

La gestion des connaissances dans le processus d'innovation de produit

Agnieszka A. Szpitter¹

Presentation originale: 10.02.2014 | L'acceptation finale: 08.05.2014

Resumé

Objectif: Cet article décrit le niveau de connaissance de différents domaines qu'ont les salariés des entreprises impliqués dans la gestion de projet. Son but est d'établir un diagnostic pour le premier degré de maturité de la gestion à partir d'informations recoltées dans quatre entreprises. L'établissement d'un langage commun est le premier des cinq degrés de maturité de la gestion de projet.

Méthodologie: une étude qualitative sur un échantillon cible a été réalisée à l'aide d'un questionnaire.

Résultats: Cet article présente une partie des résultats de l'étude sur la maturité des projets de ces organisations dans le processus d'innovation de produit. La connaissance du projet est une ressource qui se rapporte aux méthodes et aux techniques liées à la coordination des activités du projet et de l'expérience des projets précédents.

Conclusions: La bonne gestion des ressources liée à la connaissance au cours du projet peut sans aucun doute apporter de nombreux avantages, tels que le développement et l'amélioration de solutions propres, l'élimination de la duplication des travaux. Elle permet aussi de gagner du temps, de tirer les leçons de ses propres erreurs et de celles des autres et de mettre en place de meilleures pratiques.

Originalité: La connaissance des domaines techniques liés au projet au sein de l'équipe qui travaille dessus indique le degré de maturité de la gestion de projet en ce qui concerne l'innovation du produit.

Mots-clés: maturité de la gestion de projet, gestion de projet, connaissance du projet.

Knowledge management in the process of product innovation

Primary submission: 10.02.2014 | Final acceptance: 08.05.2014

Abstract

Objective: This paper describes the level of knowledge of the areas in project management. The aim of this article is to diagnose the first level of project management maturity in four surveyed companies. A common language is the first of the five levels of project management maturity.

Methodology: Qualitative research on target sample has been carried out using a questionnaire.

Test results: The study presents a fragment of the results of research on the project management maturity in organizations in the process of product innovation. Project knowledge is a resource for knowledge about methods and techniques related to the coordination of project activities and project experience gained from the implementation of previous and earlier projects.

Conclusion: Proper knowledge management during the project can undoubtedly bring many benefits as: developing and improving their own solutions, eliminating duplication of work, saving time, learning from mistakes and the mistakes of others, the use of best practices.

Originality: Knowledge of project areas by the team indicates the level of project management maturity in the creation of product innovation.

Keywords: project management maturity, project management, knowledge management, project knowledge

JEL: L, L2

¹ Gdansk University

Correspondence address: Gdansk University, Armii Krajowej St 101, 81-824 Sopot, e-mail: agnieszka.szpitter@ug.edu.pl.

| Introduction

La gestion des connaissances est un sujet qui suscite de plus en plus d'intérêt parmi les universitaires et les praticiens. Ils essaient de répondre à des questions sur la façon de gérer de manière efficace les connaissances dans les organisations de telle sorte qu'elles maximisent les bénéfices qui en résultent pour les entreprises. Ils essaient aussi d'expliquer quelles sont les méthodes utilisées pour promouvoir le concept de gestion des connaissances au sein d'une organisation. Ils s'efforcent également de proposer des outils de recherche pour expliciter la manière dont ils pourraient être utilisés pour explorer les différents domaines de la gestion des connaissances dans des organisations dans le but de développer les connaissances théoriques sur la gestion.

De nos jours, les entreprises compétitives sont celles qui transforment rapidement les nouvelles idées en nouveaux produits et s'en inspirent pour créer des collections de vêtements féminins. L'objectif de cet article est d'identifier le degré de langage commun dans huit domaines de connaissances du projet et d'indiquer le degré de maturité en gestion de projet dans les organisations examinées. Cet article présente les résultats des études menées dans des entreprises de l'industrie de l'habillement en rapport avec le thème du projet de recherche qui portait sur le sujet suivant: gestion du savoir-faire dans l'innovation des produits. Pour atteindre l'objectif de l'article, on a présenté les résultats de quatre sociétés. Celles-ci ont été analysées dans le cadre de l'étude menée au cours de ce projet de recherche². L'article illustre l'un des cinq degrés de maturité en gestion de projets liés à l'innovation de produits. Il se concentre sur le premier degré de maturité, c'est-à-dire, sur le développement de la connaissance des domaines liés au projet au sein de l'équipe.

Cet article présente tout d'abord ce qu'est la connaissance, les types de connaissances et les connaissances nécessaires à la réalisation du projet. Il explique, par la suite, le concept de maturité de la gestion de projet et il donne une définition de la gestion de projet. Ensuite, il identifie les connaissances liées à la gestion de projet. Elles ont été définies comme étant une sorte de bonne pratique qui inclut les compétences, les techniques et les outils qui augmentent les chances de réussite d'un projet. Le projet d'une innovation permet de répondre aux différents besoins des consommateurs, d'augmenter la qualité du produit, de réduire les coûts et d'économiser du temps. La gestion de projet est une solution qui permet de faire face à une situation de concurrence en apportant aux entreprises des avantages compétitifs, par rapport à leurs concurrents, en terme de coût, de valeur et d'image.

| La connaissance du projet

Nous vivons une époque qui est celle de l'économie de la connaissance - une économie dite post-industrielle - il n'est donc pas surprenant que la gestion des connaissances est en passe

² L'étude a été menée en 2010-2012 dans le cadre du projet de recherche NCN n° NN115010338 de l'enseignement supérieur MNiSW.

de devenir le terrain dominant de la gestion et les efforts effectués, pour que la gestion des connaissances devienne une sous-discipline de la gestion, sont très visibles. La gestion des connaissances au sein de l'entreprise est une nouvelle façon de penser à propos de la gestion des actifs faisant partie notamment du capital intellectuel, qui est, à côté de capital financier, l'orientation dominante dans le développement d'entreprise et elle conduit donc au développement des pays dont les systèmes économiques reposent sur le savoir-faire.

Dans une société numérique, l'information et la connaissance revêtent une importance particulière. Alors que la connaissance a toujours été un facteur important dans le développement économique, elle est à présent, dans cette nouvelle ère post-industrielle, un facteur clé et dominant. Le but est d'utiliser de manière correcte les possibilités de communication numérique dans la gestion des connaissances. Les philosophes, les sociologues et les chercheurs qui étudient la gestion définissent différemment la « connaissance ». Elle est un concept très complexe qui dépend beaucoup du contexte psychologique, philosophique, religieux et social. Les produits fabriqués par les entreprises requièrent de plus en plus de savoir-faire, les actifs intellectuels jouant dorénavant un rôle aussi important que les actifs financiers et les ressources matérielles. Dans les sciences de gestion, la connaissance a une valeur utilitaire, générant certains avantages matériels sous forme de revenu. Dans les sciences de l'organisation et de gestion, la connaissance est définie dans le contexte d'une pyramide de la connaissance. Ce concept forme la hiérarchie, dite de la connaissance, qui se compose de données, d'informations et de connaissances.

T.H. Davenport et L. Prusak distinguent la notion de connaissance de la notion d'information ou de données (Davenport, Prusak 1998). Selon T.H. Davenport et L. Prusak «Une donnée est l'ensemble de faits discrets et objectifs concernant des événements» (Davenport, Prusak 1998, p. 2). Cela signifie que les données sont des faits indépendants sans contexte, qui sont dépourvues de subjectivité. Les informations générées par le traitement des données qui n'ont pas de valeur en soi, ne représentent qu'une partie des connaissances de l'entreprise. Les informations doivent avoir une caractéristique utilitaire pour le destinataire et elles sont définies de la manière suivante: «Les informations proviennent de données qui ont été traitées afin qu'elles influencent la prise de décision dans le cadre de la gestion» (Martin, Powell 1992, p. 10). La connaissance est une combinaison de valeurs, de l'expérience et de l'information contextuelle, qui sont des outils de l'évaluation et permettent d'incorporer de nouvelles informations et expériences. Les documents, les processus, les procédures, les pratiques et les normes de l'organisation représentent l'aboutissement de ces connaissances, mais ce sont bien les salariés qui créent le savoir de l'entreprise (Davenport, Prusak 1998, p. 5).

Une information devient connaissance lorsque les critères suivants sont remplis (Davenport, Prusak 1998, p. 6):

- comparabilité – possibilité de comparer les informations obtenues à des situations antérieures;
- cohérence – les informations obtenues influencent la prise de décision et les actions des entreprises;

- conversation – les avis des autres membres de l'équipe sur la nouvelle information sont pris en compte.

On peut parler de connaissance lorsque ce savoir complète la connaissance et l'expérience déjà existantes, et quand il y a des références explicites à des situations antérieures.

Le concept de connaissance implique la notion de compétences qui sont développées dans le processus d'accumulation des connaissances dans l'entreprise à travers l'apprentissage par la pratique, avec la participation de divers processus d'affaires (par exemple, le développement de nouveaux produits) ou en coopération avec d'autres entités (par exemple, une alliance stratégique). Le concept de la connaissance est différent de la notion de ressources. La différence est que les compétences sont ancrées dans les pratiques et les routines organisationnelles qui ne peuvent pas être facilement copiées. Dans ce contexte, elles sont une catégorie plus dynamique que statique. En même temps, le concept de noyau de compétences (Prahalad, Hamel 1990) ne tient pas compte de la répartition des compétences et des ressources. Les compétences de base sont liées à la capacité de coordonner une entreprise qui a des activités diversifiées, la fabrication et les technologies à l'aide de l'intégration verticale. Les compétences de base reposent sur l'idée de construire des compétences clés.

Du point de vue de la définition du concept de la connaissance dans les sciences de l'organisation et de la gestion les ouvrages les plus importants sont ceux de G. Ryle, M. Polanyi et I. Nonaka et H. Takeichi. G. Ryle est le premier à faire une distinction entre « ce que je sais » et « je sais comment » (Ryle 1949), deux catégories qu'il analyse séparément. M. Polanyi (Polanyi 1962) divise les connaissances en connaissances explicites et connaissances tacites. Il estime que la connaissance tacite ne peut pas être exprimée facilement, car elle est contextuelle et fortement associée à une personne et il les considère comme complémentaires. I. Nonaka (Nonaka, 1994) développe l'analyse de ces prédécesseurs. Il estime que la connaissance tacite et explicite sont deux formes différentes de la même connaissance. La connaissance tacite résulte de l'expérience passée de l'individu et reflète la perception du monde qui l'entoure. Dans cette perspective, la connaissance est créée à travers des dialogues et des discussions survenues entre connaissances tacites et explicites [Nonaka 1994]. Selon I. Nonaka, la connaissance explicite ne peut pas exister sans la connaissance tacite, qui lui donne du sens. L'avantage concurrentiel est associé à la connaissance spécifique qui permet de créer de la valeur ajoutée. L'interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite contribue à l'émergence de connaissances au niveau organisationnel. La théorie de la connaissance organisationnelle nous permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Grâce aux différents types et niveaux de connaissances, nous pouvons regarder l'organisation comme un système de diffusion des connaissances.

Une bonne gestion des ressources de la connaissance au cours du projet peut sans doute apporter de nombreux avantages tels que le développement et l'amélioration de solutions propres, l'élimination de la duplication des travaux, un gain de temps, on peut aussi tirer les leçons de ses erreurs et de celles des autres et mettre en place les meilleures pratiques possibles. La connaissance du projet est une ressource qui fait référence à la capacité d'utiliser les méthodes et techniques liées à la

coordination des activités du projet, la connaissance des domaines de connaissance en gestion de projet et l'accumulation de l'expérience de projets précédents. Dans la gestion de projet d'un produit innovant, il y a plusieurs domaines de connaissance essentiels: le contenu, les délais, les coûts, les ressources humaines, la qualité, la communication et les risques du projet. L'équipe de projet a une connaissance du secteur que B.H. Reich (Reich 2007, p. 5) appelle le savoir-faire sectoriel. La connaissance du secteur est celle du domaine dans lequel le membre en question de l'équipe travaille.

La maturité du projet représente le degré de capacité pour sélectionner de manière efficace des projets et la mise en œuvre effective des projets visant à soutenir les objectifs de l'organisation et à gérer ces projets (PMI, 2003). Pour une entreprise, le mot « maturité » se rapporte à un état de développement complet et à la possibilité d'atteindre l'excellence. Mais il convient de souligner que l'atteinte du degré de maturité n'est pas synonyme de situation idéale, elle nécessite une amélioration continue. La maturité suppose un certain changement de comportements, d'attitudes (notamment sur le regard porté sur une question) en rapport avec le bon fonctionnement de l'organisation. On peut dire que les projets, ce sont les individus et les changements ou les individus dans les changements. Ce qui est caractéristique, c'est que les individus ont la capacité de faire progresser leurs connaissances, leurs potentiels et de faire évoluer leurs attitudes, leur capacité d'apprentissage et d'accepter le changement. Le contraire de la maturité est l'immaturité qu'on peut définir comme l'incapacité à s'adapter aux changements qui peuvent prendre des formes diverses: le fait de fuir tout changement, la peur du changement, l'incapacité à faire face au changement, le refus d'accepter des changements et l'impuissance. Selon H. Kerzner «le degré de développement des systèmes et des processus, de sa nature répétitive représentent la mesure de la maturité et ce sont ces facteurs qui donnent une bonne chance de réussite dans les projets futurs» (Kerzner 2005, p. 53). Les particularités les plus importantes de la maturité du projet peuvent inclure les éléments suivants: la volonté et la capacité des membres de l'organisation à remarquer et à réfléchir sur les raisons qui ont contribué à la réussite du projet. En outre, une autre caractéristique de la maturité en gestion de projet est la capacité de prévoir la possibilité de problèmes similaires à l'avenir et la capacité de les éviter en prenant des mesures appropriées dans d'autres projets visant à réduire leur répétition. Outre la capacité d'atteindre consciemment le degré suivant dans le développement de la gestion de projet est la maturité croissante en projets et la capacité d'améliorer les solutions d'organisation. Le renforcement des compétences et de certains comportements permet aussi d'atteindre le plus haut degré de maturité de la gestion de projet dans l'organisation.

| Les résultats des entreprises interrogées

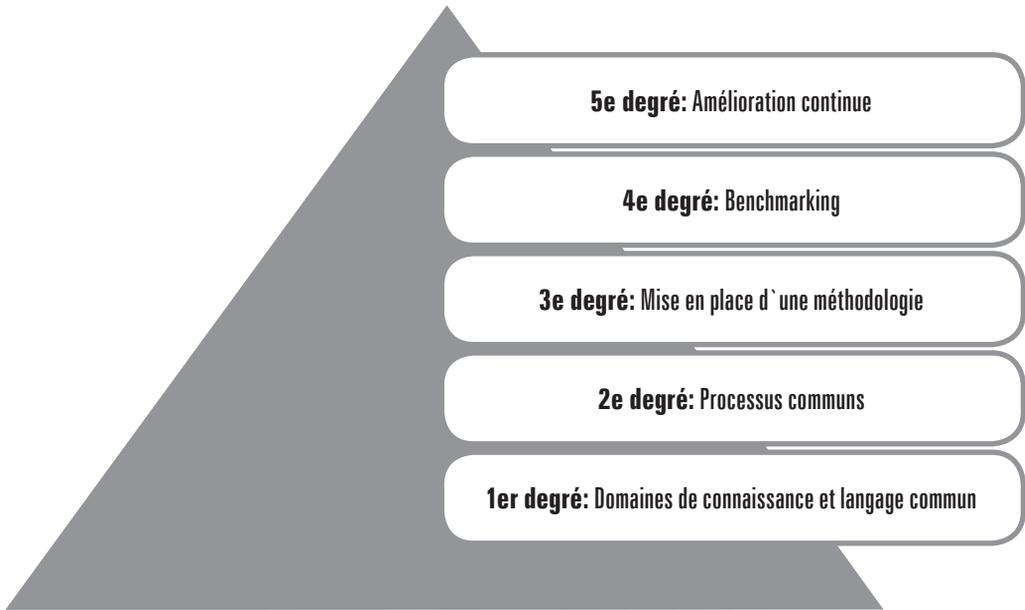
L'étude³ a utilisé le modèle de maturité de la gestion de projet de H. Kerzner⁴. Ces études ont été conçues comme qualitative-exploratoires et sur la base de ces études on a conçu une recherche

³ L'étude menée par l'auteur en 2010–2012 dans le cadre du projet de recherche NCN n° NN115010338 de l'enseignement supérieur MNISW.

⁴ L'outil de recherche pour mesurer la maturité du projet a été discuté dans le livre de Szpitter (2013, pp. 104–112).

qualitative approfondie de caractère d'explicatif. L'outil de recherche a été adapté et modifié pour tester le processus d'innovation de produit (la collection) dans l'équipe du projet. Cinq questionnaires de recherche (au total, 183 questions ont été posées à des employés directement impliqués dans le processus de création d'une collection) ont été utilisés pour examiner les cinq degrés de maturité de la gestion de projet dans des entreprises polonaises ciblées de l'industrie textile spécialisées dans la conception de vêtements, la production et la vente de vêtements pour femmes. L'utilisation de l'outil a permis d'examiner le degré de maturité dans ces entreprises. Les degrés décrits dans le modèle de Kerzner indiquent comment structurer différents domaines de connaissance et les processus-clés afin de fournir différents objectifs d'amélioration. Ces indicateurs facilitent les transitions d'un état immature vers un état mature et ils facilitent la gestion d'initiatives s'appuyant sur un processus normalisé et défini, aligné sur un besoin particulier de l'entreprise. Les cinq degrés structurés de maturité sont présentés sur la figure 1.

Graphique 1 | Les cinq degrés structurés de maturité en gestion de projet

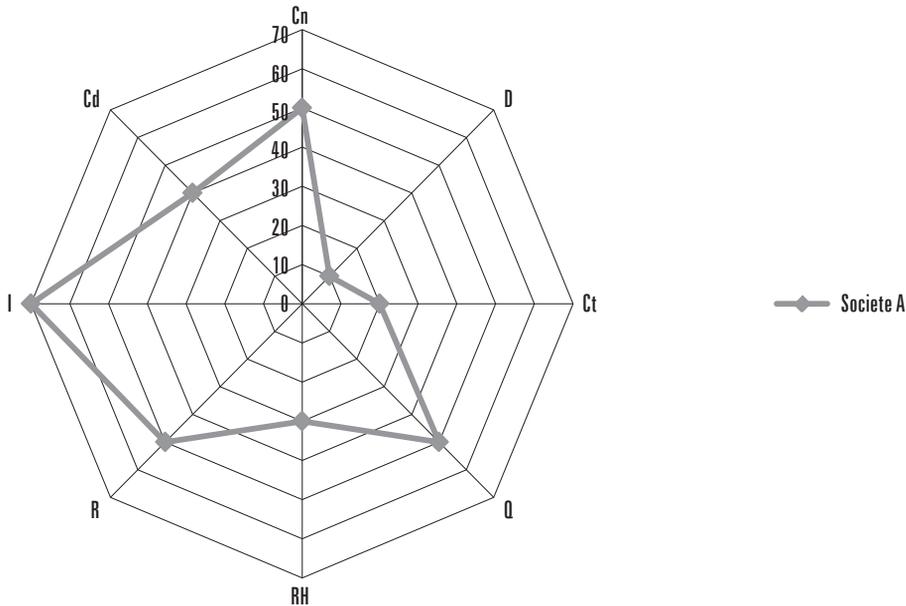


Source: Kerzner (2005a, p. 42).

Pour définir le premier degré, on a utilisé un questionnaire composé de 80 questions regroupées en huit domaines de connaissance (le contenu, les délais, les coûts, la qualité, les risques, les ressources humaines, l'information, les commandes). Le questionnaire porte sur la connaissance des principes de base de la gestion de projet et la terminologie associée. Il s'agit de questions à choix multiples auxquelles on peut répondre par quatre réponses différentes en cochant une case. Chaque bonne réponse vaut 10 points. Une mauvaise réponse rapporte 0 points. Si une

organisation atteint un niveau de 600 points, cela signifie que ses salariés ont des connaissances solides qui laissent présager qu'elle pourra rapidement atteindre le deuxième degré. Il est important que les résultats soient bien répartis entre les huit domaines de la connaissance, c'est-à-dire que l'entreprise doit obtenir au moins 60 points dans chacun des huit domaines de connaissance. Voici la liste des départements qui ont été interrogés (ce sont ceux qui étaient directement impliqués dans le processus d'innovation de produits qui font partie de la collection): le département des produits (les chefs de produits, les chefs de catégories, les designers juniors et seniors, les techniciens), le département marketing (gestion et professionnels). Les salariés représentant différents niveaux de l'organisation, tant au niveau stratégique qu'au niveau tactique et opérationnel, ont répondu au questionnaire. Le premier degré de maturité de la gestion de projet dans les sociétés est présenté dans les graphiques 1-4.

Graphique 1 | Les domaines de connaissance d'un langage commun de la société A



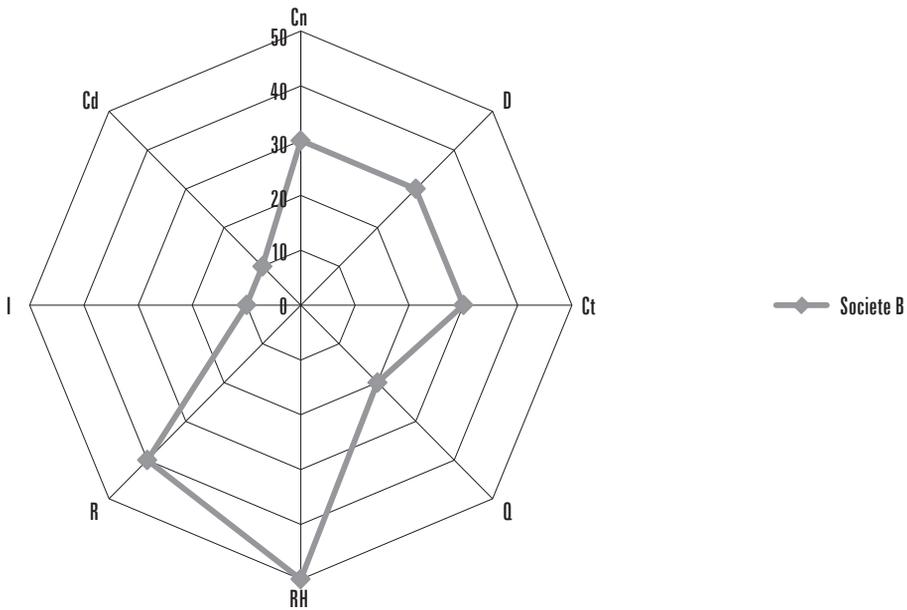
Source: étude réalisée dans le cadre du projet

Légende: Domaines de connaissances: Gestion du contenu du projet – Cn, Gestion des délais du projet – D, Gestion des coûts du projet – Ct, Gestion de la qualité du projet – Q, Gestion des ressources humaines du projet – RH, Gestion des risques du projet – R, Gestion de l'information du projet – I, Gestion des commandes du projet – Cd.

La société A a obtenu un score total de 320 points. Seul dans un des huit domaines étudiés, c'est la connaissance du langage commun qui a obtenu un score supérieur à 60 points. Les résultats de cinq domaines de connaissance se situent dans l'intervalle entre 30 et 60 points, ce qui prouve l'existence de différents niveaux de connaissance du projet dans la société A. Dans cet intervalle, elle a réalisé le meilleur score (50 points) dans trois domaines de connaissance du projet: la gestion du contenu, la gestion de la qualité, la gestion des risques. Il convient de

noter que le processus d'innovation de produit est un projet mis en œuvre en interne, de sorte que le domaine de la connaissance concernant la gestion des contrats (des commandes) n'est pas au cœur du processus associé à la formation de l'innovation produit. Mettre en oeuvre des projets externe est beaucoup plus important dans le domaine de la gestion des contrats (des commandes). Les plus grandes lacunes dans la connaissance de projet ont été identifiées dans deux domaines: la gestion des délais et la gestion des coûts. Il est nécessaire de compléter la connaissance en gestion de projet dans ces domaines de connaissances (Szpitter 2013, p. 130–131).

Graphique 2 | Les domaines de connaissance d'un langage commun de la société B



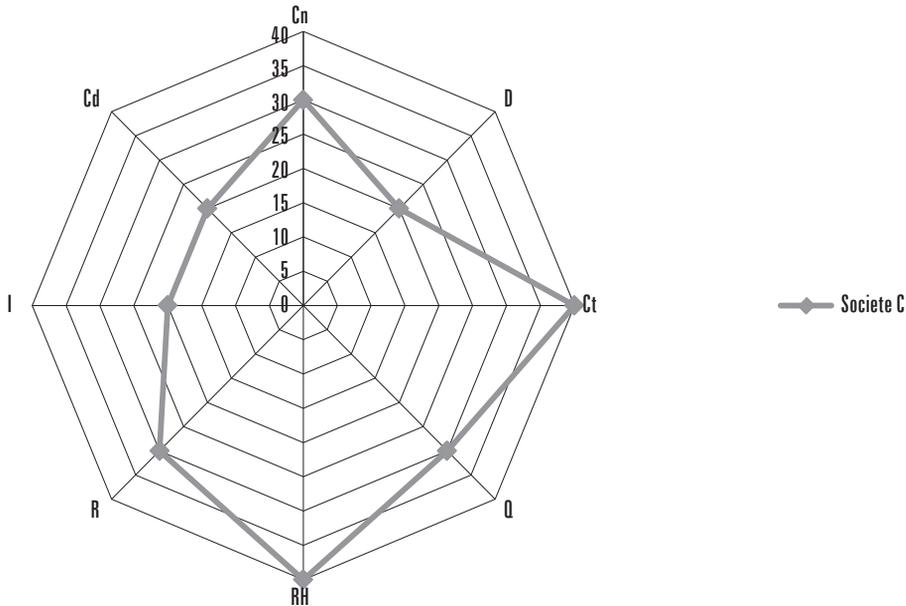
Source: étude réalisée dans le cadre du projet

Légende: Domaines de connaissances: Gestion du contenu du projet – Cn, Gestion des délais du projet – D, Gestion des coûts du projet – Ct, Gestion de la qualité du projet – Q, Gestion des ressources humaines du projet – RH, Gestion des risques du projet – R, Gestion de l'information du projet – I, Gestion des commandes du projet – Cd.

La société B a obtenu score total de 220 points. Elle n'a pas dépassé la barre de 60 points dans aucun des huit domaines, ce qui signifie que les salariés n'ont pas acquis les connaissances de base liées à la gestion de projet dans les huit catégories. Les projets sont des projets internes. Dans un domaine de connaissance – la gestion des commandes – la société a obtenu 10 points, ce qui indique qu'il n'est pas très important du point de vue du processus de l'innovation de produit (de la collection). Des scores de moins de 60 points et de plus de 30 points indiquent qu'il existe des domaines de connaissances à différents niveaux de développement. Le plus grand nombre de points a été obtenu dans les quatre domaines suivants: la gestion des risques (40 points), la gestion du contenu (30 points),

la gestion du temps (30 points) et la gestion des coûts (30 points). Cela signifie que, dans la société B, ces domaines sont plus maîtrisés et mieux contrôlés que les autres. Les plus grandes lacunes de la connaissance de la société B concernent deux domaines: la gestion de la qualité (20 points) et la gestion de l'information (10 points). Il est nécessaire de compléter la connaissance en gestion de projet dans ces domaines de connaissances au niveau individuel et l'organisationnel. [Szpitter 2013, p. 136].

Graphique 3 | Les domaines de connaissance d'un langage commun de la société C



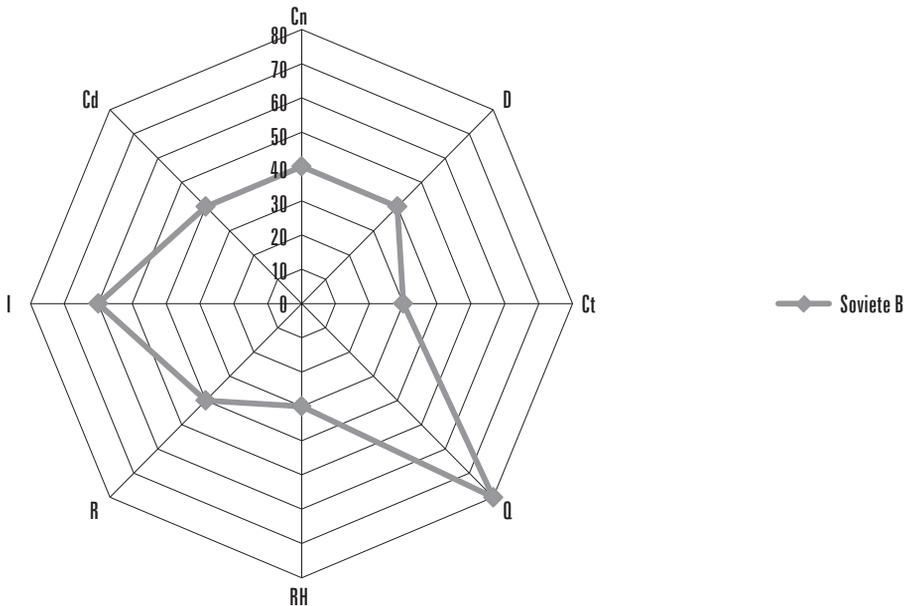
Source: étude réalisée dans le cadre du projet.

Légende: Domaines de connaissances: Gestion du contenu du projet – Cn, Gestion des délais du projet – D, Gestion des coûts du projet – Ct, Gestion de la qualité du projet – Q, Gestion des ressources humaines du projet – RH, Gestion des risques du projet – R, Gestion de l'information du projet – I, Gestion des commandes du projet – Cd.

La société C a obtenu un score total de 230 points. Dans aucun des huit domaines concernés, elle n'a obtenu 60 points ou plus. Dans cinq domaines de connaissances des résultats ont été obtenus entre 30 et 60 points, ce qui prouve que les connaissances sont variables. Le processus d'innovation est un projet interne et le domaine de connaissance concernant la gestion des contrats (dans le domaine des commandes, l'entreprise n'a obtenu que 20 points) n'est pas décisif du point de vue du processus d'innovation du produit. Par conséquent, il n'est pas très important .

Dans la société C, les plus grandes lacunes en terme de connaissance concernent trois domaines du projet: la gestion du temps, la gestion de l'information et la gestion des commandes. Il est nécessaire de compléter ces domaines de connaissances pour gérer le projet (Szpitter 2013, p. 141).

Graphique 4 | Les domaines de connaissance d'un langage commun de la société D



Source: étude réalisée dans le cadre du projet.

Légende: Domaines de connaissances: Gestion du contenu du projet – Cn, Gestion des délais du projet – D, Gestion des coûts du projet – Ct, Gestion de la qualité du projet – Q, Gestion des ressources humaines du projet – RH, Gestion des risques du projet – R, Gestion de l'information du projet – I, Gestion des commandes du projet – Cd.

La société D a obtenu un score total de 360 points. Elle a réussi à obtenir au moins 60 points dans deux domaines, ce qui démontre que les connaissances sur les principes de bases de la gestion de projet ont été acquises. Ces domaines sont: la gestion de la qualité (80 points) et la gestion de l'information (60 points). Les projets sont essentiellement internes, donc la société a obtenu 40 points dans le domaine de connaissance concernant la gestion des commandes. Il peut être important dans certains cas mais pas essentiel du point de vue du processus examiné. En outre, un contrôle très strict des coûts n'est pas nécessaire (30 points). L'obtention d'un score entre 30 et 60 points indique qu'il y a des domaines de connaissances à différents niveaux tels que la gestion des coûts, la gestion des ressources humaines, la gestion du contenu, la gestion du temps ou la gestion des risques, qui exigent une connaissance complète de la gestion de projet. Dans un projet, il y a des domaines focalisés plus sur la connaissance de projet. Aucun domaine de connaissance n'a atteint un score de moins de 30 points. Les salariés de la société D ont un bon niveau de connaissances dans les domaines étudiés, mais celles-ci doivent être complétées dans certains domaines car elles n'ont pas atteint le seuil de 60 points (Szpitter 2013, p. 145–146).

Dans le cadre de l'analyse du premier degré de maturité de la gestion de projet dans les quatre entreprises A, B, C et D, le langage commun se rapporte à la construction de la connaissance

au niveau individuel et organisationnel. Sept domaines de connaissances liés à la gestion de projet s'avèrent nécessaires pour construire une base de compréhension dans l'organisation pour innover les produits. Du point de vue du processus d'innovation, le huitième domaine de connaissance, c'est-à-dire la gestion des contrats, n'est pas si important car le processus d'innovation de produit est un projet interne. La gestion des contrats n'est utile que dans le cadre de projets externes de grande envergure. On peut conclure, grâce aux informations fournies dans les tableaux 1–4, que les entreprises ont atteint des niveaux différents selon le domaine de connaissance.

Tableau 1 | Résultats de l'étude sur le niveau de connaissance et du jargon commun dans les entreprises

Domaines de connaissances du langage commun des sociétés				
Domaines de connaissances	Sociétés (points)			
	A	B	C	D
Gestion du contenu du projet	50	30	30	40
Gestion des délais du projet	10	30	20	40
Gestion des coûts du projet	20	30	40	30
Gestion de la qualité du projet	50	20	30	80
Gestion des ressources humaines du projet	30	50	40	30
Gestion des risques du projet	50	40	30	40
Gestion de l'information du projet	70	10	20	60
Gestion des commandes du projet	40	10	20	40
Suma:	320	220	230	360

Source: étude réalisée dans le cadre du projet.

C'est la société D qui a obtenu le score le plus élevé en ce qui concerne le langage commun dans deux domaines : la gestion de la qualité et la gestion des informations. En revanche, l'entreprise B a obtenu le score le plus faible (220). Cette entreprise n'a pas obtenu de bons résultats dans aucun domaine, elle n'a donc pas la possibilité d'utiliser le langage commun en gestion de projet pour innover. Les lacunes dans la connaissance des différents domaines de la gestion de projet dans les entreprises interrogées indiquent qu'il ya une connaissance limitée du jargon commun (A, B, C), ce qui empêche de construire une base solide pour développer une expertise en gestion de projet dans le but d'atteindre un certain degré de maturité en terme de la gestion de projet.

Les conclusions reposent sur une analyse comparative des deux cas extrêmes (B et D) en raison de l'écart qui les sépare sur le plan cognitif. Nous n'avons pas choisi de tirer des conclusions

à partir des informations sur les deux autres entreprises, car elles n'ont pas de valeurs différenciatrices. L'équipe de projet dans la société D a une plus grande connaissance générale, une meilleure connaissance des principes de base et de la terminologie de la gestion de projet que l'équipe de projet dans la société B. Les résultats de l'étude indiquent des lacunes dans la connaissance déclarative, principalement dans l'entreprise B, ce qui est particulièrement évident en ce qui concerne la qualité, le contenu, les délais, les coûts et les informations liées au projet. L'équipe de projet de la société D sait mieux distinguer les projets d'exploitation courants que l'équipe de la société B. Dans la société D, la gestion de projet est considérée comme nécessaire et ce point de vue est partagé par les responsables à tous les niveaux. On y reconnaît les bénéfices qui découlent de la gestion de projet dans l'innovation. Les gestionnaires savent ce qu'il faut faire, ils connaissent les mesures à prendre et les méthodes pour atteindre la maturité dans la gestion de projet. Le Conseil d'administration se dit clairement favorable à la gestion de projets, il veut comprendre quel est le rôle du sponsor du projet et il agit de manière efficace en tant que sponsor de projets.

Une connaissance limitée du projet au sein des équipes étudiées contribue, d'une part, à un manque de confiance mutuelle grandissant au sein de l'équipe (les membres de l'équipe sont réticents à poser des questions, car selon eux, cela démontre un manque de compétence, les membres de l'équipe ne discutent pas de leurs erreurs, parce qu'ils ont honte d'en parler en équipe), et elle met en évidence les différences entre les membres de l'équipe d'autre part (le manque de connaissance de la terminologie et du vocabulaire influence le niveau de compréhension des membres - le manque de références communes et il influence le flux de connaissances entre l'individu et l'équipe). Les lacunes identifiées dans la connaissance de projet ont un impact sur la cohérence de l'équipe de projet et la culture de la connaissance, ainsi que sur le partage des connaissances au sein de l'équipe. Les faibles niveaux de connaissances liées au projet parmi les membres de l'équipe réduisent la volonté de partager les connaissances. L'uniformisation de la connaissance de projet peut contribuer à accroître la volonté de partager la connaissance dans une équipe et augmenter le degré de maturité de l'équipe de projet.

| Conclusion

La connaissance permet de garder un avantage concurrentiel car plus une entreprise en a, plus elle veut apprendre, car elle est consciente et prête à intégrer des connaissances supplémentaires, tandis que d'autres entreprises peuvent ne pas être en mesure de le faire. Cela implique la création d'une synergie unique sous la forme de l'intégration de nouvelles connaissances avec les connaissances existantes pour développer qualitativement de nouvelles connaissances qui vont créer de la valeur ajoutée.

L'étude a révélé un écart de connaissance interne. Les lacunes dans la connaissance interne apparaissent à travers un manque de connaissance des domaines liés à la connaissance du projet

et à travers les comportements organisationnels des salariés. C'est un diagnostic de déficit de la connaissance qu'il faut compléter, renforcer et améliorer pour créer et développer les compétences des salariés.

Les équipes de projet travaillant sur la création d'une nouvelle collection de vêtements offrent de nouveaux produits en conformité avec le budget, le calendrier et les exigences de qualité. Le chef de projet doit gérer la connaissance de l'équipe et intégrer les actions pour aboutir à la réussite du projet d'une nouvelle collection. Les membres de l'équipe peuvent bénéficier des connaissances de l'individu, de l'équipe et de toute l'organisation. Et ils peuvent aussi acquérir de nouvelles connaissances, communiquer avec les autres et apprendre des autres, et créer qualitativement de nouvelles connaissances. La gestion des connaissances dans la création d'une nouvelle collection innovante est nécessaire pour un fonctionnement efficace, rentable et profitable dans la mise en œuvre de projets futurs.

B i b l i o g r a p h i e

- Davenport T.H., Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: HBS Press.
- Kerzner H. (2005). *Advanced Project Management*. Gliwice: Helion.
- Kerzner H. (2005a). *Strategic Planning for PM*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Martin C., Powell P. (1992). *Information systems: a management perspective*. London: McGraw-Hill.
- Nonaka I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 1(5).
- PMI, (2003). *Knowledge Foundation OPM3*. Project Management Institute.
- Polanyi M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. New York: Harper and Row.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3(68).
- Reich B.H., (2007). Managing Knowledge and Learning in it Projects: a Conceptual Framework and Guidance for Practice. *Project Management Journal*, 2(38).
- Ryle G. (1949). *The Concept of Mind*. London: Huteson.
- Szpitter A.A. (2013). *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*. Gdańsk: Wydawnictwo UG.
- Szpitter A.A. (2014). *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model trzeciej organizacji – ujęcie fraktalne*. Gdańsk: Wydawnictwo UG.