportement observable des personnes. De plus, les questions sur le pourquoi et le comment sont plus explicatives et sont susceptibles de conduire à l'utilisation d'études de cas, d'histoires et d'expériences comme stratégies de recherche privilégiées (Yin, 2003). En ce qui concerne notre étude, nous avons opté pour l'étude de cas en raison de son aptitude à aborder des événements contemporains dans des contextes réels étant donné que les comportements ne peuvent être manipulés (Yin 2003 ; Meyer 2001). Le choix de cette stratégie nous a permis non seulement d'avoir une compréhension plus profonde du phénomène étudié, mais aussi d'obtenir des réponses à nos questions de recherche.

3.2 Étude de cas

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de mener une étude de cas multiple à des fins de comparaison. « Une étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. » (Roy, 2009, cité par Alexandre, 2013, p. 28). Cette approche comparative qui est inspirée des travaux de Oleksii & Ekaterina (2017) nous a permis d'obtenir des quantités relativement importantes de données sur leur sujet et d'identifier des schèmes qui nous ont facilité la compréhension du phénomène (Berg et Lune, 2017).

3.2.1 Présentation des cas

Pour des raisons de dépersonnalisation, nous utiliserons les appellations A, B, C et D dans la suite du document pour nommer les projets étudiés.

- *Projet A*

Notre premier cas d'étude est le Programme d'Appui au Développement Territorial dont l'objectif général est de promouvoir un développement territorial équilibré reposant sur une gouvernance locale concertée inclusive, promouvant l'égalité de genres tout en veillant à favoriser l'émergence de dynamiques territoriales innovantes. De manière spécifique, appuyer l'État et l'administration territoriale pour l'opérationnalisation de la politique nationale de décentralisation.

Le projet s'articule autour de deux composantes principales.

D'abord, un appui budgétaire et technique à la Politique nationale de décentralisation. Il repose sur les besoins de financement du gouvernement pour consolider les ressources mises à la disposition des communes à travers le fonds d'appui au développement des communes afin de développer des services aux citoyens, la formation de leurs agents et améliorer leur gestion administrative et financière.

Ensuite, un appui complémentaire axé sur le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la décentralisation notamment à travers l'appui à des projets de territoire portés par des communes et des intercommunalités.

Le projet est composé entre autres, du comité de pilotage, de l'assistance technique internationale, et d'une unité de gestion appelée « Régie » où s'est déroulé notre stage.

- *Projet B*

Le projet B est un programme renforcement des capacités qui vise à améliorer le cadre institutionnel du secteur de l'énergie au Bénin au niveau règlementaire et organisationnel²⁰. Il vise les trois principaux résultats suivants :

- renforcer les capacités des acteurs de l'énergie à travers des programmes de formation, d'échange et d'assistance technique à long terme ;
- fournir des outils d'aide à la décision pour le pilotage stratégique du secteur ;
- Assurer la diffusion de l'information aux acteurs du secteur.

Le projet repose sur deux acteurs principaux qui sont : l'Assistance Technique et la Régie du projet.

²⁰<https://energie.gouv.bj/page/projet-renforcement-des-capacites-des-acteurs-du-secteur-de-lenergie-au-benin-recaseb> (Consulté le 09 Mai 2021)

- *Projet C*

Le projet C est mené en vue de la promotion de la participation citoyenne. Principalement, il a pour objectif de renforcer la société civile dans son rôle de plaidoyer, de groupe de pression pour une meilleure gestion publique. Il se fonde sur 3 composantes qui sont : l'appui à l'émergence et à la consolidation d'espaces de discussion, d'échanges et de concertation avec les OSC à l'échelle locale ou nationale ; Promotion de la démocratie locale ; l'amélioration de l'environnement juridique et institutionnel de la société civile au Bénin. Divers organismes dont la Maison de la Société Civile, la GIZ, Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement contribuent à la matérialisation des différentes composantes du projet.

- *Projet D*

Le projet D vise à renforcer les capacités de la société civile à détecter et à dénoncer les cas de corruption. Il a été bâti sur quatre résultats majeurs dont : l'amélioration des connaissances des organisations de la société civile (OSC) sur les forces et faiblesses de l'arsenal juridique de lutte contre la corruption ; la maîtrise par les médias et les OSC des infractions relatives à la corruption ; l'engagement des OSC dans la lutte contre la corruption ; l'amélioration de la visibilité de l'action et la performance des interventions. Ce projet mené par l'Association de Lutte Contre le Racisme, l'Ethnocentrisme et le régionalisme (ALCRER), bénéficie du support de divers partenaires dont, entre autres, le Front des Organisations Nationales contre la Corruption et la coopération Bénin-Union européenne.

3.3 Échantillonnage

Notre étude étant qualitative, vise à recueillir des informations subjectives et descriptives sur nos échantillons. En recherche qualitative, l'échantillonnage des cas se différencie de l'échantillonnage statistique. Contrairement à l'échantillonnage quantitatif, l'échantillonnage qualitatif ne vise pas la représentativité, mais se préoccupe davantage de la qualité et la richesse de l'information pouvant être obtenue à partir de l'échantillon (Meyer, 2001). Ainsi, dans notre étude il est question de choisir les bonnes personnes qui soient en mesure de faire émerger des théories à travers les informations fournies. C'est pourquoi l'échantillonnage non probabiliste au jugé a été plus approprié pour atteindre nos objectifs. C'est-à-dire la sélection délibérée des unités sur la base du jugement du chercheur (Saunders et al., 2009, cité dans Oleksii et Ekaterina, 2017, p. 37). Dans cette étude, les répondants ont été choisis en fonction de leur pertinence par rapport au phénomène. Pour faciliter la sélection, nous avons utilisé trois principaux critères pour l'échantillonnage. Le premier critère a été la connexion actuelle de nos informateurs avec le phénomène. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur des spécialistes impliqués dans la gestion de projet de

développement. Le deuxième critère a été la diversité des rôles dans les projets. Pour cela nous avons choisi des intervenants à différents niveaux de responsabilité. Le troisième critère de sélection qui est la diversité des domaines d'intervention justifie le choix de personnes travaillant sur des projets menés dans des domaines variés. Le dernier critère a été la disponibilité de l'informateur. Quoiqu'il ne soit pas toujours évident qu'un répondant réunisse toutes les qualités nécessaires, nos critères nous ont servi de repère et nous ont permis de sélectionner des informateurs pouvant fournir des données de qualité.

Tableau 1 Aperçu des projets étudiés

No	Projet	Domaine	Nombre d'entrevues
1	Projet A	Développement Territorial	3
2	Projet B	Renforcement de capacités	1
3	Projet C	Participation citoyenne	1
4	Projet D	Bonne gouvernance	1

3.4 Technique de collecte des données

Nous avons collecté nos données à partir de sources primaires et secondaires. Les données primaires ont été collectées à partir des entretiens semi-directifs menés avec des acteurs impliqués dans la gestion des trois projets considérés. Les données secondaires ont été obtenues à travers la documentation interne des différents projets.

3.5 Les sources et la collecte de données

3.5.1 Entretiens

Les entretiens sont considérés comme l'une des plus importantes sources de données pour une recherche qualitative (Yin 2003). L'entretien de recherche peut être défini comme « une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier. » (Deslauriers, 1991, p. 33). Parmi les formes d'entretiens (l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non directif) nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif, car il offre une certaine liberté à l'interviewé de construire et développer son discours tout en permettant à l'intervieweur de garder le contrôle de l'entretien. De plus, la flexibilité de cette méthode a favorisé l'exploration du phénomène dans sa globalité et facilite l'enrichissement des informations obtenues (Vilatte, 2007).

Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien (Annexe 1) à partir de notre problématique et la base théorique qui découle de notre revue de la littérature. Le guide d'entretien construit à l'aide du logiciel Microsoft Word comprend une suite de questions ouvertes calibrées suivant notre objectif de recherche. L'agencement des questions suit l'ordre que nous avons déterminé dans le cycle de gestion de connaissances que nous avons

adopté dans le cadre de notre recherche. C'est-à-dire les obstacles et solutions considérés par l'interviewé pour les activités de collecte, de consolidation, de stockage et de transfert de connaissances. La dernière partie du guide concerne les facteurs de succès du déploiement de la gestion des connaissances dans les projets de développement, des commentaires, questions et suggestions de l'interviewé.

Avant de conduire nos entretiens, le guide a été revu, corrigé et validé par notre directeur de mémoire. Nous avons mené au total 6 entretiens dans quatre projets différents sur une période de 30 jours. Nous avons rencontré individuellement des spécialistes impliqués dans la conduite de projets de développement sur rendez-vous, au siège de leurs projets respectifs. Durant les entretiens, le but de notre recherche a été exposé et l'accord de nos répondants a été obtenu. Les participants ont accueilli chaleureusement l'initiative et se sont exprimés librement, nous avons eu recours à des enregistrements et à la prise de notes. Les enregistrements nous ont permis de conserver les idées des répondants et de pallier les failles de la mémorisation (Deslauriers, 1987). L'ordre des questions dans le guide d'entretien n'a pas été suivi de manière linéaire, car certains participants ont anticipé les réponses à des questions durant leur prise de parole. Toutefois, l'ensemble des thèmes prévus ont été abordés. Chaque entretien a duré en moyenne 27 minutes.

Tableau 2 La composition de l'échantillon

Code	Projet	Poste	Date	Durée
R.1.P.A ²¹	Projet A	Chargé de Suivi & évaluation	24/06/2021	27 minutes
R.2.P.A	Projet A	Assistant Suivi & évaluation	28/06/2021	23 minutes
R.3.P.A	Projet A	Consultant (Assistance technique)	30/06/2021	28 minutes
R.P.B	Projet B	Chargé de Suivi & évaluation	9/06/2021	24 minutes
R.P.C	Projet C	Assistant de Projet	27/06/2021	30 minutes
R.P.D	Projet D	Chargé de Programme	21/06/2021	29 minutes

3.5.2 Documentation

Les documents jouent un rôle clé dans la collecte de données dans une étude de cas. Leur utilisation sert à étayer les informations ou à contrebalancer les biais issus d'autres sources (Yin, 2003 ; Meyer, 2001). Nous avons également collecté des données secondaires afin de pouvoir mieux comprendre le contexte des discours de nos interviewés et corroborer les informations recueillies lors des entretiens semi-structurés. Parmi les documents, il y en a qui nous ont été fournis et d'autres qu'on a pu obtenir grâce à nos recherches. La documentation comprenait des lignes directrices de projet et les devis programmes et d'autres documents que nous avons pu consulter en ligne sur les sites web de certains projets. Ces documents nous ont fourni des informations sur le fonctionnement des projets,

²¹ Répondant 1, Projet A

leurs activités, etc. La consultation de ces documents était importante vu la nature de notre recherche. Cela nous a permis de gagner en temps. Il y a des questions qui n'ont pas figuré dans notre guide d'entretien parce que des éléments de réponse ont été déjà trouvés. De surcroît, les informations dont nous disposions à travers la documentation a facilité la compréhension et ont amélioré la qualité des échanges avec nos répondants.

3.6 Traitement et analyse des données

3.6.1 *Codage des entretiens et analyse thématique*

Après avoir recueilli les données à travers les entretiens, nous avons procédé à leur retranscription à l'aide de nos enregistrements. Après la retranscription intégrale des entretiens, nous avons procédé à une décontextualisation du corpus à travers le codage. Deslauriers (1991) définit le codage comme « le découpage des informations obtenues par observation, entrevue ou tout autre moyen, et leur enregistrement. » C'est le regroupement ou encore le classement dans des catégories appelées codes ou thèmes, d'un ensemble d'informations de même genre dans le but de les désindividualiser et les décontextualiser (Deslauriers, 1991).

Nous avons découpé les extraits que nous avons associés à des thèmes qui ont été définis en amont (codage déductif) et à d'autres que nous avons dégagés au fur et à mesure de la consultation des données (codage inductif). Ensuite, nous avons agencé les catégories décontextualisées de manière à reconstituer le tout dans un corpus compréhensible. L'opération de codage a été réalisée manuellement et à l'aide du logiciel NVivo 12. Cette technique de codage a été utilisée d'une part afin de pouvoir procéder à la validation de nos propositions de recherche qui ont découlé de notre revue de la littérature et d'autre part d'apporter une contribution à la théorie existante sur la gestion des connaissances.

Par la suite, nous avons créé une matrice (Annexe 3) afin d'analyser la gestion de connaissances dans les projets étudiés à travers les processus de collecte, consolidation, stockage et transfert. Cette matrice a été constituée de telle sorte que la lecture verticale présente le portrait de chaque projet et que la lecture horizontale fournisse les éléments d'information par thème.

3.7 Les critères d'évaluation de la qualité de la recherche

Nous avons évalué la qualité de notre recherche au regard des critères de validité, de fiabilité et des considérations éthiques.

3.7.1 Critères de validité

La validité d'une étude qualitative réside dans la capacité des instruments utilisés à explorer effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés (Ayerbe et Missonier, 2007). Yin (2003) distingue trois types de validité : la validité interne, la validité externe et la validité du construit.

Validité interne : la validité interne des résultats est l'un des points forts d'une étude qualitative. Elle est considérée comme le critère principal de reconnaissance d'une étude de cas (Ayerbe et Missonier, 2007). Selon Drucker-Godard et al. (1999, cités par Ayerbe et Missonier, 2007, pp. 41-42), « la validité interne d'une recherche qualitative fait référence à la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude. » Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes assurés que les résultats obtenus reflètent avec justesse et authenticité, la réalité observée sur le terrain. Par ailleurs, ces derniers ont été en mesure de répondre à nos différentes questions de recherche.

Validité du construit : La validité du construit de notre étude a été obtenue grâce à la clarification du phénomène sous étude et le choix de critères pertinents et appropriés pour l'évaluer (Yin, 2003). De surcroît, pour renforcer la validité de construit, nous avons utilisé deux sources de données pour collecter les données que sont les entrevues et la revue documentaire. Nous avons interrogé des personnes ayant des profils et des rôles différents dans leurs projets respectifs. Cette stratégie nous a permis d'avoir une meilleure compréhension du phénomène grâce à la richesse des informations qu'elle nous a procurée.

Validité externe : À l'inverse de la validité interne, la validité externe est considérée comme l'une des faiblesses majeures de l'étude de cas. Ces critiques sont émises à partir de la considération de la généralisation d'un point de vue statistique. Cependant, la recherche qualitative vise de préférence la généralisation analytique et non statistique (Yin, 2003). Car selon Yin (2003), aucun ensemble de cas, peu importe la taille, ne peut permettre au chercheur d'atteindre la représentativité. C'est pourquoi la généralisation en recherche qualitative ne contraint pas le chercheur à obtenir le même résultat d'un cas à un autre. Mais de généraliser les résultats à une théorie (Merriam, 1998, cité par Ayerbe et Missonier 2007 ; Yin 2003). Dans le cadre de cette étude, les résultats obtenus à travers nos différents cas ont permis de développer un ensemble pertinent et cohérent de connaissances dans une perspective d'enrichissement théorique. Autrement dit, les résultats de cette recherche s'inscrivent dans la complémentarité de la théorie existante sur la gestion des connaissances en élucidant les freins et leviers propres aux réalités des projets de développement étudiés.

3.7.2 Critères de fiabilité

Nous avons considéré les critères de fiabilité suivants :

Compétence : bien qu'il n'existe pas de test d'évaluation d'un bon chercheur d'études de cas, nous estimons avoir les compétences suggérées par certains auteurs dont Yin (2003) pour mener une telle étude. Durant les phases de collecte et d'analyse des données, nous avons été en mesure de poser les bonnes questions, d'écouter attentivement toutes les interventions de nos répondants et d'interpréter les réponses. Par ailleurs, nous pouvons affirmer avoir une bonne compréhension du thème de notre mémoire et que les résultats obtenus n'ont pas été influencés par des idées préconçues sur le sujet.

Exactitude : notre collecte de données a été réalisée en toute objectivité. L'ensemble de nos questions ont été adressées à nos répondants avec neutralité de manière à ne pas influencer les réponses. De plus, nous avons su transcrire et analyser avec précision l'ensemble des données qui ont été recueillies de telle sorte que les résultats obtenus puissent être en concordance avec les données recueillies.

Qualité de l'échantillon : la recherche qualitative a des exigences en termes d'échantillonnage très différentes de la recherche quantitative. La première repose sur un échantillonnage théorique non probabiliste dont la qualité des répondants est le principal critère de sélection dans le processus de recrutement (Ayerbe et Missonier, 2007). Grâce à des critères préétablis, nous avons pu constituer un échantillon de qualité regroupant des spécialistes avisés de projets de développement à différents niveaux d'expertise.

3.7.3 Considérations éthiques

Nous avons également considéré les suivants aspects éthiques :

Consentement volontaire et éclairé : Tous les participants à cette recherche l'ont fait de plein gré. Aucun répondant n'a été contraint ni forcé d'accepter un entretien ou de divulguer des informations. Nous nous sommes assurés d'inclure dans notre guide d'entretien, une demande de consentement verbale que chaque participant avait le droit de refuser ou de révoquer à tout moment, sans obligation de justification ni risque de subir des conséquences. Tous les participants ont été informés de l'objectif des de la recherche et de l'entretien avant de s'engager. Par ailleurs nous leur avons offert l'opportunité d'exprimer leurs inquiétudes bien avant le début de chaque entretien. L'enregistrement des entretiens et la prise de notes ont été réalisés avec l'accord des participants. Ils ont également été informés sur l'usage serait fait de ces informations.

La confidentialité : Dans un souci de confidentialité, nous avons veillé au respect de la non-divulgateion de l'identité des parties impliquées dans cette étude. Des dispositions ont été prises afin d'assurer non seulement la protection de l'anonymat des personnes, mais également la confidentialité des informations recueillies. C'est pourquoi nous avons décidé de ne pas révéler les vrais noms des personnes qui ont été interrogées. Nous avons de préférence attribué des initiales aux noms des projets et des codes à ceux de nos

répondants. Tous les droits des participants ont été protégés et leur bien-être physique et moral a été pris en considération.

Ce chapitre a été consacré à la description de la méthodologie utilisée pour pouvoir collecter et analyser les données. Le prochain présentera les résultats obtenus à l'issue de la phase d'analyse.

4 Résultats de la recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats obtenus à partir des données empiriques collectées lors des divers entretiens que nous avons menés. Nous allons d'abord présenter les données. Par la suite nous allons effectuer une analyse sommaire des obstacles et solutions aux différentes étapes de la gestion des connaissances que nous avons établies dans le chapitre deux.

4.1 Résultats des entretiens

La nécessité d'enrichissement de la compréhension du phénomène sous étude, nous a conduit à réaliser des entretiens auprès des spécialistes intervenant dans différents projets de développement. A l'exception du projet A, un seul répondant a été interrogé par projet. Ce choix a été motivé par la disponibilité des répondants d'une part et notre perception de leur aptitude à fournir des données de qualité pour notre étude d'autre part. Tous les entretiens ont été réalisés suivant le même guide. Nous avons décidé de présenter les résultats des quatre projets de façon sommaire dans un souci de synthèse. Toutefois, certaines particularités observées entre les cas seront soulignées.

a. Importance de la gestion des connaissances

L'importance de la gestion des connaissances a été évaluée à travers l'opinion des répondants. Ces derniers semblent avoir conscience de l'enjeu et l'importance de cette fonction pour les projets de développement. Au sein des différents projets étudiés, les résultats montrent qu'elle est reconnue. Pendant nos entretiens, les répondants ont mis en avant les bénéfices de cette fonction que ce soit dans les organisations ou dans les projets et les conséquences de son absence. Des exemples ont également été fournis concernant l'utilisation des connaissances issues de leurs expériences antérieures dans d'autres projets. Ils ont évoqué des initiatives prises dans le cadre des projets qui montrent une certaine conscience de la nécessité de la gestion des connaissances.

Le répondant du projet C l'illustre en ces mots : « *profiter de l'expérience des projets antérieurs, je pense que si c'est une pratique qui est intégrée dans tous les projets, il y a beaucoup d'erreurs que nous faisons dans les nouvelles initiatives qui pourront être facilement évitées.* » Cependant, au niveau du projet D, l'interviewé reconnaît que la gestion des connaissances n'est pas encore effective : « *on ne travaille pas vraiment dans le sens de collecter, de stocker et de partager les connaissances. C'est un défaut chez nous. C'est vrai qu'on essaie de faire les choses dans le bon sens, mais on ne met pas en place toute l'ingénierie qu'il faut pour apprendre suffisamment de cette fonction qui est importante.* »

b. Collecte de connaissances

- Pratiques de collecte de connaissances

Les quatre projets privilégient les réunions et les courriels comme canaux de communication. Les rencontres réunissent les parties prenantes afin de faire le point sur le déroulement du projet. Cependant le recueil des connaissances se fait différemment au niveau du projet B comparativement aux projets A, C et D. Selon les informations que nous avons obtenues, au sein du Projet B, elles sont recueillies à la suite de chaque activité grâce à un outil de collecte qui a été élaboré par le projet. Les projets A, C et D en revanche réalisent leur collecte à la clôture du projet. Pour ce faire, ils externalisent le processus de collecte qu'ils confient à des consultants externes recrutés à cette fin.

Au niveau du projet A, la collecte des connaissances est confiée à une équipe externe constituée d'experts nationaux et internationaux qui viennent périodiquement en mission pour apporter un accompagnement dans le suivi. À la fin de leur mission, ces experts seront amenés à produire un document de capitalisation par axe. Globalement l'activité de collecte des connaissances se réalisera au terme du projet à travers la tenue des ateliers bilans par rapport à chaque axe. C'est le même cas de figure pour les projets C et D.

- Obstacles à la collecte

La difficulté principale liée à la collecte de connaissances au sein du projet A réside dans l'incapacité des bénéficiaires à fournir des informations de qualité à l'équipe de projet. Les bénéficiaires représentent la principale source d'information. Cependant, deux facteurs principaux entravent le processus de collecte : d'une part, la non-disponibilité d'un dispositif établi de collecte et le manque de savoir-faire des bénéficiaires.

Les problèmes auxquels font face les équipes dans le processus de collecte des connaissances se posent à différents niveaux selon le projet. Au sein du projet B, la difficulté principale évoquée est le manque de personnel. L'équipe de projet est restreinte et les activités sont parfois multiples. C'est ce que le répondant explique en ces termes : « *pour avoir des informations, ici on n'est pas nombreux, s'il y a trois activités, on ne peut pas être dans les trois endroits. Normalement il faut avoir un reporter dans chaque activité pour capter les informations et faire un retour. Si on ne peut pas être partout, il y aura des biais. Dans certains endroits il y aura les informations, dans d'autres, non.* »

Pour le projet C, c'est surtout la fiabilité des informations qui constitue la principale difficulté. Cela est dû au fait que pour recueillir les informations les consultants se basent sur les données fournies par les bénéficiaires. Entre la période de déroulement des activités du projet et celle de la collecte, des informations peuvent échapper aux bénéficiaires. De

surcroît, les consultants peuvent ne pas être en mesure d'évaluer la qualité des informations, car ils n'ont pas pris part à la mise en œuvre du projet.

Au niveau du projet D le répondant a souligné deux obstacles rencontrés durant les activités de collecte des connaissances : le premier concerne l'outil de collecte. *« Étant donné que la fonction n'est pas très structurée chez nous, nous collectons les informations comme on peut. Or c'est sur la base d'un outil au départ que normalement on doit collecter les informations. »* Le second fait référence à un manque d'effectif pour la réalisation de cette tâche. *« Même la façon dont nous menons la capitalisation, ce n'est pas optimal parce qu'il n'y a pas un service dédié à la capitalisation qui puisse tout au long du projet pour collecter les informations. »*

- Solution à la collecte

L'utilisation des bénéficiaires comme source de collecte est inévitable selon les résultats des entretiens réalisés au sein du projet A en raison de leur proximité avec le terrain. Cependant, selon l'un des interviewés, pour s'assurer du bon déroulement du processus de collecte, *« il faudrait dès le départ que la structure installe déjà ces dispositifs de collecte et qu'elle fasse le suivi directement. Peut-être, on consacre un service, une unité spécialement dédiée à cette tâche qui appuie les bénéficiaires dans ce sens et faire le suivi de proximité. »*

Au niveau des projets B, C et D, tous les interviewés sont unanimes pour considérer que le recueil tout au long du projet est la solution pour une collecte efficace des connaissances. Cette déclaration du répondant du projet C en est une parfaite illustration : *« dans un processus de capitalisation, l'idéal aurait été de commencer par constituer la base de données depuis le début de la mise en œuvre des initiatives. Généralement on attend que l'expérience aboutisse avant de prendre la décision de capitaliser cette expérience. Or normalement, on devait commencer déjà par collecter ces informations depuis le début de la mise en œuvre de l'expérience et capitaliser par étape. Si on ne le fait pas comme ça, à la fin de l'expérience, il y a certaines informations qui se volatilisent et on n'arrive plus à les avoir. »*

c. Consolidation des connaissances

- Pratiques existantes de consolidation

Nous avons constaté que la gestion des connaissances au sein des différents cas étudiés consiste essentiellement à produire un document de capitalisation. La consolidation concerne la détermination du contenu du document et le format de présentation. Les connaissances issues des activités du projet B sont présentées dans des rapports périodiques du service de suivi & évaluation. Les entretiens réalisés auprès des projets C et D révèlent que le processus de formalisation des connaissances est mené conjointement entre l'équipe de projet et les consultants. Ces derniers sont amenés à faire des propositions de format suite aux exigences de contenu émises par l'équipe de projet.

Le mode de regroupement et de formalisation des connaissances générées par les activités du projet A devrait être défini à l'issue des discussions qui devraient avoir lieu entre les différentes parties prenantes. Selon les résultats des entretiens, cette consolidation pourrait se réaliser à travers des supports visuels ou audiovisuels tels que des magazines, documentaires, etc.

- Obstacles à la consolidation

En général, les difficultés évoquées concernant la consolidation des connaissances sont similaires dans les différents projets. Dans un premier temps, elles se fondent sur les disponibilités financières. C'est-à-dire trouver des ressources financières permettant de matérialiser la proposition finale qui découlera des discussions. Ensuite, c'est le choix du format à adopter. Autrement dit, c'est de trouver un contenu qui soit assimilable non seulement par l'ensemble des parties prenantes du projet, mais également d'autres acteurs externes. Globalement, c'est la satisfaction des différents publics cibles.

- Solutions à la consolidation

Les résultats obtenus au niveau des différents projets proposent de confier les activités de regroupement et de formalisation des connaissances à des spécialistes de communication.

d. Stockage des connaissances

- Outils de Stockage

En termes d'outils de stockage, les projets font face à des réalités différentes les unes des autres.

La documentation physique au sein du Projet A est stockée à l'aide de classeurs. En ce qui concerne la documentation numérique, il n'y a pas d'espace de stockage centralisé. Ils sont sauvegardés sur les postes de travail personnel. Selon les entretiens menés au niveau de ce projet, il n'y a pas de difficulté majeure à retrouver des documents de façon physique ou numérique, car des principes au niveau administratif ont été instaurés en ce qui concerne le classement de tous les documents qui sont validés et approuvés. En revanche, l'accessibilité à une documentation quelconque détenue par un membre de l'équipe indisponible à un moment donné peut s'avérer difficile.

Au sein du projet B il n'y a pas un espace de stockage centralisé. Les informations et données pertinentes produites dans le cadre du projet sont stockées sur des disques durs externes dont dispose chaque membre de l'équipe.

Pourtant, un système de stockage global a été mis en place pour le projet C avec l'appui d'un bureau d'assistance technique. Les différentes parties prenantes peuvent accéder directement aux données et informations du projet via une plateforme commune. Toutefois, elle n'héberge pas des éléments de connaissances formalisées issues des activités du projet.

Pour le projet D, ce sont les ordinateurs de bureau et les classeurs qui constituent les principaux outils de stockage pour les documents numériques et physiques.

- Obstacle au stockage des connaissances

Les obstacles au stockage des connaissances ont été évoqués à différents niveaux lors des entretiens. Selon les entretiens menés auprès de l'équipe du projet A, le fait que le projet ne soit pas une structure pérenne rend difficile la construction d'un espace de stockage parce que sa gestion ne pourra pas être assurée après la clôture du projet. De surcroît, cet investissement implique des coûts qui n'ont pas été prévus. Aussi, la mise en place d'un tel dispositif n'a pas été jugée pertinente au sein du projet, vu le volume de documents produits.

Le principal obstacle évoqué par le répondant du projet B est l'aspect temporaire du projet ; *« on a peu de temps à passer ici. »* Les mêmes raisons sont aussi évoquées par le répondant du projet C en ces termes : *« il y a certains projets qui ne peuvent pas stocker les données pendant longtemps parce que quand le projet prend fin et que l'équipe du projet est licenciée, les personnes ne pourront pas accéder à ces données-là. C'est une réalité au niveau de certains projets. »* Pour le répondant du projet D, c'est surtout la méconnaissance de la gestion des connaissances qui est le principal obstacle. C'est ce qu'il explique en ces mots : *« et ça, je crois que le frein principal c'est la méconnaissance de la fonction de la gestion des connaissances. Si cela avait été reconnu, on engagerait un processus, des outils. »*

- Solutions de stockage

La solution de stockage proposée par les projets A, B et C est de réaliser un archivage des documents à la fin du projet afin de les transmettre à l'organisme responsable du projet. Un point de vue tout à fait différent est celui du répondant du projet D : *« au moins on doit avoir une plateforme d'abord accessible à l'interne à tous les agents qui sont dans l'organisation. Pour que si un collègue a besoin d'une expérience qui a été effectuée dans un autre projet, qu'il ne soit pas obligé de venir prendre le document-là. Dès qu'il peut aller directement sur la plateforme pour tirer les éléments. »*

Certains ont mis en avant le fait que dans certains projets, un espace de stockage puisse être mis à la disposition de l'équipe de projet et des autres parties prenantes lorsque le projet est mené par une organisation pérenne. Des espaces de stockage en ligne peuvent être utilisés sans forcément procéder à la construction d'un intranet pour le projet en particulier. De manière générale, selon les résultats des entretiens, l'hébergement de la documentation sur une plateforme interne au projet peut faciliter le stockage et l'accessibilité aux connaissances générées.

- e. Partage de connaissances

- Motivation au partage de connaissances

Les résultats de nos entretiens au niveau du projet A ont révélé que la motivation au partage de connaissances n'est pas personnelle. Le fait qu'une équipe de projet consacre du temps à la description des leçons apprises afin que d'autres puissent les utiliser dans des futurs projets dépend des orientations stratégiques en termes de développement de l'organisation responsable du projet. À un degré moindre, elle relève de la responsabilité du chef du projet d'impulser le processus de formalisation de ce qui a été généré comme connaissance implicite et de le partager. Autrement dit, le rendre accessible soit à la communauté scientifique, ou encore tous les acteurs qui travaillent sur cette thématique-là.

Contrairement au projet A, les résultats des entretiens réalisés auprès des projets B, C et D montrent que la motivation au partage des connaissances est plutôt intrinsèque. Comme l'illustre ces déclarations de l'interviewé du projet B : « *j'ai la passion pour les informations, je suis statisticien* » et du projet C : « *il faut pouvoir apprendre de ses initiatives, pour ne pas commettre les mêmes erreurs si demain vous devez reprendre une initiative similaire. Pour moi c'est très important de capitaliser sur l'expérience en produisant de la connaissance et en diffusant cette connaissance-là parce que cela vous permet de mieux apprendre.* »

- Pratiques de partage

Les résultats des entretiens montrent que le courriel est le canal préférentiel de partage des documents entre les acteurs des différents projets. Exceptionnellement, L'équipe du projet A participe certaines fois à des rencontres entre des acteurs intervenant au niveau de la thématique principale du projet. En dépit du fait que le projet C bénéficie d'une plateforme numérique, celle-ci n'héberge que les données brutes du projet et non les éléments de connaissance du projet.

- Obstacles au partage

Les obstacles au partage des connaissances ont été abordés sous divers angles par les différents répondants.

Selon les données recueillies auprès des répondants du projet A, les freins au partage de connaissances sont intimement liés aux facteurs de motivation extrinsèques. Autrement dit, certains préalables doivent être établis au niveau décisionnel de telle sorte que le partage devienne opérationnel. La difficulté de procéder de manière isolée au partage des connaissances a été soulignée durant les entretiens. Cela nécessite l'aval des supérieurs. De surcroît, le partage ne peut pas exister sans la formalisation des connaissances. Il faut définir au préalable le support sur lequel elles seront partagées, les canaux de diffusion et les destinataires.

Au sein du projet B le problème du partage est d'abord d'ordre culturel ensuite, managérial. Cette déclaration du répondant l'illustre : « *une ancienne équipe peut vouloir garder les informations. Ne pas les partager pour qu'on les prenne à tout moment comme des doyens. Ils deviennent incontournables. Ils ne donnent pas d'informations sur leurs expériences pour*

qu'à chaque fois on puisse avoir recours à eux. C'est un comportement qui est beaucoup remarqué au niveau des africains. Ils n'aiment pas partager les informations... Cela peut être une décision politique. Si les décideurs disent de ne pas partager les informations sur tel projet, on ne peut rien faire. Les membres d'un même projet sur un même programme dans un même pays peuvent refuser de se partager les informations. »

Pour le répondant du projet C, le partage des connaissances ne devrait pas concerner les spécialistes des projets de développement, mais également les bénéficiaires. Dans ce sens, le principal obstacle concerne le format de présentation des connaissances. Un format non adapté aux différents publics visés peut freiner non seulement la diffusion, mais aussi l'assimilation des connaissances.

Pour le projet D, à l'instar des obstacles liés au stockage, la méconnaissance de la gestion des connaissances est à la base des obstacles au partage des connaissances au sein des projets de développement. *« Nous tous, on ne reconnaît pas forcément l'importance de cette fonction qui est la GC donc il faut vraiment que nous en soyons sensibilisés. »*

- Solutions au partage

Les résultats ont révélé diverses solutions possibles pour le partage des connaissances au sein des projets. À l'unanimité, les répondants ont mis l'accent sur la responsabilité des partenaires techniques et financiers d'exiger l'intégration de la gestion des connaissances et la capitalisation des expériences dans les activités des projets. Cependant, ce sont des exigences qui doivent, également, s'accompagner d'incitatifs. Le répondant au sein du projet C l'illustre en ces termes : *« tant que ce n'est pas financé au niveau des projets et programmes, ça va être très difficile de pouvoir l'exécuter dans la mise en œuvre du projet. Il faut intégrer dans tous les budgets de programme, une ligne réservée à la gestion des connaissances. »*

Les résultats ont également mis en évidence un besoin de formation des acteurs de projets de développement sur la gestion des connaissances. C'est un aspect évoqué par la majorité des répondants. Les interventions de l'interviewé du projet C l'attestent : *« au niveau des universités, je ne sais pas s'il y a une filière de capitalisation des connaissances. S'il n'y en a pas, ce sera l'occasion de créer, d'intégrer dans les cursus universitaires cette thématique-là pour qu'on ait quand même des personnes ressources capables de pouvoir assurer cette fonction-là au niveau des différents projets de développement. »*

Trois répondants sur six ont exprimé le besoin de création d'une plateforme commune pouvant héberger les connaissances issues des activités des projets. Cela devrait, selon eux, favoriser le partage de connaissances. Comme l'affirme le répondant du projet D : *« [...] qu'on puisse développer des outils appropriés. Y compris des plateformes communes...pour permettre à nous-mêmes d'accéder facilement aux connaissances fournies par les autres, mais aussi permettre aux autres d'accéder aux connaissances que nous produisons. Mettre*

en place des outils appropriés et aussi former les acteurs sur cette fonction qui est importante. »

f. Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès de la gestion des connaissances révélés par les résultats des entretiens sont :

- le caractère innovant de l'intervention ;
- la vision des responsables du projet ;
- la sensibilisation des équipes de projet ;
- le soutien des bailleurs de fonds.

4.2 Analyse et recommandations

Les résultats de notre recherche ont permis à la fois de confirmer certaines théories présentées dans la revue de la littérature et d'apporter des éléments d'explications additionnels pouvant enrichir la compréhension de la gestion des connaissances dans les projets de développement.

Selon notre première proposition de recherche, **le manque de temps et d'intérêt pour la gestion des connaissances est l'un des obstacles à la collecte des connaissances**. Selon les résultats, l'intensité des activités des projets ne laisse pas suffisamment de marge de manœuvre aux équipes de projet pour réaliser la collecte des connaissances au fil du projet. En revanche, ils ont montré un grand intérêt pour la gestion des connaissances. Les données recueillies au regard de cette proposition de recherche confirment les travaux de Brady et Davies (cités par Pemsel & Wiewiora, 2013), Loufrani-Fedida et Missonier (2009) et de Ben Mahmoud-Jouini (1998, 2004, cité par Loufrani-Fedida et Missonier, 2009) sur le manque de temps, mais infirment les conclusions de Pemsel & Wiewiora (2013) concernant l'intérêt des équipes de projets pour la gestion des connaissances. Par ailleurs, une explication supplémentaire nous a été fournie à l'issue de nos entretiens. La capitalisation tout au long du projet nécessite un personnel dédié à cette tâche. Outre le facteur temporel, le manque de personnel est également un obstacle à la collecte des connaissances.

Dans ce mémoire nous avons considéré que la consolidation comme étant une activité à deux composantes : le regroupement qui constitue un préalable à la conservation, et l'utilisation qui favorise l'apprentissage. Nous avons soutenu que **la non-documentation des bonnes pratiques et leçons apprises tout au long du projet et leur utilisation sont des obstacles qui doivent être considérés pour la consolidation des connaissances d'une part et l'absence d'une équipe collaborative assignée à cette tâche**. Les entretiens ont été concluants quant à la considération de l'insuffisance du personnel des projets comme étant un obstacle à la consolidation des connaissances. Les données recueillies ont montré que

l'externalisation de cette tâche dans la plupart des projets affecte le regroupement progressif des connaissances en vue de leur assimilation et leur utilisation. Par conséquent, nous procédons à la validation de cette proposition de recherche.

Le caractère temporaire des projets et des ressources, notamment financières, ont tous les deux été reconnus comme obstacle au stockage des connaissances par les spécialistes des projets de développement consultés dans le cadre de cette étude. La plupart de nos répondants ont reconnu que l'utilisation d'une plateforme centralisée interne aux projets aurait été la solution optimale pour faciliter le stockage et l'accessibilité des connaissances. Cependant nous avons constaté que ce n'est pas une condition suffisante pour assurer correctement le stockage des connaissances. Le projet C bénéficie d'une plateforme de stockage sans pour autant l'utiliser à des fins de gestion de connaissances. Ce qui nous amène à ne pas considérer uniquement le manque d'outils comme obstacle, mais également la reconnaissance de son importance dans la gestion des connaissances. Toutefois, la majorité des projets étudiés soutiennent que la durée de temps limitée de leurs interventions constitue un handicap à la conservation des connaissances produites. D'autant plus que la constitution des budgets n'inclut pas une ligne consacrée à la gestion des connaissances. Par conséquent, nos résultats sont en phase avec les travaux de (Davenport et al., 1998 ; Kotnour, 1999 ; Loo, 2002 cités par Pemsel & Wiewiora, 2013). Ce qui nous permet de valider notre troisième proposition de recherche.

Notre quatrième proposition de recherche suggère que **le manque de motivation dû à une absence d'incitations au partage des connaissances est à la base des difficultés liées au transfert de connaissance**. Les résultats obtenus ne sont pas concluants quant à l'aspect de la motivation qui constitue un obstacle à au partage des connaissances dans les projets de développement. Certains considèrent que c'est la motivation intrinsèque, pour d'autres elle est purement extrinsèque. Ce qui nous conduit à considérer les deux. C'est-à-dire que, même si l'implication des acteurs des projets de développement dans le partage de connaissances est une résultante d'une motivation personnelle, elle doit être appuyée par d'autres incitatifs. Parmi ceux qu'on a pu identifier dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons citer : l'implication des partenaires techniques et financiers dans la définition des exigences en termes de gestion des connaissances dès le début des initiatives, la dotation des projets en ressources nécessaires et la sensibilisation des gestionnaires de projets. Les résultats montrent également qu'aux facteurs intrinsèques et extrinsèques peuvent s'ajouter d'autres facteurs culturels qui peuvent constituer un obstacle au partage des connaissances. Nos résultats concordent avec les travaux de Ko et al. (2005) qui considèrent que les facteurs motivationnels influencent le transfert de connaissance. Ce qui nous permet de valider cette proposition de recherche.

4.2.1 Révision du cycle de gestion de connaissances proposé

À partir des données collectées durant nos entretiens et de nos jugements personnels nous avons intégré des actions complémentaires au cycle de la gestion de connaissances.

- **L'évaluation préliminaire** qui consiste à juger de la pertinence de la gestion des connaissances du projet. Elle se base sur l'aspect innovant ou non de la thématique abordée par projet. La gestion des connaissances dans ce cas se révèle pertinente si le projet en soi est novateur et/ou l'approche utilisée dans le cadre de son exécution est novatrice. Cette étape se révèle importante en vue de l'allocation des ressources.
- **La préparation des outils** au préalable facilitera le recueil et la conservation des connaissances.
- L'équipe doit avoir en son sein, un membre assigné d'une part à la coordination du recueil des leçons apprises des activités du projet, des expériences et de leur consolidation dans un format générique pouvant faciliter l'assimilation doit être assuré et à l'extraction des éléments de connaissance pertinents existants dans la documentation du projet. L'importance de la gestion des connaissances doit également être explicitée à toute l'équipe.

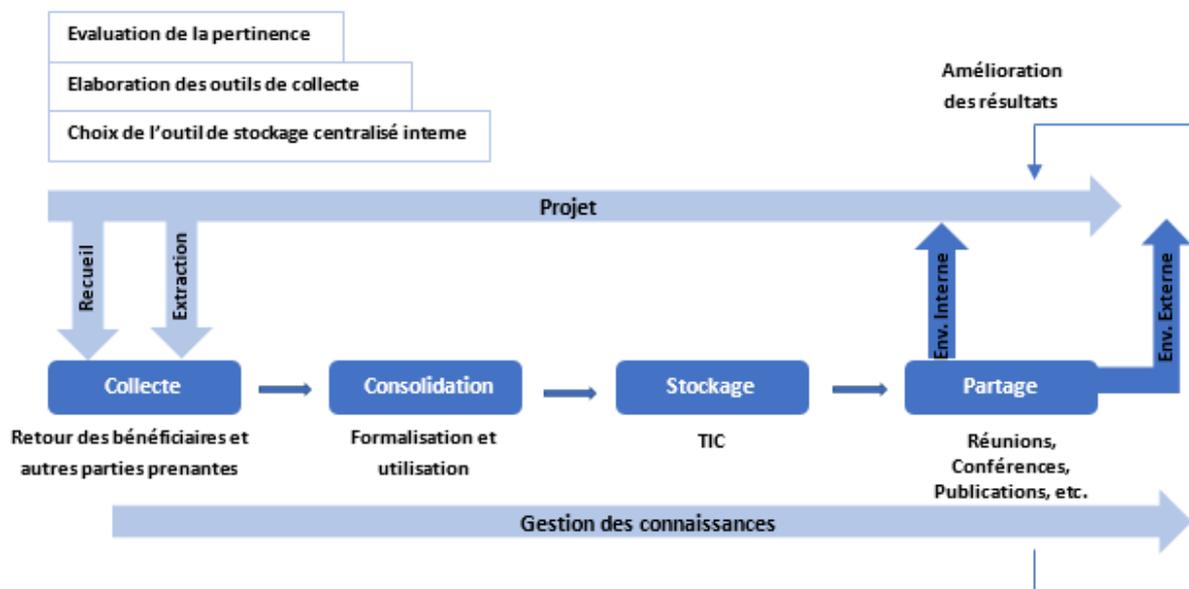


Figure 8 Le modèle de gestion des connaissances révisé

Chaque membre de l'équipe doit retranscrire les leçons apprises et les expériences dans le cadre des activités du projet et les publier dans le dispositif de stockage centralisé. Ces éléments, combinés au retour des parties prenantes seront consolidés et discutés lors des réunions afin que l'équipe puisse apprendre de ses erreurs en vue des améliorations futures. Selon leur pertinence, ces connaissances pourront être l'objet d'une consolidation finale sous un format qui facilite l'assimilation et partagé aux parties prenantes ainsi qu'à d'autres acteurs externes.

- Constats de l'étude et recommandations

Nous avons constaté que les pratiques de gestion de connaissances au sein des différents projets se résument en grande partie à la production d'un document de capitalisation à la fin des projets. Il est vrai que les documents validés qui constituent les livrables définitifs du projet sont transmis par courriel, mais les éléments de connaissance explicites qu'ils contiennent sont sous exploités. Les connaissances tacites ne font pas non plus, l'objet d'un traitement particulier. Les activités de collecte des leçons apprises sont prévues à la fin du projet à travers l'organisation d'ateliers bilans avec les bénéficiaires et d'autres acteurs. Ce qui ne favorise pas l'apprentissage pendant la phase d'exécution.

Nous estimons que les pratiques de capitalisation à la fin des initiatives observées dans les projets de développement représentent une solution de gestion des connaissances non optimale. En réalisant la capitalisation à la clôture des initiatives, l'équipe de projet produit des connaissances qui peuvent, certes, être utiles, soit à l'organisme responsable du projet, en cas d'éventuelles répliques, ou encore à d'autres acteurs développant des projets similaires, mais rate l'occasion d'améliorer l'initiative dans laquelle elle était impliquée. Les leçons apprises n'auront pas permis à l'équipe de projet de faire mieux, du fait de la fin de l'expérience. C'est pourquoi nous préconisons la capitalisation « au fil de l'eau ». C'est-à-dire, les connaissances doivent être relevées, formalisées et utilisées durant la phase d'implémentation du projet.

Par ailleurs, nous suggérons qu'un accent particulier soit mis sur le stockage des connaissances et que des moyens soient mobilisés à cette fin en cas d'absence d'un tel dispositif, en dépit du fait que les projets ne soient pas des structures pérennes. En privilégiant des solutions informatiques en nuage, les projets peuvent conserver un volume important de données tout en ayant la possibilité de procéder facilement à des partages/transferts de connaissances. Toutefois, malgré leur utilité dans la mise en œuvre des projets, notamment au regard de la gestion des connaissances, nous comprenons que ces solutions de stockage soient susceptibles de limiter l'accès aux connaissances à des publics restreints en raison de certaines contraintes d'accréditation. Comme nous l'avons explicité dans notre modèle de gestion de connaissances, le stockage ne vise pas uniquement la conservation, mais également l'accessibilité. C'est pourquoi nous proposons comme solution complémentaire, la création d'une plateforme numérique commune, permettant d'héberger les éléments de connaissance issus des différents projets de développement au Bénin. Ce qui peut satisfaire les besoins en connaissances des publics plus élargis comme les universitaires ou encore ceux qui mettent en œuvre des initiatives de développement international.

5 Proposition d'un projet de création d'une plateforme d'hébergement des connaissances des projets de développement au Bénin

5.1 Contexte et justification

Avec une population d'environ 12.1 millions d'habitants (ONU, 2020) et un PIB estimé à 8,58 milliards de dollars en 2016 le Bénin a intégré la catégorie des pays à revenus intermédiaires (tranche inférieure). Cette performance est le fruit de la stabilité de la croissance économique observée depuis deux décennies. Bien que le taux de pauvreté reste encore très répandu, 38,2 % en 2020, le pays a progressé dans le classement mondial de l'Indice de développement humain (IDH). Avec un indice de 0.545, le Bénin a gagné 5 places dans le classement mondial, pour se positionner 158^e sur 189 pays et territoires, 1^{er} en termes de développement humain au sein de l'espace UEMOA et 3^e parmi les 14 pays de la CEDEAO derrière le Cap Vert et le Ghana (PNUD, 2020).

En vue d'impulser davantage le développement économique et social, le gouvernement a adopté des stratégies visant à améliorer l'attractivité du pays. Ces initiatives ont permis au Bénin de mobiliser des ressources auprès des partenaires techniques et financiers (PTF) et de bénéficier des financements pour la mise en œuvre de projets et programmes de développement sur l'ensemble du territoire. Le Programme d'Action du Gouvernement est structuré autour de 45 projets phares, complétés par 95 projets sectoriels. Parallèlement, d'autres projets de développement sont menés par différents partenaires nationaux et internationaux soit pour appuyer les interventions du gouvernement ou encore améliorer l'accès aux services sociaux de base à la population Béninoise.

Les activités mises en œuvre pour la réalisation de ces projets donnent lieu à la création d'un patrimoine de connaissances qui, pour diverses raisons, est exposé à un risque de perte. Parmi les causes, figurent les difficultés liées au stockage des connaissances en raison principalement du caractère temporaire des projets. Cela affecte négativement le partage et la fertilisation des connaissances. La création d'une plateforme numérique d'hébergement des connaissances issues des projets vise à les préserver, favoriser leur accessibilité à d'autres acteurs du développement, faciliter leur partage.

5.2 Identification du problème

Les connaissances jouent un rôle crucial dans la prise de décision et la conduite des activités. Elles sont générées durant tout le cycle de vie des projets à travers les interactions entre les différentes parties prenantes soit de manière consciente ou inconsciente. L'implémentation d'un projet n'est pas toujours conforme à sa planification. C'est pourquoi les intervenants se trouvent constamment en situation d'innovation en vue de trouver des solutions aux différentes difficultés rencontrées. Après avoir été collectées et consolidées dans des

formats assimilables, les connaissances se retrouvent bien souvent à errer dans des espaces qui limitent leur accessibilité et par conséquent leur partage.

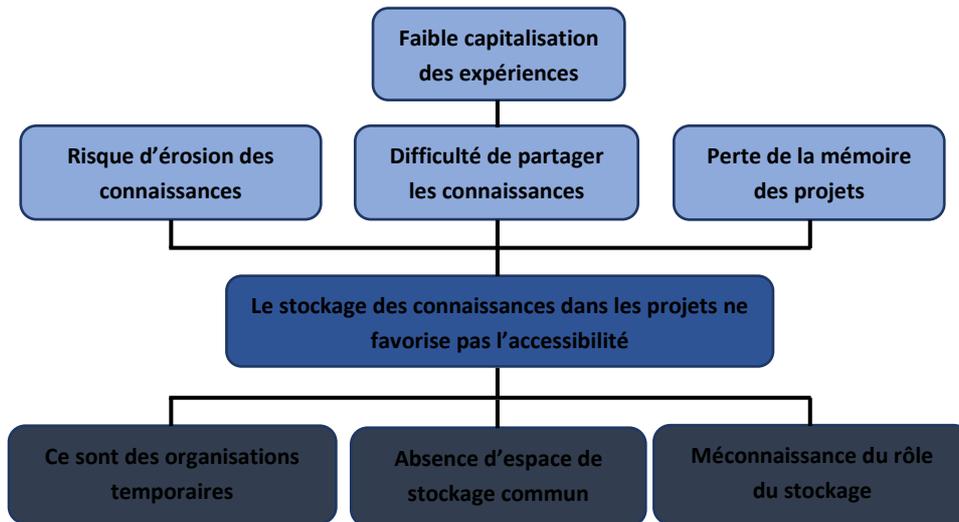


Figure 9 Arbre à problèmes

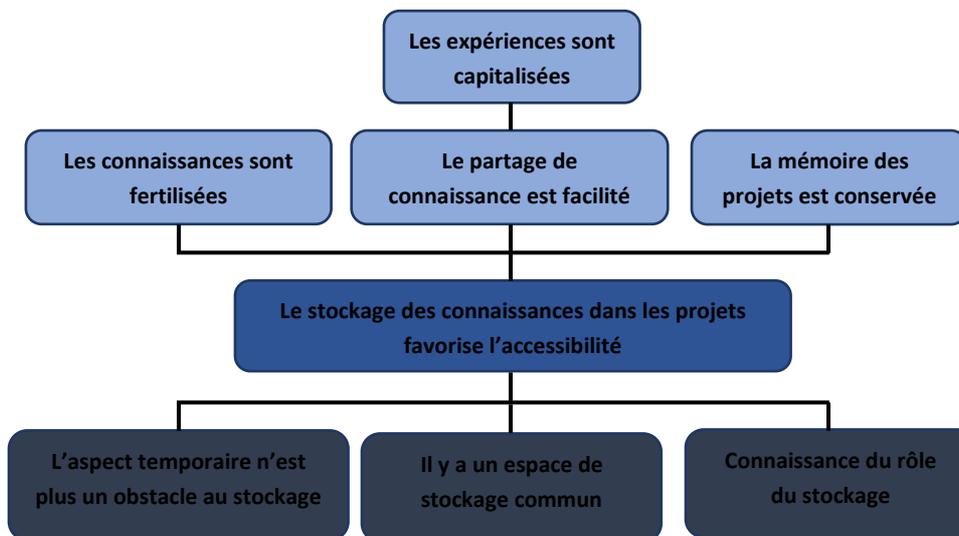


Figure 10 Arbre à objectifs

5.3 Caractéristiques du projet

a. Objectif global

Ce projet vise à assurer l'accès et le partage des connaissances entre les acteurs du développement au Bénin. Cela facilitera leur disponibilité à tout moment de telle sorte qu'elles puissent être capitalisées dans d'autres contextes, par d'autres acteurs du développement, pour d'autres projets. Au-delà d'un simple stockage des connaissances, le

projet vise globalement à empêcher l’obsolescence des connaissances, les rendre dynamiques et de favoriser leur évolution. Ce qui peut constituer un facteur d’innovation dans le domaine du développement.

b. Objectifs spécifiques

- réduire le risque d’érosion systématique des connaissances à la fin des projets ;
- conserver la mémoire des projets ;
- favoriser le partage et le transfert de connaissances ;
- permettre la capitalisation sur les expériences ;
- diminuer le risque pour les équipes de projet de commettre les mêmes erreurs lors de l’implémentation de projets ;
- éviter les acteurs de tout réinventer ;
- améliorer l'efficacité, l'efficience, les effets et l'impact des projets de développement.

c. Bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires du projet peuvent être classés en deux catégories:

- bénéficiaires directs: les équipes de projets de développement, les partenaires techniques et financiers, les ONG locales.
- bénéficiaires indirects: Le gouvernement, les collectivités, les bénéficiaires des projets de développement au Bénin.

5.4 Analyse des parties prenantes

Le développement d’une synergie entre les différents acteurs impliqués dans le projet est une condition nécessaire à sa réalisation. Les principales parties prenantes que nous avons identifiées dans le cadre du projet sont: le gouvernement à travers le Ministère du Plan et du Développement (MPD) ; les collectivités ; les partenaires techniques et financiers ; les ONG locales ; les gestionnaires de projets de développement et l’équipe de projet, les utilisateurs externes.

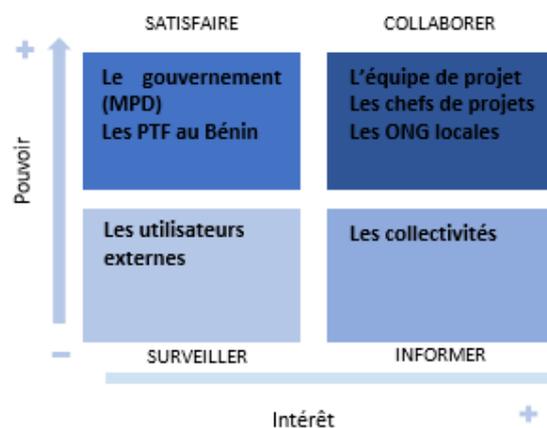


Figure 11 Matrice intérêt - pouvoir

5.5 Gestion des risques

Les principaux risques qu'on a identifiés sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau 3 Matrice des risques

ID	Identification des risques	Valorisation des risques	Conséquence si avéré	Mesures de mitigation
R1	Résistance des ONG et des gestionnaires de projets	Important	Délais	Sensibiliser les gestionnaires de projets sur le bien-fondé de l'initiative
R2	Faible participation des projets	Important	Contenu	Sensibiliser les gestionnaires de projets sur le bien-fondé de l'initiative
R3	Non engagement des autorités étatiques (MPD)	Important	Délais	Communiquer avec les autorités pour leur expliquer les enjeux du projet
R4	Non obtention du financement	Important	Budget	Diversifier les sources de financement
R5	Dépassement budgétaire	Modéré	Budget	Faire le suivi budgétaire
R6	Plateforme non adaptée aux besoins	Faible	Qualité	Effectuer une analyse du besoin
R7	Une initiative similaire est en cours	Modéré	Contenu	Effectuer une étude de marché
R8	Piratage du système	Faible	Contenu	Sécuriser la plateforme

5.6 Les modèles logiques du projet

a. Théorie du changement

Afin de définir notre stratégie d'intervention, nous avons élaboré une théorie du changement (TdC). Notre TdC inclut des conditions préalables et des voies de changement qui ne relèvent pas de notre projet. Le domaine représenté en bleu pâle doit être géré par d'autres acteurs en vue de l'atteinte du changement visé. Nous avons décidé de les inclure afin d'avoir une vue holistique de ce qui est nécessaire à la réalisation de l'objectif principal.

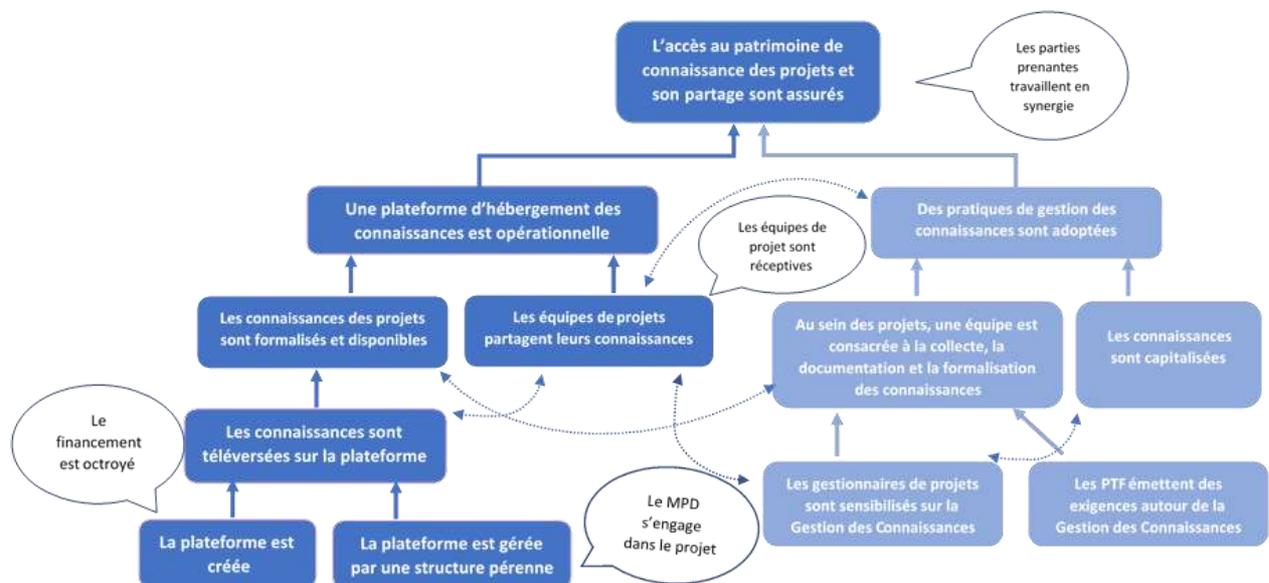
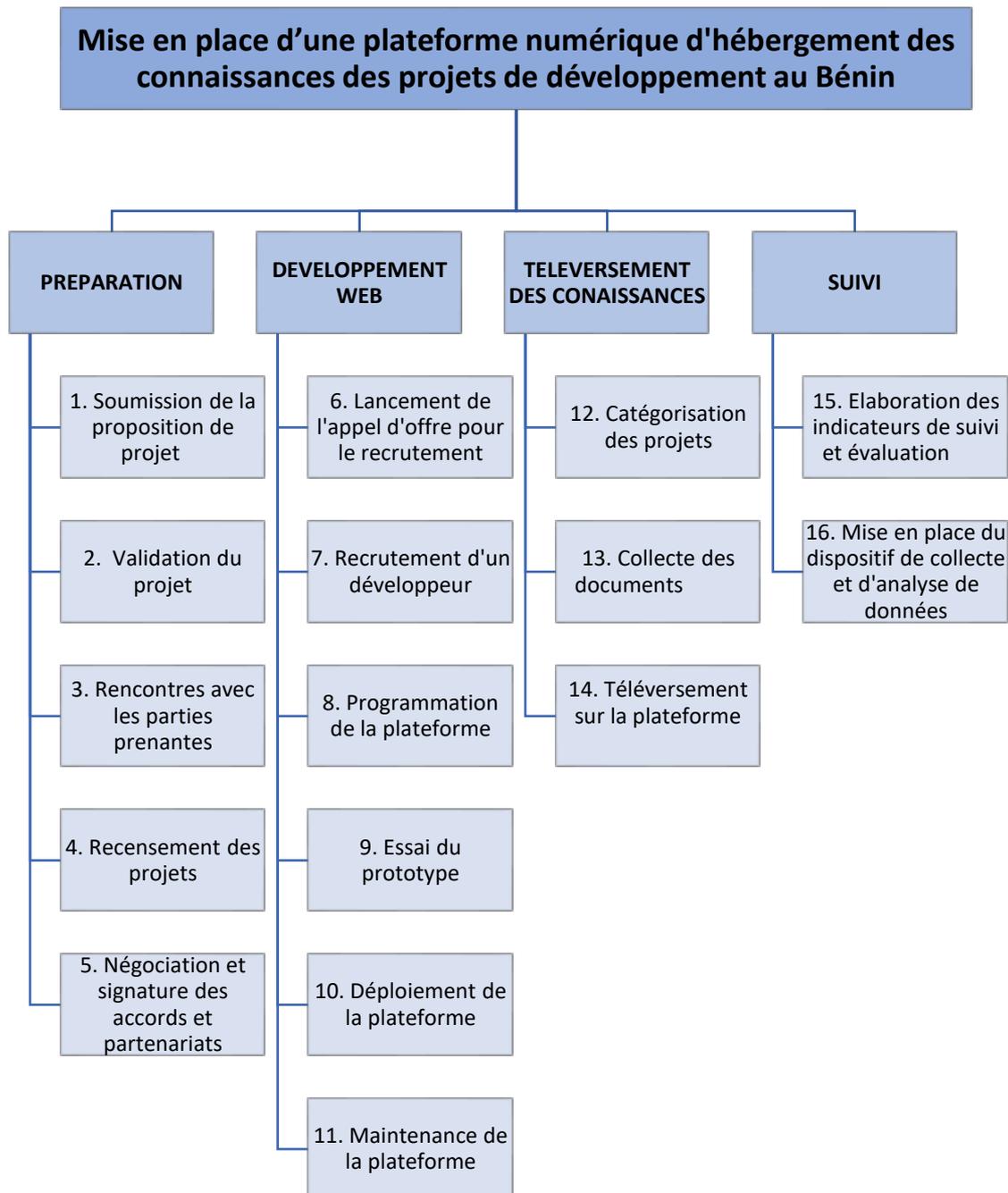


Figure 12 Théorie du changement

b. Cadre logique

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
But : L'accès au patrimoine de connaissance des projets de développement au Bénin et son partage sont assurés			
Objectif stratégique : Une plateforme d'hébergement des connaissances est opérationnelle pour les projets de développement au Bénin	-Le taux de rebond par jour sur la plateforme est inférieur à 40%. - La vitesse moyenne de chargement des pages varie entre 1 et 3 secondes.	-Les métriques de Google Analytics - Les statistiques de Google PageSpeed - Les retours utilisateurs	Les parties prenantes du projet travaillent en synergie
Résultats intermédiaires : - Les connaissances des projets sont formalisées et disponibles - Les équipes de projet partagent leurs connaissances	- 70 % des utilisateurs qui indiquent n'avoir aucune difficulté à assimiler les connaissances disponibles sur la plateforme. - 60% des projets de développement au Bénin ont téléversés au moins 1 contenu sur la plateforme.	- Enquête de satisfaction périodique - Le rapport de suivi du projet	Les parties prenantes sont réceptives au projet
Activités : - Activités préparatoires - Programmation de la plateforme - Téléversement des connaissances sur la plateforme - Suivi-Évaluation			Le financement est octroyé

5.7 Structure de découpage du projet



5.8 Budget du projet

Résumé du budget			
Description		Total (FCFA)	Notes
Activités préparatoires			
Personnel	Chef projet	19,296,000	8 mois à plein temps
	Chauffeur	1,496,080	8 mois à temps partiel
Équipement	Matériel informatique	327,500	Appareils numériques
Déplacements	Véhicule et carburant	18,000,000	Achat du véhicule + Dépenses d'entretien
Activité de programmation de la plateforme			
Personnel	Développeur	20,690,000	65 jours de programmation
Équipements	Logiciel	2,299,050	Achat du domaine + licence du logiciel
	Matériels informatiques	655,000	Appareils numériques
Collecte et téléversement de documents			
Matériel	Matériels informatiques	327,500	Ordinateur portable
Personnel	Stagiaire	982,500	Indemnités du stage (5 mois)
Suivi et revue après l'action			
Déplacement	Hébergement	600,000	Logement pour les visites sur le terrain
	Entretien et carburant	440,000	Carburant, frais d'entretien véhicule
Équipement	Logiciel	550,000	Logiciels d'analyse de donnée
	Matériels informatiques	327,500	Ordinateur portable
Personnel	Chargé de S&E	13,632,780	8 mois à plein temps
Total		78,933,910	

Conclusion

- Synthèse de l'étude

Le but de cette étude était de déterminer d'une part, les facteurs pouvant constituer des obstacles à l'opérationnalisation de la gestion de connaissances dans les projets de développement et d'autre part les solutions. Par la même occasion d'approfondir l'analyse de la problématique de la gestion des connaissances dans le domaine du développement international qui a déjà été abordée sous d'autres angles. En raison de la nature exploratoire de notre recherche, nous avons mené une étude de cas auprès de quatre projets de développement au Bénin afin de collecter des données pour pouvoir atteindre les objectifs de ce mémoire.

Les résultats obtenus dans ce mémoire nous ont permis d'identifier des obstacles et solutions qui doivent être considérés en vue d'arriver à collecter, consolider, stocker et partager les connaissances dans les projets de développement. De ce fait, nous avons pu trouver des éléments de réponses à la question principale que nous posons dans cette recherche : **Comment favoriser l'intégration de la gestion des connaissances dans les projets et programmes de développement ?** Nous avons également compris que la gestion des connaissances peut être un levier d'apprentissage au sein des projets de développement. Grâce au recueil des expériences et enseignements, les équipes de projets ont la possibilité d'apprendre de leurs propres erreurs en vue d'améliorer leurs actions futures durant la phase d'implémentation du projet. Cette recherche nous a montré qu'il faut des préalables pour que la capitalisation des connaissances puisse être avantageuse pour les projets de développement.

Pour intégrer pleinement la gestion de connaissances, il faudra que dans les projets, un personnel soit dédié à la gestion des connaissances ; que des outils soit mis à la disposition des projets ; qu'elle soit prise en compte dans les budgets et que les acteurs soient formés et sensibilisés sur la gestion des connaissances.

De surcroit, cette fonction doit être clairement établie et implémentée en respectant toutes les étapes afin qu'elle soit pleinement efficace.

- Contributions de la recherche

Les contributions de cette recherche se veulent à la fois théoriques et pratiques. D'un point de vue théorique, ce mémoire vient enrichir la littérature sur les facteurs à considérer pour faciliter l'implémentation de la gestion des connaissances dans les projets de développement. Par ailleurs, les résultats ne se sont pas limités à la validation des théories de la littérature, mais ont favorisé l'émergence de nouvelles compréhensions du thème de l'étude. Nous avons pu soulever également certains manquements et pistes d'amélioration en vue d'une meilleure prise en main de la gestion des connaissances dans le domaine. De

surcroît, les divers entretiens réalisés auprès des équipes de projets ne nous ont pas uniquement été utiles pour la collecte de données, mais aussi comme un vecteur de sensibilisation des acteurs qui ont participé à l'étude. Cette recherche vient compléter d'autres auteurs dont l'étude phare réalisée par Dumitriu (2016) sur le partage des connaissances au sein des organisations de développement.

D'un point de vue pratique, nous avons pu réaliser à travers cette recherche un diagnostic des mécanismes par lesquels les projets de développement procèdent à la gestion des connaissances issues des activités du projet. Nous avons proposé un modèle de gestion des connaissances en précisant les étapes nécessaires à son implémentation dans des projets de développement. En consultant ce mémoire, d'autres acteurs de projets de développement pourraient s'inspirer à la fois des contributions théoriques et pratiques de ce mémoire pour évaluer leurs initiatives de gestion des connaissances passées, actuelles ou futures.

- Limites de l'étude

Comme tout travail de recherche, ce mémoire présente des limites. La première est celle de la recherche qualitative en soi. À savoir, son faible pouvoir de généralisation. Les données collectées dans le cadre de cette étude exploratoire ont été obtenues à travers des entretiens semi-directifs. Autrement dit, elles se basent sur des opinions subjectives. Les données pourraient comporter des biais de désirabilité sociale dans la mesure où des répondants auraient fourni certaines réponses sous un angle positif dans le souci de faire bonne impression. Par conséquent, les résultats obtenus peuvent ne pas être valides dans d'autres contextes.

La seconde est liée au fait que certains entretiens ont été réalisés sous la contrainte du temps. D'autres ont été perturbés par des interruptions qui auraient pu impacter les informations fournies par nos répondants. Des entretiens réalisés dans de meilleures conditions nous auraient procuré des informations beaucoup plus perspicaces afin d'enrichir davantage la compréhension sur le phénomène.

- Perspectives de recherche

À l'issue de cette recherche exploratoire, d'autres aspects de la gestion des connaissances mériteraient d'être approfondies aussi bien à des fins théoriques que pratiques. Des recherches ultérieures pourraient aborder les mécanismes de collaborations inter projets de développement dans une approche comparative avec collaborations inter-entreprises en termes de mécanismes de gestion de connaissances. D'autres études pourraient être menées pour évaluer les apports quantitatifs de la gestion des connaissances dans le domaine du développement international.

Références bibliographiques

- *Ouvrages ou chapitres d'ouvrages :*

Berg, Bruce L., et Howard Lune. 2017. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Ninth edition. Books a La Carte. Boston: Pearson. <https://www.pearson.com>.

Berg, Bruce L., et Howard Lune. 2017. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Ninth edition. Books a La Carte. Boston: Pearson. <https://www.pearson.com>.

Bergeron, Bryan P. 2003. *Essentials of Knowledge Management*. Essentials Series. Hoboken, N.J: J. Wiley. <http://www.wiley.com>.

Dalkir, Kimiz. 2013. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 0 éd. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>.

Debret, Justine. 2020. *Les normes APA françaises : Guide officiel de Scribbr basé sur la septième édition (2019) des normes APA*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/manuel-normes-apa/>.

Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill. Thema. <https://zavo.info/UU2aPq>.

Ermine, Jean-Louis. 2003. *La gestion des connaissances*. Hermes Sciences Publications. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00997696>.

Ermine, Jean-Louis. 2008. *Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes*. Édité par Jean-Louis Ermine. IC2, Management et gestion des STIC. Hermes Science Publications-Lavoisier. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00986764>.

Kusek, Jody Zall, et Ray C. Rist. 2004. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>.

Lave, Jean, et Etienne Wenger. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Learning in Doing. Cambridge [England]; New York: Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/9780521423748>.

OCDE. 2001. Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability. Paris, France: OECD Development Assistance Committee. <http://www.mylibrary.com?id=3567>.

Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company INC. New York. https://monoskop.org/images/1/11/Polanyi_Michael_The_Tacit_Dimension.pdf.

Prax, Jean-Yves. 2003. *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*. Dunod.

Rondinelli, Dennis A., John R. Nellis, et G. Shabbir Cheema. 1983. Decentralization in Developing *Countries: A Review of Recent Experience*. World Bank Staff Working Papers ; Management and Development Series, no. 581. no. 8. Washington, D.C., U.S.A: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/868391468740679709/pdf/multi0page.pdf>.

Project Management Institute. 2018. Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET. Sixième édition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. (PMI). https://www.academia.edu/43281813/Guide_du_CORPUS_DES_CONNAISSANCES_GUIDE_PMBOK_Sixième_édition.

Sachs, Jeffrey. 2005. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. New York: Penguin Press. http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/jeffrey_sachs_the_end_of_poverty_economic_possibilities_for_our_time__2006.pdf.

Wiig, Karl Martin. 1993. *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Schema Press. <https://www.researchgate.net/publication/31672277>.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research Design and Methods*. 3e éd. Vol. 5. London: Sage Publications. <https://iwansuharyanto.files.wordpress.com/>.

- **Articles :**

Ageron, Blandine, Marie-Lyne Goury, et Alain Spalanzani. 2010. « Le Knowledge Management appliqué aux problématiques de développement Durable dans la Supply Chain ». Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion, 22. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00534785>.

Alavi, Maryam, et Dorothy Elliott Leidner. 2001. « Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues ». *MIS Quarterly* 25 (1): 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>.

Antoine, Alain, et Guillaume Blum. 2014. « La gestion des connaissances ou le knowledge management (km). *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*. » *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels* 19 (janvier): 23-31. <https://doi.org/10.3917/rips.049.0021>.

Aubert, Pierre-Marie. 2014. « Projets de développement et changements dans l'action publique ». *Revue Tiers Monde* n° 220 (4): 221-37. <https://doi.org/10.3917/rtm.220.0223>.

Ayerbe, Cécile, et Audrey Missonier. 2007. « Validité Interne et Validité Externe de l'étude de Cas: Principes et Mise En Oeuvre Pour Un Renforcement Mutuel ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 10 (2): 37-62. <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v10y2007iq2p37-62.html>.

Azoulay, Gérard. 2011. « Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel "retour de l'État" dans les pays d'Afrique subsaharienne ». *Mondes en développement* n°153 (1): 57-70. <https://doi.org/10.3917/med.153.0057>.

Baker, Ann, Patricia Jensen, et David Kolb. 2002. « Conversational learning : An experiential approach to knowledge creation », 59. <https://www.researchgate.net/publication/241132618>

Bouchez, Jean-Pierre. 2014. « Autour de « l'économie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux ». *Savoirs* n° 34 (1): 9 45. <https://doi.org/10.3917/savo.034.0009>.

Bureau, Sylvain. 2011. Petite revue sur la revue de littérature à l'usage des candidats. *Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS*, pp.65-73. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657948>.

Caudron, Louis. 2020. « Il est temps de réviser les objectifs de l'aide publique au Développement ». *Fondation Robert Schuman*, 6. <https://www.robert-schuman.eu/fr/doc/questions-d-europe/qe-542-fr.pdf>.

Chen, Deng-Neng, Ting-Peng Liang, et Binshan Lin. 2010. « An Ecological Model for Organizational Knowledge Management ». *Journal of Computer Information Systems*, 12. https://www.researchgate.net/publication/289651020_An_ecological_model_for_organizational_knowledge_management.

Cummings, Jeffrey. 2003. « Knowledge Sharing: A Review of the Literature ». *The World Bank Operations Evaluation Department*, 59. https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/knowledge_eval_literature_review.pdf.

Deltour, François, et Caroline Sargis. 2010. « L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME ». *Systèmes d'information management Volume 15* (1): 9 34. <https://doi.org/10.3917/sim.101.0009>

Deslauriers, Jean-Pierre. 1987. « L'analyse en recherche qualitative ». *Cahiers de recherche sociologique* 5 : 145. <https://doi.org/10.7202/1002031ar>.

Eisenhardt, Kathleen M., et Melissa E. Graebner. 2007. « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges », *Academy of Management*, 50. <http://www.jstor.org/stable/20159839>.

Fong, Patrick. 2003. « Knowledge Creation in Multidisciplinary Project Teams: an Empirical Study of the Processes and their Dynamic Interrelationships ». *International Journal of Project Management* 21 (octobre): 479 86. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00047-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00047-4).

Habhab-Rave, Saïda. 2010. « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par

comparaison intersites ». *La Revue des Sciences de Gestion* n°241 (1): 4354. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0043>.

Huang, Jimmy C, et Sue Newell. 2003. « Knowledge Integration Processes and Dynamics within the Context of Cross-Functional Projects ». *International Journal of Project Management*, 10. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(02\)00091-1](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00091-1).

Husted, Kenneth, et Snejina Michailova. 2010. « Dual Allegiance and Knowledge Sharing in Interfirm R&D Collaborations ». *Organizational Dynamics – ORGAN DYN* 39: 3747. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.004>.

Ikonicoff, Moïses. 1985. « Projet de développement : acteurs et modèle de référence ». *Revue Tiers Monde* 26 (104): 781 93. <https://doi.org/10.3406/tiers.1985.3518>.

Ko, Dong-Gil, Laurie Kirsch, et William King. 2005. « Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations ». *MIS Quarterly* 29 (mars): 59 85. <https://doi.org/10.2307/25148668>.

Lavagnon, Ika. 2007. « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? ». *Management Avenir* n° 12 (2): 165 82. <https://doi.org/10.3917/mav.012.0165>.

Li, Linda C., Jeremy M. Grimshaw, Camilla Nielsen, Maria Judd, Peter C. Coyte, et Ian D. Graham. 2009. « Evolution of Wenger's concept of community of practice ». *Implementation Science* 4 (1): 11. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-11>.

Longueville, Barthélémy, et Aurélie Dudézert. 2006. « Mysmac: une méthode d'analyse et de suivi des Systèmes de Gestion des Connaissances », 11. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00010003/document>.

Loufrani-Fedida, Sabrina, et Stéphanie Missonier. 2009. « Une investigation des leviers de Knowledge Management dans les organisations par projets ». *Management Avenir* n° 21 (1): 44-63. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0044>.

Marc, Edmond. 2008. « Connaissance de la vérité et vérité de la connaissance ». *Gestalt* n° 34 (1): 11 28. <https://doi.org/10.3917/gest.034.0011>.

Meyer, Christine Benedichte. 2001. « A Case in Case Study Methodology ». *Norwegian School of Economics and Business Administration*, 24. <https://jashotta.tripod.com/case.pdf>.

Meyer, Marc H., et Zack. 1996. « The Design and Development of Information Products ». *MIT Sloan Management Review*, avril. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-design-and-development-of-information-products/>.

Nelson, Jodi. 2012. « L'histoire du développement revisitée : mesurer pour gérer ». *Revue d'économie du développement* Vol. 20 (4): 49-65. <https://doi.org/10.3917/edd.264.0049>.

- OCDE. 2021. « Statistiques détaillées de l'APD en 2020 », 13. <https://www.oecd.org/fr/developpement/financementpourledeveloppementdurable/statistiques-financement-developpement/APD-2020-detail-resume.pdf>.
- Pemsel, Sofia, et Anna Wiewiora. 2013. « Project Management Office a Knowledge Broker in Project-Based Organisations ». *International Journal of Project Management* 31 (1): 31 - 42. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>.
- Préfontaine, Lise, Nathalie Drouin, et Jamal Ben Mansour. 2009. « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace ». *Revue française de gestion* n° 197 (7): 15-33. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-15.htm>.
- Prével, Pierre, Éric Juin, Kelly Sellin, Véronique Remande, Louis-Pierre Guillaume, Alain Quinqueneau, Éric Laurent, et al. 2012. « Pratiques et méthodes du KM ». *Documentaliste-Sciences de l'Information* Vol. 49 (2): 44-61. <https://doi.org/10.3917/docs.492.0044>.
- Radelet, Steven, Michael Clemens, et Rikhil Bhavnani. 2005. « Aide et croissance ». *Finances et Développement*, 5. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2005/09/pdf/radelet.pdf>.
- Romelaer, Pierre. 2005. « Chapitre 4. L'entretien de recherche ». In *Management des ressources humaines, 101 37. Méthodes & Recherches*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-p-101.htm>.
- Romero-Torres, Alejandro. 2019. « Asymmetry of stakeholders' perceptions as an obstacle for collaboration in inter-organizational projects: The case of medicine traceability projects. » *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-10-2018-0230/full/pdf>
- Sargis, Caroline. 2011. « Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? » *Management Avenir* n° 44 (4): 6077 <https://doi.org/10.3917/mav.044.0060>.
- Snavely, Keith, et Martin Tracy. 2002. « Development of Trust in Rural Nonprofit Collaborations ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly - NONPROFIT VOLUNT SECT Q* 31 (mars): 62 83. <https://doi.org/10.1177/0899764002311003>.
- Stiglitz, Joseph. 2002. « Overseas Aid is Money Well Spent ». *Financial Times*. https://www8.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/sites/jstiglitz/files/Overseas_Aid_is_Money_Well_Spent.pdf.
- Vicente, Jérôme. 2003. « (PDF) Economie de la connaissance ». Institut d'Etudes Politiques de Toulouse. https://www.researchgate.net/publication/228516662_Economie_de_la_connaissance.

Vilatte, Jean-Christophe. 2007. « L'entretien comme outil d'évaluation ». Laboratoire Culture et communication, Université d'Avignon, 65. http://www.reseau-lmac.fr/images/imagesFCK/file/outils/jcvilatte/jcvilatte_lentretien.pdf.

- **Rapports de recherche :**

Bengle, Normand. M., et Jean-François Roussel. 2006. « Le transfert du savoir inter-projets : comment ne pas réinventer la roue! » Synthèse de recherche. Québec: Université de SHERBROOKE. https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/synthese_projets_recherche/magang-connaiss_rapport.pdf.

Couture, Sylvie, Fissette Michèle, et Lavoie Pascale. 2013. « Le management des connaissances en mode multiprojet ». Synthèse de recherche. Québec: Université de SHERBROOKE. https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/synthese_projets_recherche/magang-connaiss_rapport.pdf.

Dumitriu, Petru. 2016. « Knowledge management in the United Nations System ». JIU/REP/2016/10. Nations Unies. https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_English.pdf.

Velmuradova, Maya. 2004. « Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse ». Autre. USTV. <https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648>.

- **Mémoires et thèses :**

Bach, Laure. 2016. « Mettre en oeuvre un projet de gestion des connaissances pour améliorer les procédés industriels d'un laboratoire pharmaceutique ». Ecole Management et Société-Département CITS INTD. https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01309396/document.

Benhallou, Sonia. 2019. « Freins et leviers de la participation des membres au sein de communautés de pratique soutenues en contexte de gestion de projet : le cas d'une organisation publique ». Montréal: Université du Québec.

Leroux, Pierre-Marie. 2015. « Le partage de connaissance en développement international: influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le renforcement des capacités ». Université de Montréal. https://irec.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/MariePierre_Leroux.pdf.

Obaide, Ahmed. 2004. « A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations ». Salford, UK: University of Salford. <https://core.ac.uk/download/pdf/81438.pdf>.

Oleksii, Pominovskyi, et Shalamova Ekaterina. 2017. « Creating Knowledge Management System for Project-Based Organizations ». Suède: Umeå School of Business and Economics. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1070286/FULLTEXT01.pdf>.

Peyre, Benjamin. 2015. « Économie de la connaissance et financiarisation : une étude du concept de valeur dans le capitalisme contemporain ». Montréal: Université du Québec. <https://archipel.uqam.ca/8827/1/M13914.pdf>.

Tapissier, Edouard. 2019. « Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME ». France: École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers - ENSAM. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-02194032/document>.

- **Webographie:**

Site officiel de l'Agence française de développement : <https://www.afd.fr/>. Consulté le 11 avril 2021.

Site officiel de l'École des cadres de l'Organisation des Nations Unies : <https://www.unssc.org>. Consulté le 21 avril 2021.

Site officiel de la Commission européenne : <https://knowledge4policy.ec.europa.eu>. Consulté le 21 avril 2021.

Site officiel de l'Union européenne : <https://europa.eu/capacity4dev>. Consulté le 21 avril 2021.

Site officiel de la Banque mondiale : <https://www.banquemondiale.org>. Consulté le 22 avril 2021.

Site officiel du Parlement européen : <https://www.europarl.europa.eu>. Consulté le 10 Mai 2021.

Site de l'ONG Graines de Paix : <https://www.grainesdepaix.org/fr>. Consulté le 16 Mai 2021.

Site du Ministère de l'Énergie du Bénin <https://energie.gouv.bj/>. Consulté le 09 juin 2021.

Liste des figures

Figure 1 Évolution de l’Aide publique au développement nette en USD (BM, 2019)	4
Figure 2 Part des projets, programmes de développement dans l’APD (OCDE, 2021)	5
Figure 3 Cercle vertueux de la connaissance de Nonaka et Takeuchi (1995)	19
Figure 4 Matrice de la typologie des connaissances de Doz et Santos (1997)	20
Figure 5 Le cycle de la connaissance de Wiig (1993)	22
Figure 6 Le cycle de la connaissance Meyer et Zack (1996)	23
Figure 7 Les étapes de la connaissance proposées	25
Figure 8 Le modèle de gestion des connaissances révisé	50
Figure 9 Arbre à problèmes	53
Figure 10 Arbre à objectifs	53
Figure 11 Matrice intérêt - pouvoir	54
Figure 12 Théorie du changement	55

Liste des tableaux

Tableau 1 Aperçu des projets étudiés	35
Tableau 2 La composition de l'échantillon	36
Tableau 3 Matrice des risques	55

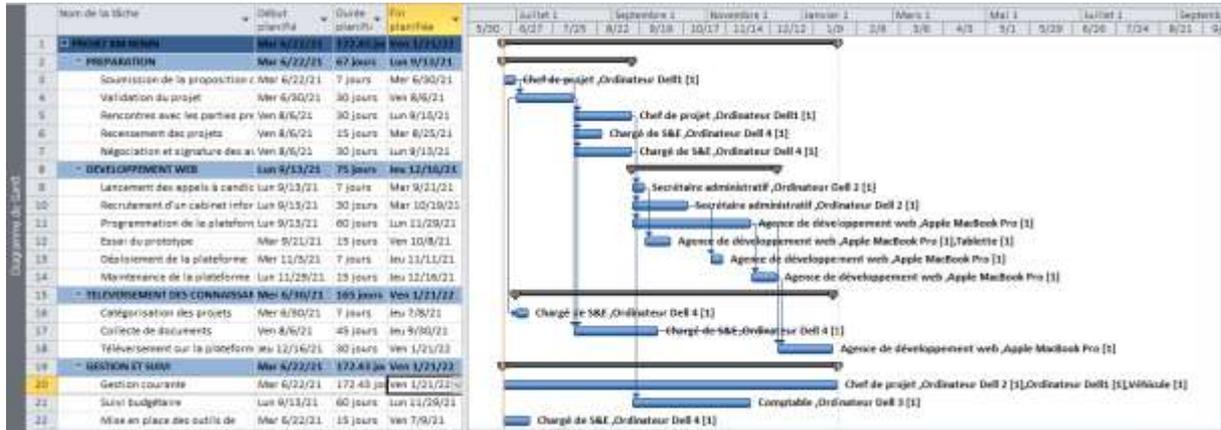
Annexes

Annexe 1 Guide d'entretien

Thème	Questions
Questions d'ouverture	
Profil	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre poste au sein du projet ? - Pouvez-vous partager avec moi, votre parcours dans les projets? Nombre d'années, les types de projets sur lesquels vous avez travaillé.
Importance de la gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est votre compréhension de la gestion des connaissances ? - Comment considérez-vous que l'apprentissage à partir de l'expérience de projets antérieurs ? (En quoi est-ce que cela peut aider à améliorer la performance de projets actuels ou futurs dans le domaine du développement ?) - Pouvez-vous nous donner un exemple où les connaissances acquises dans le cadre d'autres projets précédents vous ont été utiles dans un projet ?
Collecte de connaissances	
Pratiques existantes	<ul style="list-style-type: none"> - Par quels moyens les parties prenantes du projet peuvent-elles partager leurs suggestions, avis ou remarques ? - Comment les leçons apprises, les bonnes pratiques et retours d'expériences sont gérés dans le cadre du projet ? - Comment procédez-vous habituellement pour capturer ces connaissances des activités du projet ? - À quel moment décrivez-vous les leçons apprises des activités du projet? - Comment ce processus est-il contrôlé ?
Freins et leviers	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les difficultés que vous rencontrez pour faire remonter les leçons apprises, les bonnes pratiques et retours d'expériences ? - Quel est le meilleur moyen pour vous de collecter ces informations ?
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les exigences du bailleur ou du maître d'ouvrage concernant le recueil des bonnes pratiques, retours d'expérience et leçons apprises ?
Consolidation des connaissances	
Pratiques existantes	<ul style="list-style-type: none"> - Les connaissances tacites sont-elles consolidées sous formes utilisables ? - Comment procédez-vous à cette consolidation ? - Avez-vous élaboré un format pour la transcription des meilleures pratiques, leçons apprises, etc. ?
Freins et leviers	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les difficultés majeures liées à cette tâche selon vous ? - Quel serait le meilleur moyen d'y arriver à votre avis ?
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous un membre de l'équipe, ou une équipe consacrée à cette tâche ?
Stockage des connaissances	
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - Comment procédez-vous au stockage de votre documentation ? - Quels sont les outils dont vous disposez pour sauvegarder vos connaissances ? - Selon vous, en quoi est-il pertinent d'avoir un outil de stockage centralisé dans un projet ? - Devrait-on consacrer des ressources financières à cela ?

Freins et leviers	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors du stockage de vos connaissances ? - Qu'est-ce qui pourrait vous faciliter la tâche ?
Partage et transfert de connaissances	
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui pourrait vous motiver à consacrer du temps à la description des leçons apprises afin que d'autres puissent les utiliser dans leurs futurs projets ? - Selon vous, quels seraient les éléments de blocage au partage de connaissances inter projets dans le domaine du développement ? - Vous retrouvez-vous parfois dans une situation dans le cadre de ce projet où vous auriez aimé avoir recours à des connaissances d'autres projets ? (Que faites-vous dans ce genre de situation ?) - Comment favoriser le partage des connaissances dans les projets de développement ?
Questions de clôture	
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de projet, est-elle sensibilisée sur la gestion des connaissances ? - Selon vous, quels sont les incitatifs pertinents qui pourraient stimuler le processus de gestion des connaissances dans les projets de développement ? - Qu'est-ce qui manque pour développer (améliorer) un (le) processus de gestion des connaissances dans les projets de développement ?
	Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez ajouter?

Annexe 2 Diagramme de Gantt du projet



Annexe 3 Tableau récapitulatif des résultats

Thème	Projet A	Projet B	Projet C	Projet D
Domaine d'intervention du projet	Développement territorial	Énergie (Appui institutionnel/renforcement de capacités)	Société Civile	Bonne gouvernance et droits humains
Période d'exécution	2017-2021	2017-2021	2019-2021	2019-2021
Profil du (des) répondant(s)	Consultant Chargé de S&E Assistant S&E	Chargé de S&E	Assistant de projet	Chef de projet
Importance de la gestion des connaissances	Importance reconnue, mais appliquée partiellement	Importance reconnue, mais appliquée partiellement	Importance reconnue, mais appliquée partiellement	Importance reconnue, mais appliquée partiellement
Responsabilité de la Collecte de connaissances	Équipe de support externe	Chargé de S&E	Consultants externes	Consultants externes
Pratiques existantes	Organisation d'ateliers bilans	Recueil des éléments de capitalisation après chaque activité	Entretiens auprès des bénéficiaires	Entretiens auprès des bénéficiaires
Période de collecte	Le recueil est réalisé à la fin du projet	Le recueil est réalisé tout au long du projet	Le recueil est réalisé à la fin du projet	Le recueil est réalisé à la fin du projet
Obstacles à la collecte	-	Manque de personnel	Disponibilité des informations fiables	La collecte n'est pas structurée. Manque d'outils appropriés
Solutions pour la collecte	Le projet doit faire le suivi directement et doit consacrer une unité à cette tâche	La mise en place d'un bon système de suivi	Constituer la base de données depuis le début de la mise en œuvre des initiatives	Collecter les informations tout au long

Thème	Projet A	Projet B	Projet C	Projet D
Exigences	Exigences émises par le bailleur de fonds	Exigences émises par le bailleur de fonds	Pas d'exigences particulières du bailleur	Exigences émises par le bailleur de fonds
Pratiques de Consolidation des connaissances	Les pratiques de consolidations ne sont pas encore définies. Des discussions seront entamées avec l'agence de communication du projet.	Les leçons apprises sont intégrées dans des rapports périodiques	Les pratiques de consolidations ne sont pas encore définies. Des propositions seront formulées par les consultants. Plusieurs documents seront produits par thématique.	Production d'un document écrit résumant les bonnes pratiques, les difficultés, l'opinion des bénéficiaires et autres parties prenantes et les leçons apprises.
Obstacles à la consolidation	Les disponibilités financières peuvent réduire les marges de manœuvre	Pas de difficultés particulières	Adapter le document aux différents publics cibles de telle sorte qu'il soit digeste, compréhensible et exploitable.	Le manque de pédagogie
Solutions pour la consolidation	Engager une agence de communication	-	Proposition des consultants	Engager une agence de communication
Outils de Stockage	Pas de stockage centralisé	Documents principaux stockés sur des disques durs externes	Existence d'une plateforme de stockage centralisé	Pas de stockage centralisé
Obstacles	L'aspect temporaire du projet	L'aspect temporaire du projet	-	Méconnaissance de la gestion des connaissances
Solution	Transmission des documents au Ministère des Finances	Transmission des documents au Ministère des Finances	Transmission des documents au Ministère des Finances	Mise en place d'une plateforme accessible à l'interne et à l'externe
Utilisation des connaissances générées	Pas d'utilisation durant la mise en œuvre du projet	-	Pas d'utilisation	Pas d'utilisation dans la mise en œuvre du projet
Pratiques de partage de connaissances	Pas de mécanismes de partage à l'interne.	-	Réunion trimestrielle entre les acteurs du projet	-

Thème	Projet A	Projet B	Projet C	Projet D
	Participation à des groupes de travail thématiques avec des acteurs externes			
Canaux de diffusion	Courriels, réunions	Courriels, réunions	Courriels, réunions	Courriels, réunions
Motivation	Motivation institutionnelle qui repose sur les dispositions prises dans le cadre du projet	Motivation intrinsèque caractérisée par une compréhension de l'importance de la gestion des connaissances	Motivation intrinsèque caractérisée par une compréhension de l'importance de la gestion des connaissances	Motivation intrinsèque caractérisée par une compréhension de l'importance de la gestion des connaissances
Obstacles au partage	L'absence d'une synergie qui émane du niveau décisionnel	L'absence d'une culture de partage d'information. La non-implication des décideurs.	Le format de présentation des connaissances et la capacité d'assimilation des connaissances	Manque de sensibilisation des acteurs sur la gestion des connaissances
Solutions de partage	Dans l'idéal, développer une plateforme qui permet, selon le niveau d'accréditation, d'accéder à des documents	Implication des PTF	Les PTF doivent exiger l'intégration de la gestion des connaissances et mettre à disposition des projets les ressources nécessaires	Développer des plateformes communes et consacrer des ressources à la gestion des connaissances
Temps	Manque de temps à consacrer à la gestion des connaissances	-	-	-