

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme :  
**Master Management Parcours Ingénierie d'Affaires**

## **Partage de connaissances au sein des entreprises : Les leviers individuels et organisationnels**

Année universitaire 2024-2025

**Directeur de mémoire :** Éric SCHENK, HDR en science de gestion  
**Auteur :** Romain KUHNER

## Remerciements

Je tiens avant tout à exprimer ma profonde gratitude à Olivier Klotz, dont le soutien a été déterminant dans la réalisation de ce master. Sa confiance et son engagement m'ont permis d'évoluer dans un environnement professionnel favorable au développement de mes compétences. Sans lui, cette aventure académique n'aurait tout simplement pas été possible.

Ma reconnaissance va également à mon directeur de mémoire, Monsieur Schenk Eric, qui m'a accompagné avec patience et rigueur tout au long de ce travail. Sa disponibilité et la pertinence de ses conseils ont constitué pour moi un repère essentiel, rendant ce parcours plus serein et enrichissant, bien au-delà du cadre universitaire.

Je souhaite aussi remercier chaleureusement l'École de Management de Strasbourg, son directeur Monsieur Malik Bouacida, ainsi que l'ensemble du corps professoral et des intervenants extérieurs. La richesse et la qualité des enseignements dispensés m'ont offert un cadre stimulant et particulièrement formateur.

Mes remerciements s'adressent également à toutes les personnes qui ont accepté de participer à mes entretiens. Managers, experts ou apprenants, chacun d'entre eux a partagé une partie de son expérience et de son temps. Leurs témoignages, empreints de sincérité, ont constitué la matière vivante et précieuse de ce mémoire.

Je n'oublie pas non plus l'équipe de HEUFT FRANCE, dont le soutien quotidien a été précieux et a contribué de manière significative à la concrétisation de ce projet.

Enfin, je souhaite adresser une pensée toute particulière à ma famille et à mes proches. Leur patience, leurs encouragements et leur confiance indéfectible m'ont porté dans les moments de doute comme dans les instants de réussite.

À toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à ce parcours, j'adresse un immense merci.

# Table des matières

Remerciements .....	1
Introduction .....	4
Première partie : REVUE DE LITTERATURE .....	6
1. LA GESTION DES CONNAISSANCES .....	6
1.1 L'évolution du savoir : De la donnée à la compétence.....	7
1.1.1 La donnée .....	8
1.1.2 L'information.....	8
1.1.3 La connaissance.....	9
1.1.4 La compétence.....	9
1.2 La double échelle de compétence.....	12
1.3 Les objectifs et les grands enjeux de la gestion de la connaissance en entreprise .....	13
1.3.1 La norme ISO 30401, un cadre structurant pour la gestion des connaissances.....	13
1.3.2 L'apprentissage organisationnel : Modèle SECI .....	15
1.3.3 La codification de la connaissance : un levier stratégique en entreprise.....	17
2. L'EXPERTISE.....	18
2.1 Qu'est-ce que l'expertise ? .....	18
2.1.1 Distinction entre compétence, expérience et expertise .....	19
2.1.2 Les différents types d'expertise : individuelle vs collective .....	19
2.1.2.1 L'expertise individuelle .....	19
2.1.2.2 L'expertise collective.....	20
2.2 Développer l'expertise : méthodes et approches.....	20
2.2.1 La pratique délibérée : une démarche structurée et intensive .....	21
2.2.2 L'apprentissage par l'action .....	21
2.2.3 Le modèle 70-20-10 : un cadre pour le développement des compétences.....	24
2.2.4 Communautés de pratique .....	25
3. LA MOTIVATION AU PARTAGE DE CONNAISSANCE .....	26
3.1 La théorie d'autodétermination .....	26
3.2 Déterminants de la motivation à partager chez les experts .....	28
3.3 Déterminants de la motivation à apprendre chez les apprenants .....	29
4. Synthèse de la revue de littérature et formulation des hypothèses de recherche .....	31
4.1 Synthèse de la revue de la littérature.....	31
4.2 Exposé de la problématique .....	33
4.3 Hypothèses de recherche .....	34
Deuxième partie : ETUDE EMPIRIQUE .....	38
1. Méthodologie .....	38

1.1 Justification du choix méthodologique .....	38
1.2 Choix des personnes interrogées .....	39
1.3 Recueil des données .....	40
1.4 Construction du guide d'entretien .....	41
2. Présentation des résultats .....	42
2.1 Codage des résultats .....	42
3. Analyse des résultats .....	44
4. Confrontations avec les hypothèses .....	48
4.1 Limites et recommandations .....	51
5. Conclusion.....	55
Bibliographie .....	57

## Introduction

Depuis les origines de l'humanité, ce qui distingue l'homme des autres espèces n'est ni la force physique, ni la rapidité, ni même l'instinct. Ce qui le rend véritablement unique, c'est sa capacité à apprendre et à transmettre ce qu'il a appris. Chaque génération s'appuie sur l'héritage intellectuel de celles qui l'ont précédée pour aller plus loin. Comme l'a exprimé Isaac Newton en 1675, « *si j'ai vu plus loin, c'est en montant sur les épaules de géants* ». Cette phrase illustre parfaitement l'idée que le savoir n'est jamais une construction isolée, mais le fruit d'une chaîne ininterrompue de transmission. Sans cette dynamique, l'humanité vivrait encore dans des conditions primitives, condamnée à redécouvrir indéfiniment ce qui a déjà été expérimenté. Le savoir, dans ce sens, n'est pas un simple avantage : il constitue le socle même de tout progrès humain.

Dans nos sociétés contemporaines, et plus particulièrement au sein des organisations, la gestion de cette connaissance s'impose comme un enjeu stratégique majeur. La transmission, autrefois instinctive et naturelle, se trouve aujourd'hui confrontée à la complexité des structures modernes. Le partage des savoirs ne va plus de soi : il requiert un cadre précis, des outils adaptés, des incitations organisationnelles, un climat de confiance et surtout une volonté réelle des individus de transmettre ce qu'ils détiennent.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce mémoire, qui s'intéresse à une question centrale : comment faire en sorte que les savoirs accumulés par les experts au sein d'une entreprise ne disparaissent pas, mais deviennent une richesse partagée et durable ? La question de recherche sera alors la suivante : Quels sont les leviers organisationnels et individuels qui influencent la motivation des experts à partager leurs connaissances, et celle des apprenants à les acquérir, dans une logique de continuité des savoir-faire en entreprise ?

Ce questionnement trouve tout son sens dans le cadre de mon expérience professionnelle au sein de HEUFT FRANCE. Confrontée à des savoir-faire techniques et à un environnement international exigeant, elle illustre parfaitement les défis liés à la préservation et à la transmission des connaissances critiques. C'est en observant

la richesse de ces savoirs, mais aussi les risques liés à leur perte, que la problématique de ce travail a pris toute sa pertinence.

Pour analyser ce sujet, ce mémoire mobilisera un cadre théorique structuré autour de la gestion des connaissances, de l'expertise et des dynamiques intergénérationnelles. Les concepts du modèle SECI de Nonaka & Takeuchi, la distinction entre savoirs tacites et explicites, ainsi que les approches organisationnelles de la compétence, serviront de socle pour interroger les mécanismes de partage et de transmission.

Enfin, la méthodologie retenue s'appuie sur une démarche qualitative, fondée sur la conduite d'entretiens auprès de managers, d'experts et d'apprenants. Ces échanges permettront de mettre en lumière, de façon concrète, les leviers favorisant la circulation des savoirs, mais également les obstacles qui peuvent freiner leur diffusion.

Ainsi, l'objectif de ce travail est de mieux comprendre comment les entreprises peuvent transformer la connaissance individuelle en un capital collectif, garantissant non seulement la continuité des savoir-faire, mais aussi leur capacité d'innovation et leur performance dans un contexte concurrentiel en constante évolution.

## Première partie : REVUE DE LITTERATURE

Avant d'analyser les pratiques concrètes de gestion des connaissances en entreprise, il me semble essentiel de revenir sur les principaux concepts théoriques qui structurent cette problématique. Cette première partie a donc pour objectif de poser les bases nécessaires à la compréhension de mon sujet, en explorant les notions clés de connaissance, d'expertise et de motivation au partage. À travers cette revue de littérature, je vais m'appuyer sur des travaux académiques reconnus afin de mieux cerner les enjeux, les mécanismes et les leviers qui entourent le partage et la transmission des savoirs au sein des organisations.

Dans un premier temps, je m'intéresserai à la gestion des connaissances, avant d'approfondir la notion d'expertise et enfin d'analyser les déterminants de la motivation au partage des connaissances.

### 1. LA GESTION DES CONNAISSANCES

Aujourd'hui, la gestion des connaissances n'est plus simplement un concept théorique réservé aux chercheurs ou aux spécialistes du management. C'est une véritable arme stratégique pour les entreprises. Sans elle, difficile d'innover ou même de conserver un avantage concurrentiel dans un environnement qui rapidement. Gérer les savoirs, ce n'est pas seulement stocker des informations quelque part, mais il s'agit de les faire vivre. C'est reconnaître leur valeur, les organiser, et surtout, s'assurer qu'ils circulent pour devenir utiles. Un savoir qui dort dans un dossier oublié ou dans la mémoire d'un seul individu n'a que peu de valeur pour une entreprise.

Cette discipline s'appuie sur des méthodes précises. Elle consiste à repérer, collecter, structurer et partager les connaissances, afin que chaque expérience ou information acquise puisse servir au plus grand nombre. Les notions clés qui sont reconnues : distinguer ce qui relève du savoir tacite, à savoir celui qui s'exprime difficilement, enraciné dans l'expérience, et de ce qui est explicite, plus facile à formaliser. On retrouve aussi des modèles majeurs comme le cycle SECI de Nonaka et Takeuchi, qui décrivent les dynamiques par lesquelles les savoirs se créent, se transforment et se diffusent.

Dans la pratique, ce travail repose sur des outils, des méthodes et parfois des normes. La norme ISO 30401, par exemple, fournit un cadre structuré pour professionnaliser la gestion des connaissances et l'ancrer dans les processus de l'entreprise. Ce n'est pas qu'une question de technique : c'est aussi une culture à instaurer, un état d'esprit à entretenir.

C'est pourquoi, dans cette première partie, nous plongerons dans les fondations théoriques de la gestion des connaissances. Nous verrons comment classer les différents types de savoirs, quels modèles dominent la littérature et, surtout, quels mécanismes concrets permettent de relever les défis liés à leur préservation et à leur partage. Et cela, en gardant à l'esprit une réalité complexe : La transmission des savoirs n'est jamais un processus automatique.

### 1.1 L'évolution du savoir : De la donnée à la compétence

Dans un monde saturé d'informations, tout ne se vaut pas. Encore faut-il savoir distinguer ce qui relève d'un simple fait brut, d'un élément interprété, ou d'un véritable savoir exploitable. C'est là qu'intervient une distinction essentielle : celle entre la donnée, l'information, le savoir et, au sommet, la compétence. Cette hiérarchie n'est pas qu'un concept théorique. Elle conditionne directement la façon dont une organisation prend ses décisions, innove et se développe. Sans cette clarté, une entreprise risque de potentiellement se noyer dans un flot de données inutiles plutôt que de les transformer en leviers de performance (Ackoff, 1989).

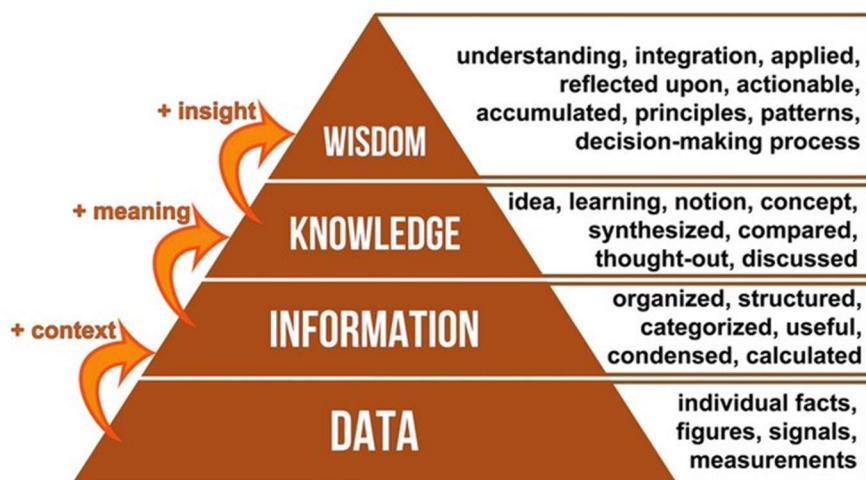


Figure 1 : Pyramide DIKW d'Ackoff, 1989

### 1.1.1 La donnée

La donnée constitue le fondement initial de toute construction informationnelle. Dans la hiérarchie conceptuelle DIKW (Données, Information, Connaissance, Sagesse) proposée par Russell Ackoff, elle se situe au premier niveau. À ce stade, il s'agit d'un élément factuel isolé, qui n'est ni interprété, ni replacé dans un contexte. Un chiffre d'affaires annuel, une durée de travail cumulée ou encore une température mesurée à un moment donné en sont des exemples représentatifs. Pris de manière brute, ces éléments ne permettent pas de saisir pleinement une situation ni de prendre une décision éclairée. Les avancées technologiques et les systèmes d'information actuels facilitent désormais une collecte massive et automatisée de données. Toutefois, leur véritable valeur n'apparaît qu'à partir du moment où elles sont traitées, comparées et mises en relation, afin de leur conférer un sens pertinent par rapport aux besoins décisionnels.

### 1.1.2 L'information

La transformation de la donnée brute en information constitue une étape déterminante dans le cycle de gestion des connaissances. Une donnée, tant qu'elle demeure isolée et dépourvue de contexte, ne possède qu'un potentiel latent. Ce n'est qu'après avoir été analysée, structurée et replacée dans un cadre pertinent qu'elle se mue en information (Davenport & Prusak, 1998). L'information se distingue ainsi par sa capacité à offrir une première lecture interprétative d'un phénomène : elle confère du sens et ouvre la voie à son exploitation opérationnelle. En ce sens, la relation entre donnée, information et connaissance s'inscrit dans une continuité logique : sans donnée, aucune information ne peut exister, et sans information, aucune connaissance ne peut se former. Une information pertinente, issue de données fiables, peut déjà constituer une aide précieuse à la décision, comme l'avait souligné Simon (1977).

Dans un cadre organisationnel, l'information joue un rôle central dans la transmission des savoirs. Son efficacité dépend non seulement des outils de gestion mis en place (systèmes d'information, dispositifs de gestion documentaire), mais également de la culture d'apprentissage et des pratiques de communication internes. La structuration hiérarchique influence également sa diffusion : un expert, même détenteur d'un volume conséquent d'informations, peut voir sa capacité de transmission limitée si son rôle

n'est pas clairement reconnu ou valorisé au sein de l'organisation (Gastaldi & Gilbert, 2016).

### 1.1.3 La connaissance

La connaissance se distingue de l'information par la profondeur qu'elle lui confère. Elle ne se limite pas à la simple accumulation de faits contextualisés ; elle intègre l'expérience, l'interprétation et la capacité à agir de manière pertinente face à une situation donnée. En d'autres termes, une information, pour devenir une véritable ressource stratégique, doit être assimilée, analysée et intégrée dans un processus d'apprentissage, qu'il soit individuel ou organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Dans la littérature, Nonaka et Takeuchi (1995) ont introduit une distinction fondamentale entre deux formes de connaissance : la connaissance explicite et la connaissance tacite. La première regroupe l'ensemble des savoirs formalisés, codifiés et facilement transmissibles par des supports écrits ou numériques : procédures, manuels, bases de données, modes opératoires. Elle constitue un socle essentiel pour la standardisation des processus et la diffusion rapide des savoirs au sein d'une organisation.

À l'inverse, la connaissance tacite relève d'un registre bien plus subtil. Elle est intimement liée à l'expérience vécue, à l'intuition et aux interactions informelles. Elle se transmet principalement par la pratique, l'observation et l'accompagnement sur le terrain. Bien qu'elle soit difficile à formaliser, elle joue un rôle central dans l'innovation et la maîtrise des savoir-faire spécifiques. Comme le rappelle Nonaka (2009), « la connaissance tacite est la clé de l'innovation et du capital intellectuel dans une organisation ». Cette idée rejoint l'affirmation de Polanyi (1966) : « nous savons plus que ce que nous pouvons dire », soulignant la part invisible et souvent inconsciente de nos compétences. Ainsi, la capacité d'un expert à identifier rapidement l'origine d'une panne technique peut reposer sur des années d'expérience et sur des indices imperceptibles pour un novice, rendant cette expertise difficilement transférable par écrit, et parfois même oralement.

### 1.1.4 La compétence

La compétence, elle, constitue l'aboutissement du processus de transformation qui mène de la donnée brute vers un savoir opérationnel. Elle peut être définie comme

l'aptitude d'un individu ou d'une organisation à mobiliser de manière efficace un ensemble de connaissances dans un contexte spécifique (Le Boterf, 1994).

Contrairement à la simple connaissance, la compétence se manifeste par une mise en œuvre concrète, produisant alors des résultats mesurables. Dans cette perspective, la valeur réelle d'une entreprise ne réside pas uniquement dans la richesse de ses savoirs, mais également dans la faculté de ses collaborateurs à les appliquer pour résoudre des problèmes et prendre des décisions éclairées pour stimuler l'innovation (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La norme AFNOR NF X50-750, consacrée à la gestion des compétences en milieu professionnel, définit la compétence comme « un ensemble stabilisé de connaissances, de savoir-faire et d'attitudes mobilisés de manière efficiente dans une situation donnée » (AFNOR, 2003). Cette approche souligne le caractère multidimensionnel de la compétence, qui repose sur : Les connaissances, regroupant à la fois les savoirs théoriques et les savoirs issus de la pratique, et, les savoir-faire, c'est-à-dire la capacité à appliquer ces connaissances de façon pertinente dans des situations réelles. Les attitudes et comportements, incluant l'engagement, la posture professionnelle et l'adaptabilité face aux imprévus.

Ainsi, la compétence ne se limite pas à un bagage intellectuel ou technique : elle est le fruit d'un équilibre entre savoir, action et posture, permettant à l'individu comme à l'organisation de transformer le potentiel en performance. L'acquisition d'une compétence ne résulte pas d'un simple apprentissage théorique. Elle se construit progressivement, sous l'influence de plusieurs facteurs essentiels.

D'abord, l'expérience pratique joue un rôle central : une connaissance, aussi complète soit-elle, ne se transforme en véritable compétence qu'une fois confrontée à des situations réelles. Par exemple, un ingénieur peut parfaitement connaître le fonctionnement d'un logiciel de conception, mais c'est l'accumulation de projets concrets qui lui permettra de développer une maîtrise fluide et experte de l'outil.

Ensuite, l'apprentissage organisationnel contribue fortement à cette évolution. Argyris et Schön (1978) rappellent effectivement que la compétence ne relève pas uniquement de l'individu mais est également tributaire de la capacité de l'entreprise à structurer, partager et capitaliser sur ses apprentissages collectifs. Les dispositifs tels que le

mentorat, la formation continue ou les communautés de pratique créent donc un environnement propice à l’élévation des compétences.

L’environnement de travail constitue un autre levier déterminant. C’est ce que souligne Senge (1990) à travers la notion d’« organisation apprenante », les contextes où l’erreur est alors perçue comme une opportunité d’apprentissage favorisent la progression. Ce climat encourage la prise d’initiative et renforce la capacité des collaborateurs à perfectionner leurs savoir-faire. Toutefois, cette dynamique n’est pas toujours fluide. Gastaldi et Gilbert (2016) montrent que dans certaines entreprises dotées d’une double échelle de carrière, les experts techniques peinent à faire reconnaître la valeur de leurs compétences par rapport aux managers, et cela faute de dispositifs explicites de valorisation.

Dans des contextes plus particuliers, tels que les fusions-acquisitions, la compétence organisationnelle dépend largement de la réussite du transfert des savoirs critiques entre les entreprises. Ahammad et al. (2016) soulignent qu’un transfert de compétence mal géré ou mal évalué peut conduire à une perte irréversible de compétences clés, impactant alors directement la performance de l’entreprise acquéreuse.

La motivation constitue aussi un catalyseur puissant dans le développement des compétences. Selon Deci et Ryan (1985) et leur théorie de l’autodétermination, un environnement favorisant l’autonomie, la reconnaissance et l’apprentissage continu stimule l’engagement des employés et accélère l’acquisition de nouvelles aptitudes.

La compétence, loin d’être un état figé, est un processus évolutif et mesurable. De nombreuses organisations s’appuient sur des outils d’évaluation pour situer précisément leurs collaborateurs dans leur parcours de développement. L’image du curseur de compétence illustre cette progression : au lieu d’une vision binaire « compétent/incompétent », il s’agit d’identifier des paliers intermédiaires et de comprendre les étapes qui mènent à la maîtrise. Le modèle de Dreyfus et Dreyfus (1980) s’inscrit dans cette logique, distinguant cinq niveaux :

- Novice : Il applique strictement des règles sans saisir les subtilités du contexte.
- Débutant : Il commence à identifier des schémas récurrents dans des situations rencontrées.
- Spécialiste : Il agit de façon autonome en adaptant les règles selon les circonstances.

- Compétent : Il anticipe, ajuste ses actions et détecte rapidement les problèmes.
- Maître : Il mobilise une intuition issue de l'expérience et transmet son savoir aux autres.

Cette vision permet alors non seulement d'évaluer avec précision la position d'un individu dans l'entreprise, mais aussi de définir les actions nécessaires pour faire évoluer ses compétences vers un niveau de compétence supérieur.

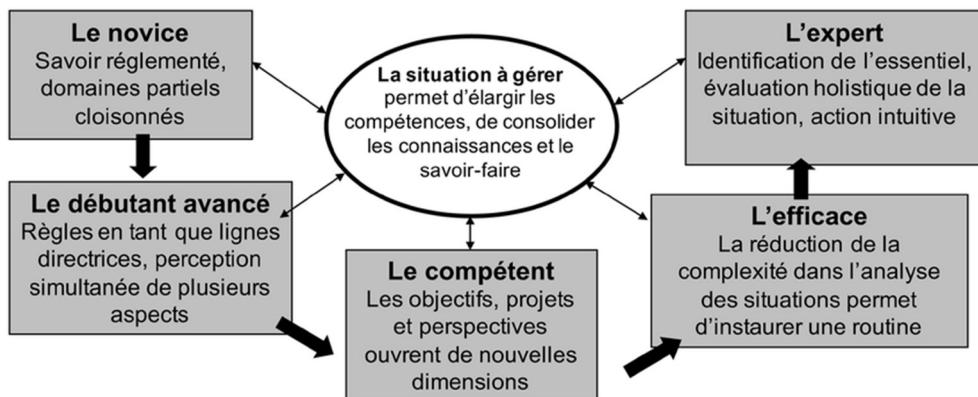


Figure 2 : Modèle développement des compétences, selon Dreyfus & Dreyfus (1986) et Neuweg (2004), extrait de Keller-Schneider (2010, p. 60).

## 1.2 La double échelle de compétence

La double échelle de carrière a été introduite par Katz et Allen (1985). Elle propose une alternative aux trajectoires professionnelles exclusivement hiérarchiques. Ce modèle offre aux collaborateurs deux voies distinctes de progression : l'une tournée vers le management, l'autre centrée sur l'expertise technique.

L'objectif de ce modèle est de dépasser les limites des parcours hiérarchiques classiques, qui conditionnent encore trop souvent la progression professionnelle à l'accès à des fonctions de supervision. Ce schéma peut en effet laisser de côté les collaborateurs désireux de perfectionner leurs savoirs sans assumer de responsabilités managériales. Grâce à cette double voie, chacun peut choisir d'orienter sa carrière vers le développement de compétences en management et en pilotage organisationnel, ou bien alors privilégier le renforcement de son expertise technique, reconnue alors au même niveau que des postes de direction. De grands groupes, comme IBM, Google ou Airbus, ont adopté cette logique, permettant à leurs

ingénieurs et spécialistes d'évoluer dans leur domaine de prédilection sans être contraints de passer par le management, qui peut ne pas plaire à chacun.

Ce dispositif offre plusieurs avantages majeurs car il favorise la fidélisation des talents, valorise les compétences rares et limite également le risque de perte de savoirs critiques. Mais il n'est pas dénué de fragilités. La fragilité la plus notable réside dans la difficulté à maintenir une reconnaissance équitable entre les deux filières. Les postes de management continuent souvent de bénéficier d'un prestige supérieur, tandis que l'évaluation des experts techniques demeure délicate. Sa mise en place requiert donc une politique de ressources humaines structurée, reposant sur des critères clairs et transparents, afin d'assurer une évolution équilibrée des carrières. Gastaldi et Gilbert (2016) mettent par ailleurs en évidence un travers récurrent : la double échelle peut renforcer la fragmentation des savoirs. Certains experts, bien que détenteurs de compétences clés, n'évoluent pas toujours dans un cadre qui favorise réellement le partage et la diffusion de leurs connaissances. Dans certains cas, la reconnaissance affichée de l'expertise reste symbolique, car la logique managériale demeure dominante dans les pratiques d'avancement.

### 1.3 Les objectifs et les grands enjeux de la gestion de la connaissance en entreprise

Après avoir défini les différents niveaux de savoir, il est essentiel de comprendre comment ces connaissances sont gérées au sein des entreprises. La gestion des connaissances joue un rôle clé dans la pérennisation des savoirs, l'innovation et la performance organisationnelle. Cette section explorera les approches permettant d'organiser et également de valoriser les connaissances dans un cadre stratégique, notamment à travers la codification, les normes internationales et les modèles d'apprentissage organisationnel.

#### 1.3.1 La norme ISO 30401, un cadre structurant pour la gestion des connaissances

La norme ISO 30401 constitue aujourd'hui la référence internationale pour encadrer la mise en place d'un système structuré de gestion des connaissances au sein des organisations. Élaborée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), elle propose un cadre méthodologique destiné à aider les entreprises à

organiser, exploiter et valoriser efficacement leur capital immatériel. Contrairement à des normes telles que ISO 9001, centrée sur la qualité, ou ISO 27001, dédiée à la sécurité des systèmes d'information, l'ISO 30401 se focalise spécifiquement sur les dynamiques de création, de préservation, de valorisation et de diffusion des savoirs organisationnels (Schmitt, 2022).

L'objectif principal de ce référentiel est clair : faciliter la production, le partage et l'utilisation optimale des connaissances afin d'améliorer la prise de décision, de renforcer la compétitivité et de soutenir l'innovation. En garantissant un accès rapide aux informations pertinentes, il permet non seulement de capitaliser sur les savoirs déjà acquis, mais aussi de stimuler l'émergence de nouvelles idées et pratiques. Cette approche, en maximisant l'exploitation du capital intellectuel, contribue à fluidifier les processus internes et à accroître la réactivité des organisations face aux évolutions de leur environnement.

Selon l'ISO, la mise en œuvre de cette norme repose sur plusieurs principes clés. D'abord, la gestion des connaissances doit être pleinement alignée sur la stratégie globale de l'organisation, afin de maximiser son impact sur la performance et l'innovation. Ensuite, aucune solution unique ne pouvant s'appliquer à toutes les entreprises, chaque structure est invitée à adapter ses pratiques en tenant compte de sa culture interne, de ses objectifs et des spécificités de son secteur d'activité. Cette démarche implique également un processus d'amélioration continue, avec un suivi régulier et des ajustements constants en fonction des changements organisationnels et technologiques.

La réussite de ce dispositif exige enfin un engagement fort de la direction, qui doit incarner et promouvoir une culture de partage et d'apprentissage. Cet engagement se traduit par la mise à disposition d'outils adaptés, par la définition de méthodologies claires et par la garantie d'un accès fluide aux connaissances pour l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, l'ISO 30401 ne se réduit pas à un cadre normatif : elle constitue un véritable levier stratégique pour faire du savoir une ressource vivante et partagée.

### 1.3.2 L'apprentissage organisationnel : Modèle SECI

L'apprentissage organisationnel constitue un levier essentiel pour permettre aux entreprises de transformer leurs savoirs en un véritable avantage compétitif. Dans cette perspective, Nonaka et Takeuchi (1995) ont proposé le modèle SECI, qui illustre le cycle par lequel les connaissances circulent, se transforment et s'enrichissent au sein d'une organisation.

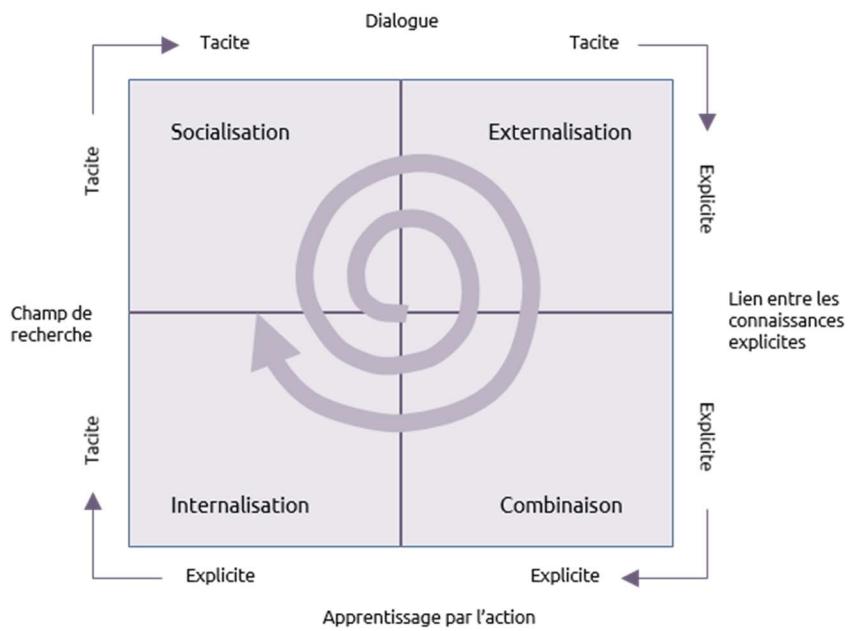


Figure 3 : Modèle SECI Nonaka et Takeuchi (1995)

Ce cadre repose sur une interaction permanente entre les savoirs tacites, souvent liés à l'expérience et à l'intuition, et les savoirs explicites, formalisés et codifiés. Cette alternance et ce dialogue constant entre les deux dimensions favorisent non seulement la création de nouvelles connaissances, mais aussi leur diffusion à travers l'ensemble de l'entreprise, inscrivant ainsi le processus dans une logique d'amélioration continue.

Les quatre étapes sont : la Socialisation, l'Externalisation, la Combinaison, et l'Internalisation.

La première phase du modèle SECI, la socialisation, correspond au transfert de connaissances tacites à tacites, souvent à travers l'observation, l'interaction directe et l'apprentissage par la pratique. Ce processus se produit lorsqu'un individu partage ses savoirs acquis avec un autre, sans passer par une formalisation écrite ou numérique.

(Nonaka & Takeuchi, 1995). Par exemple, un nouvel employé acquiert des compétences en observant un expert et en reproduisant ses gestes, comme dans les métiers artisanaux ou le compagnonnage.

L'externalisation permet de transformer une connaissance tacite en connaissance explicite, à l'aide d'une codification des données. Elle permet alors un transfert de connaissance via des documents comme des manuels, ou des documents de formations, validé par un expert, pour des novices.

La troisième dimension du modèle SECI repose sur la transformation de connaissances explicite en connaissance explicite. Elle consiste à structurer et organiser des connaissances explicites pour en créer de nouvelles. Selon Nonaka (1995), « les connaissances explicites sont collectées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, puis combinées, éditées ou traitées pour former des savoirs plus complexes ». Ce processus est largement utilisé dans la recherche et le développement, où des informations provenant de différentes sources (rapports, études de marché, retours d'expérience) sont synthétisées pour élaborer de nouveaux produits ou méthodes.

La quatrième et dernière dimension, l'internalisation, permet de transformer une connaissance explicite en connaissance tacite. Elle s'effectue à l'aide de l'apprentissage pratique, comme un employé qui étudie une procédure pour la première fois, et qui l'utilise dans le cadre de son travail.

Bien que le modèle SECI soit largement utilisé dans la gestion des connaissances, il présente certaines limitations. McAdam & McCreedy (1999) critiquent son approche trop linéaire, alors que l'apprentissage organisationnel peut être plus chaotique et non structuré. De plus, Gourlay (2006) souligne que ce modèle est inspiré de pratiques japonaises, où la transmission des savoirs repose sur une forte culture de collaboration, ce qui n'est pas toujours applicable aux environnements de travail occidentaux. De plus, certaines connaissances ne peuvent pas être facilement externalisées ou formalisées. Par exemple, dans des domaines hautement spécialisés (ex. : médecine, ingénierie), la transmission du savoir repose sur des années de formation et d'expérience, ce qui limite l'efficacité du modèle SECI pour certaines professions (Tsoukas, 2003). L'entreprise joue également un rôle important car la mise en place du modèle SECI nécessite une culture d'entreprise favorable au partage des connaissances. Or, certaines organisations adoptent encore une structure en silos, où

le partage des connaissances est limité par une réticence des employés à divulguer leur savoir, de crainte de perdre un avantage stratégique personnel au sein de l'entreprise (Szulanski, 2000). Cette dynamique entrave la circulation des connaissances et limite la capacité des organisations à innover et à améliorer leurs processus internes.

Le modèle SECI demeure une néanmoins une référence incontournable dans la gestion des connaissances, car il offre un cadre structuré permettant de comprendre la création, la diffusion et la capitalisation du savoir en entreprise. Son approche dynamique illustre comment les organisations peuvent encourager l'innovation et l'apprentissage continu. Toutefois, il doit être adapté aux spécificités de chaque entreprise et complété par d'autres approches pour surmonter certaines de ses limites.

### 1.3.3 La codification de la connaissance : un levier stratégique en entreprise

La codification des connaissances désigne le processus de transformation des savoirs tacites, souvent issus de l'intuition, de l'expérience et des pratiques informelles, en formats explicites accessibles et réutilisables. Elle repose sur la création de supports tels que des manuels, des bases de données et des procédures standardisées, qui permettent de structurer et de diffuser les savoirs au sein d'une organisation (Davenport & Prusak, 1998). Ce processus joue un rôle fondamental dans la préservation et la transmission du savoir. En documentant les pratiques et les expériences des employés, la codification réduit le risque de perte d'expertise, notamment lors des départs à la retraite ou du renouvellement des équipes. De plus, elle facilite l'intégration des nouveaux employés, leur permettant d'acquérir rapidement les connaissances nécessaires à leur fonction et d'accélérer leur montée en compétence.

Cependant, la codification seule ne suffit pas toujours à garantir une transmission efficace du savoir. Selon Hansen, et al. (1999), une stratégie optimale repose sur une combinaison entre codification et personnalisation, cette dernière favorisant le partage informel des connaissances via des interactions humaines et des réseaux d'experts. De plus, Brown et Duguid (2001) soulignent que certaines connaissances tacites sont difficilement formalisables, car elles reposent sur des compétences expérientielles ou intuitives. Ainsi, si la codification permet de capitaliser sur les savoirs explicites, elle

doit être complétée par des dispositifs favorisant l'apprentissage collectif, tels que le mentorat et les communautés de pratiques.

## 2. L'EXPERTISE

L'expertise ne s'acquiert pas instantanément mais se façonne progressivement, au fil de l'expérience et de l'apprentissage continu. Les entreprises sont confrontées à un impératif : accélérer la maturation de leurs talents. Former plus rapidement des experts en interne et assurer la transmission fluide des savoir-faire constitue un enjeu majeur (Eraut, 2004). Traditionnellement, le passage du statut de novice à celui d'expert s'appuie sur une combinaison subtile entre enseignements formels, expérimentation sur le terrain et accompagnement individualisé souvent sous la forme d'un mentorat permettant de consolider les compétences et d'affiner les savoir-faire (Dreyfus & Dreyfus, 1980).

### 2.1 Qu'est-ce que l'expertise ?

Le concept d'expertise est souvent employé de façon interchangeable avec ceux de compétence ou d'expérience, pourtant, chacun de ces termes présente d'importante nuances. Selon Le Boterf (1994), la compétence se définit comme une capacité à mobiliser efficacement ses ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) pour résoudre une situation professionnelle précise. L'expérience, quant à elle, renvoie au temps passé dans l'exercice d'une activité ou à l'accumulation de savoirs pratiques acquis par répétition ou observation directe. Toutefois, ni la compétence ni l'expérience ne suffisent, à elles seules, pour définir l'expertise.

En effet, l'expertise dépasse largement la simple accumulation de connaissances ou d'années d'expérience dans un domaine. Elle implique une maîtrise plus approfondie et une compréhension plus fine des situations complexes, permettant à l'individu expert d'agir efficacement, même face à des contextes nouveaux ou imprévus (Ericsson, 2008). Ainsi, l'expertise n'est pas seulement une simple application automatique de savoirs acquis, mais constitue bien un niveau supérieur de maîtrise professionnelle qui s'appuie sur une réflexion et une capacité à résoudre efficacement des problèmes complexes et non structurés (Eraut, 2004).

### 2.1.1 Distinction entre compétence, expérience et expertise

Eraut (2004) met en évidence que l'expérience, bien qu'indispensable, ne suffit pas à elle seule à forger une véritable expertise. Celle-ci suppose un apprentissage actif et réfléchi, soutenu par une démarche structurée d'enrichissement continu. Là où la compétence peut émerger rapidement à la suite d'une formation ciblée, l'expertise, au contraire, exige un temps de maturation plus long, nourri par une pratique approfondie, des retours critiques sur l'expérience et une réflexion régulière sur ses méthodes professionnelles. L'expert se distingue ainsi par sa capacité à mobiliser ses acquis et à les ajuster face à des situations inédites, complexes ou incertaines, ce qui requiert un jugement affûté et une forte adaptabilité (Le Boterf, 1994).

### 2.1.2 Les différents types d'expertise : individuelle vs collective

L'expertise peut se manifester sous plusieurs formes. On distingue généralement l'expertise individuelle de l'expertise collective.

#### 2.1.2.1 L'expertise individuelle

L'expertise individuelle fait référence à une maîtrise exceptionnelle et approfondie d'un ensemble précis de compétences ou de connaissances détenues par un individu particulier. Selon Ericsson (2008), cette forme d'expertise ne résulte pas simplement de l'expérience accumulée passivement, mais plutôt d'un processus de pratique délibérée afin d'améliorer continuellement ses compétences. Par exemple, dans le domaine médical, un chirurgien peut acquérir une expertise individuelle remarquable en chirurgie cardiaque grâce à une pratique délibérée consistant à réaliser régulièrement des simulations de cas complexes, à analyser systématiquement ses performances à travers des rétroactions immédiates fournies par des pairs expérimentés ou des mentors, et à ajuster ses gestes techniques selon les recommandations issues de ces analyses (Ericsson, 2008). Cette démarche permet au chirurgien non seulement de maîtriser parfaitement les aspects techniques de son métier, mais aussi d'anticiper avec précision les complications éventuelles lors d'opérations délicates, ce qui le distingue des autres praticiens moins expérimentés ou moins engagés dans une telle pratique structurée.

#### 2.1.2.2 L'expertise collective

Contrairement à l'expertise individuelle, qui repose sur les acquis et l'expérience propres à une seule personne, l'expertise collective naît de la mise en relation et de la coordination entre plusieurs acteurs disposant de savoirs et de compétences complémentaires. Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent que cette forme d'expertise se manifeste lorsque les membres d'un groupe réussissent à combiner et à articuler leurs connaissances de manière cohérente, permettant ainsi d'atteindre un niveau de performance inenvisageable par un individu isolé. Elle revêt une importance particulière dans la résolution de problématiques complexes nécessitant l'intervention simultanée de divers champs de spécialisation.

Un exemple concret peut être trouvé dans les industries technologiques, notamment dans les équipes chargées de concevoir de nouveaux produits. Le développement d'un smartphone, par exemple, ne saurait reposer sur le seul savoir-faire d'un ingénieur ou d'un designer. Il implique la collaboration de professionnels issus de disciplines variées : ingénierie, design industriel, expérience utilisateur, marketing ou encore logistique. Chacun contribue par son expertise spécifique, mais c'est la synergie de ces compétences, entretenue par une coopération continue, qui rend possible l'émergence d'innovations compétitives. L'expertise collective s'impose ainsi comme une condition essentielle à la réussite de projets ambitieux et multidimensionnels, où se croisent des enjeux techniques, organisationnels et stratégiques (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### 2.2 Développer l'expertise : méthodes et approches

L'expertise, loin d'être le résultat d'une simple accumulation passive de connaissances, nécessite une démarche active et structurée d'apprentissage. Plusieurs méthodes pédagogiques, fondées sur l'expérience concrète et l'interaction directe avec les savoirs, permettent aux organisations d'accélérer efficacement la montée en compétence de leurs collaborateurs. Cette section présentera et analysera différentes approches reconnues, telles que la pratique délibérée, le « learning by doing », ainsi que la méthode des 70-20-10, en soulignant leurs pertinences et leurs limites dans le contexte du développement rapide de l'expertise.

### 2.2.1 La pratique délibérée : une démarche structurée et intensive

Plusieurs leviers organisationnels existent pour accélérer cette montée en compétence, mais une approche particulièrement efficace repose sur un processus structuré et actif nommé « pratique délibérée » (Ericsson, 2008).

Cette pratique délibérée ne considère pas l'expertise comme une simple conséquence naturelle de l'ancienneté ou d'une expérience accumulée sans intention précise. Elle exige au contraire une démarche consciente, méthodique et soutenue, où chaque collaborateur se fixe des objectifs clairs, mesurables et adaptés à son niveau actuel de compétences, tout en étant constamment motivé à repousser ses limites (Ericsson, 2008). Ainsi, contrairement à la simple répétition de tâches familières, la pratique délibérée se caractérise par une concentration maximale, la confrontation systématique à des défis ou situations inédites, et un feedback immédiat qui permet aux individus de prendre conscience de leurs erreurs et de les corriger rapidement. En privilégiant cette approche proactive, les collaborateurs évitent l'automatisation prématuree des gestes et des décisions, phénomène souvent à l'origine de la stagnation des compétences. Ils développent au contraire une maîtrise approfondie et réfléchie des savoir-faire nécessaires à leur domaine d'activité.

Ericsson (2008) souligne d'ailleurs qu'au sein de professions très spécialisées telles que la médecine, le sport ou les arts, les véritables experts se distinguent précisément par leur engagement permanent dans des pratiques délibérées. Les experts possèdent non seulement une grande habileté technique, mais également des représentations mentales complexes qui facilitent l'anticipation précise des situations, améliorant ainsi leur réactivité face aux difficultés imprévues. Ces représentations cognitives, essentielles pour l'excellence professionnelle, se construisent directement par une réflexion constante et structurée sur leurs propres actions (Ericsson, 2008). En intégrant explicitement la pratique délibérée dans les dispositifs de formation, les entreprises peuvent accélérer significativement le transfert de compétences critiques des experts seniors vers les nouvelles générations.

### 2.2.2 L'apprentissage par l'action

Le principe fondamental de l'apprentissage par l'action trouve ses racines dans les travaux du philosophe et pédagogue américain John Dewey (1938). Selon Dewey, l'apprentissage authentique survient lorsqu'un individu est activement engagé dans des activités concrètes lui permettant de réfléchir sur les conséquences directes de

ses actes. Pour Dewey, l'expérience personnelle est centrale : il considère que les savoirs issus de la pratique concrète ont une portée éducative plus puissante que les enseignements théoriques, car ils favorisent le développement d'une compréhension profonde et contextualisée des situations rencontrées. Cette approche expérientielle a été approfondie et formalisée par David Kolb en 1984 à travers son modèle cyclique d'apprentissage expérientiel. Le modèle de Kolb (1984) détaille précisément quatre étapes successives mais interdépendantes, formant ainsi un cycle dynamique et continu :

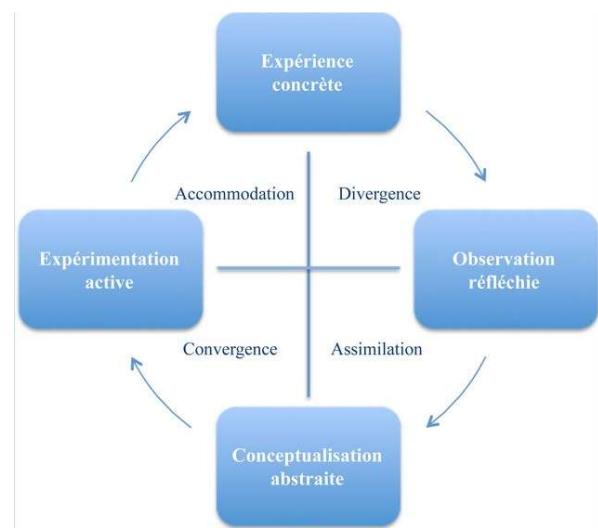


Figure 4 : Représentation graphique du cycle d'apprentissage de Kolb, 1984

- L'expérience concrète : réalisation effective d'une activité ou confrontation directe à une situation réelle.
- L'observation réfléchie : analyse attentive et réflexive de cette expérience vécue, visant à identifier les points positifs, les erreurs ou les éléments améliorables.
- La conceptualisation abstraite : synthèse et généralisation des observations, permettant de formaliser les apprentissages sous forme de concepts ou de principes théoriques clairement définis.
- L'expérimentation active : mise en application concrète des nouveaux concepts acquis, en vue de vérifier leur validité et leur efficacité dans d'autres situations ou contextes.

Le modèle de Kolb souligne que l'apprentissage efficace découle d'une interaction dynamique et continue entre ces quatre étapes, permettant à l'apprenant de

transformer ses expériences pratiques en véritables compétences durables. Également, le nombre de contrat d'apprentissage en France ne cesse d'être en constante évolution, prouvant l'intérêt et les avantages de l'apprentissage par l'action pour les entreprises.

L'efficacité pédagogique du modèle de Kolb repose précisément sur cette interaction constante et cyclique entre expérience concrète, réflexion critique, formalisation théorique et expérimentation pratique, qui transforme progressivement l'expérience individuelle en compétences solides, durables et transférables à d'autres contextes professionnels.

De nos jours, l'apprentissage par l'action bénéficie d'un regain d'intérêt marqué en France, comme l'illustrent les chiffres récents sur l'essor des contrats d'apprentissage. Selon les données officielles du Ministère du Travail (2023), le nombre de contrats d'apprentissage signés en France a fortement augmenté, passant de 450 000 en 2018 à plus de 1 000 000 en 2023, confirmant ainsi l'efficacité perçue par les entreprises d'une approche pédagogique centrée sur l'expérience concrète. Ce phénomène témoigne de la prise de conscience généralisée des bénéfices multiples offerts par l'apprentissage par l'action, notamment en termes de rapidité d'acquisition des compétences, d'amélioration de la performance opérationnelle des collaborateurs, mais également d'une meilleure insertion professionnelle des apprenants.

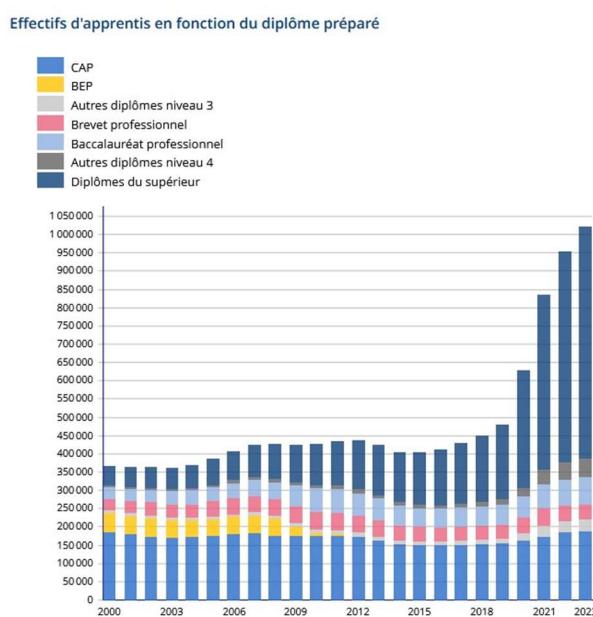


Figure 5 : Données de l'Insee « Effectifs d'apprentis en fonction du diplôme préparé, 2023 »  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2384301>

### 2.2.3 Le modèle 70-20-10 : un cadre pour le développement des compétences

Développé dans les années 1990 par Morgan McCall et ses collègues du Center for Creative Leadership, le modèle 70-20-10 propose une répartition idéale des modalités d'apprentissage en entreprise. Ce modèle repose sur l'idée que les compétences des collaborateurs se construisent majoritairement par la pratique et les expériences concrètes, bien plus que par la seule formation théorique.

Selon ce modèle, le développement des compétences s'organiserait de la manière suivante :

- 70 % par des expériences terrain, des projets, la résolution de problèmes réels ou de nouvelles missions → il s'agit de l'apprentissage informel par l'action (« Learning by doing ») ;
- 20 % par des échanges, des interactions sociales, du mentorat, du coaching, ou du retour d'expérience avec les collègues ;
- 10 % par des formations formelles, des cours structurés ou des apprentissages académiques.

Ce modèle a l'avantage de rappeler que l'apprentissage ne se limite pas à un acte passif de formation, mais qu'il est d'abord et avant tout un processus actif, vécu au quotidien dans les situations professionnelles. Il rejoint pleinement les travaux de Kolb (1984) sur l'apprentissage expérientiel, en montrant que les expériences directes sont les principales sources de développement de l'expertise.

Dans le cadre du partage des connaissances, le modèle 70-20-10 met donc en lumière le rôle essentiel des experts en entreprise. Ces derniers deviennent des facilitateurs d'apprentissage informel (via les 70 % et les 20 %), et leur implication dans le mentorat, le tutorat ou les projets communs est stratégique pour accélérer la montée en compétence des apprenants. Ainsi, les entreprises ont tout intérêt à structurer leurs dispositifs d'apprentissage en tenant compte de cette répartition, en favorisant les mises en situation, le travail collaboratif et les échanges réguliers entre experts et novices, bien au-delà des seules formations classiques.

#### 2.2.4 Communautés de pratique

Les communautés de pratique représentent des groupes informels d'individus réunis autour d'un intérêt professionnel commun, partageant régulièrement leurs connaissances, leurs méthodes et leurs retours d'expérience dans une démarche d'apprentissage mutuel. Selon Wenger (1998), ces communautés dépassent la simple interaction sociale ou le réseautage en permettant aux membres de créer, partager et enrichir ensemble leurs compétences et savoir-faire professionnels. L'échange régulier et informel au sein de ces groupes favorise notamment le transfert efficace des connaissances tacites, souvent difficiles à formaliser par les méthodes traditionnelles de documentation.

Wenger, McDermott et Snyder (2002) définissent trois composantes essentielles à l'existence d'une communauté de pratique efficace :

- Un intérêt commun clairement identifié : les membres sont liés par une préoccupation ou un domaine spécifique qui les incite à échanger et à collaborer activement.
- Une dynamique communautaire active : les membres interagissent régulièrement dans un climat de confiance et de soutien mutuel, facilitant ainsi la libre circulation des savoirs et des retours d'expérience.
- Une pratique partagée concrète : les échanges se concentrent sur des situations réelles et opérationnelles, permettant de générer des connaissances directement utilisables et pertinentes pour les membres.

Sur le plan stratégique, les communautés de pratique offrent aux entreprises une opportunité de capitaliser rapidement et durablement sur les savoir-faire internes. En facilitant la diffusion des expertises critiques, elles renforcent les processus d'innovation et contribuent efficacement à l'intégration et à la formation des collaborateurs récemment recrutés. Ainsi, elles représentent un véritable levier pour l'apprentissage organisationnel continu et pour le maintien d'un avantage concurrentiel durable.

### 3. LA MOTIVATION AU PARTAGE DE CONNAISSANCE

Le succès du processus de transfert des connaissances repose essentiellement sur la compréhension précise des motivations spécifiques à deux types d'acteurs : les experts, détenteurs des savoirs, et les apprenants, destinataires de ces savoirs. Ces motivations peuvent être analysées à travers deux grandes catégories de déterminants : les facteurs intrinsèques et extrinsèques (Deci & Ryan, 2000). Dans cette section, nous explorons d'abord les fondements théoriques proposés par la théorie de l'autodétermination, puis les déterminants spécifiques qui influencent la motivation des experts à partager et celle des apprenants à assimiler ces connaissances

#### 3.1 La théorie d'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (ou SDT pour « Self-Determination Theory »), développée initialement par Deci et Ryan (2000), constitue un cadre explicatif majeur en psychologie de la motivation humaine. Cette théorie se concentre essentiellement sur les raisons qui poussent un individu à s'engager dans une activité, en distinguant précisément deux types fondamentaux de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

Dans un premier temps, la motivation intrinsèque correspond à la volonté d'une personne de réaliser une activité pour la satisfaction personnelle qu'elle en retire, indépendamment de toute récompense externe ou incitation matérielle. Ce type de motivation est directement lié au plaisir ressenti, à la curiosité intellectuelle ou à l'intérêt profond que l'individu porte à l'activité elle-même. Deci et Ryan (2000) précisent que la motivation intrinsèque génère généralement une plus grande persistance, une meilleure créativité et une qualité supérieure d'engagement. En entreprise, par exemple, un expert motivé intrinsèquement partagera spontanément ses connaissances par plaisir et par envie de transmettre, pour le sentiment d'utilité personnelle, ou tout simplement par passion pour son domaine d'expertise. De même, un apprenant intrinsèquement motivé sera naturellement engagé dans l'apprentissage, car il y trouvera du sens et un plaisir réel, sans nécessairement viser une récompense externe immédiate.

À l'inverse, la motivation extrinsèque repose sur des facteurs externes à l'individu. Elle apparaît lorsque les actions sont effectuées non pas pour leur plaisir intrinsèque, mais plutôt pour atteindre un objectif externe distinct de l'activité elle-même. Cette motivation peut être alimentée par des récompenses explicites (primes, reconnaissance officielle, progression de carrière), mais aussi par des contraintes ou des pressions organisationnelles telles que les sanctions, les attentes du management ou les exigences formelles liées à un poste de travail. Toutefois, la théorie de l'autodétermination met en avant que la motivation extrinsèque n'est pas nécessairement négative ou superficielle : lorsqu'elle est intégrée et alignée avec les valeurs de l'individu et ses buts personnels, elle peut alors devenir autonome, proche de la motivation intrinsèque, et produire des effets positifs à long terme en matière d'engagement et de satisfaction au travail.

La théorie de l'autodétermination souligne également l'existence de trois grands besoins psychologiques fondamentaux, dont la satisfaction est essentielle pour maintenir et renforcer une motivation durable et autonome chez l'individu : l'autonomie, la compétence, et la relation sociale (Deci & Ryan, 2000). Ces besoins constituent le cœur du modèle souvent représenté sous l'acronyme « ARC » en anglais (« Autonomy, Relatedness, Competence »). Un quatrième concept, fréquemment associé à la théorie et désormais largement évoqué, est celui du sens ou du « purpose », qui réfère à la perception d'utilité profonde et de signification personnelle des actions réalisées.

Le besoin d'autonomie correspond à la nécessité, pour un individu, de se sentir acteur de ses choix, libre de ses décisions, et capable d'agir en accord avec ses propres valeurs. Ce sentiment d'autonomie ne signifie pas forcément agir seul ou sans encadrement, mais suppose une véritable appropriation personnelle de l'activité réalisée. En milieu professionnel, permettre aux experts de décider comment, quand et à qui transmettre leurs connaissances renforce significativement leur motivation à partager activement.

Le besoin de compétence représente la volonté intrinsèque d'un individu de maîtriser des tâches, de développer ses capacités et de constater concrètement l'efficacité de ses efforts. Les experts sont alors plus enclins à transmettre leur savoir lorsque ce partage leur permet de réaffirmer leur compétence et de renforcer leur identité professionnelle. Pour les apprenants, l'apprentissage est particulièrement motivant lorsqu'il leur permet d'améliorer concrètement leurs compétences, de ressentir une

progression réelle et encore de maîtriser progressivement des situations de plus en plus complexes.

Le besoin de relation sociale (« relatedness ») fait référence à l'importance des interactions humaines positives et à la nécessité de se sentir connecté à autrui, accepté et valorisé par ses pairs. Ainsi, la reconnaissance sociale obtenue dans le cadre du partage de connaissances (valorisation par les collègues, reconnaissance hiérarchique, sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle) représente un puissant levier pour stimuler la motivation durable à transmettre ou à recevoir des connaissances.

Pour terminer, le besoin de sens (« purpose ») représente la nécessité pour un individu de trouver un sens personnel ou une finalité importante à ses activités. L'individu sera d'autant plus motivé à partager ou à acquérir des connaissances qu'il percevra clairement l'utilité et l'impact positif de son action, aussi bien pour lui-même que pour son environnement professionnel ou social plus large.

### 3.2 Déterminants de la motivation à partager chez les experts

La motivation des experts à transmettre leurs connaissances constitue un enjeu majeur pour toute organisation cherchant à préserver son capital intellectuel et favoriser l'innovation interne. Cette motivation résulte de facteurs multiples, pouvant être classés en déterminants intrinsèques et extrinsèques (Deci & Ryan, 2000), auxquels s'ajoute une dimension sociale particulièrement significative.

Sur le plan intrinsèque d'abord, la motivation des experts découle largement de la satisfaction personnelle qu'ils éprouvent à transmettre leurs compétences. Bootz et Schenk (2012) insistent sur le fait que l'expert ne partage pas seulement par obligation professionnelle, mais surtout parce qu'il y trouve une gratification liée au sentiment d'être utile et de contribuer directement au développement des autres collaborateurs. Ce partage valorise également leur identité professionnelle et renforce leur sentiment de compétence personnelle (Cabrera & Cabrera, 2005). Par ailleurs, les experts sont d'autant plus motivés à transmettre leurs connaissances lorsqu'ils ont la conviction profonde que leur savoir sera correctement compris, valorisé et surtout utilisé de manière pertinente par leurs collègues ou apprenants. Cette confiance dans l'usage

approprié des connaissances transmises constitue un puissant facteur de motivation intrinsèque (Levin & Cross, 2004).

Les déterminants extrinsèques viennent compléter cette motivation. Des récompenses explicites telles que la reconnaissance officielle comme des promotions, des primes salariales, ou encore des distinctions internes jouent un rôle majeur en stimulant la motivation des experts à partager leurs savoirs. Toutefois, Osterloh et Frey (2000) alertent sur le fait que ces incitations doivent être utilisées avec prudence : des récompenses extrinsèques trop fortes pourraient transformer une activité intrinsèquement motivante en une tâche contraignante, réduisant ainsi l'engagement spontané de l'expert.

La dimension sociale est également essentielle dans la motivation des experts. Selon Schenk et Guittard (2012), les détenteurs des connaissances ont besoin de se sentir intégrés dans des communautés professionnelles valorisantes, où leur savoir est respecté et reconnu par leurs pairs. La reconnaissance sociale obtenue au sein de communautés de pratique ou de réseaux professionnels internes leur permet d'établir et de maintenir une identité sociale positive et respectée (Wenger, 1998). Ainsi, plus les experts perçoivent une reconnaissance sociale élevée, plus ils s'impliquent activement et spontanément dans les échanges de connaissances.

Enfin, la confiance interpersonnelle et organisationnelle s'impose comme une dimension fondamentale. Levin et Cross (2004) soulignent que les experts partagent plus volontiers leurs connaissances lorsqu'ils ont confiance dans leurs collègues, dans la capacité de ceux-ci à exploiter correctement le savoir partagé, et dans la fiabilité du cadre organisationnel dans lequel ils évoluent. Le climat de confiance constitue alors une condition indispensable à un partage durable et authentique des savoirs tacites, souvent sensibles ou stratégiques.

### 3.3 Déterminants de la motivation à apprendre chez les apprenants

La motivation des apprenants à acquérir des connaissances est essentielle pour assurer le succès du processus de transfert des savoirs au sein des organisations. Comme pour les experts, elle dépend de multiples facteurs intrinsèques et extrinsèques, et comporte également une dimension sociale marquée.

Au niveau intrinsèque, les apprenants sont fortement motivés lorsqu'ils perçoivent un sens profond et immédiat dans l'apprentissage proposé. Deci et Ryan (2000) expliquent cette dynamique par les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de sens (« purpose »). Ainsi, lorsque l'apprenant voit directement l'impact positif des nouvelles compétences sur sa progression professionnelle ou son développement personnel, sa motivation intrinsèque est significativement renforcée (Kolb, 1984). De plus, l'apprentissage expérientiel, fondé sur l'action et la mise en situation directe (« learning by doing »), répond particulièrement à ces besoins, offrant aux apprenants la possibilité d'agir en autonomie, de constater leurs progrès et d'accéder à un sentiment accru de compétence (Noe, Clarke & Klein, 2014).

Les facteurs extrinsèques ont également une importance majeure dans l'apprentissage. Bootz et Schenk (2012) soulignent que les apprenants sont sensibles aux récompenses externes, telles que des certifications reconnues, des promotions hiérarchiques ou des avantages financiers liés à leur montée en compétence. Ces récompenses tangibles apportent une incitation claire et immédiate à s'impliquer activement dans l'acquisition de nouvelles connaissances. Néanmoins, Burke et Hutchins (2007) précisent que ces incitations externes doivent être accompagnées d'un feedback régulier et transparent, permettant aux apprenants de mesurer constamment leurs progrès et de réajuster leur effort en fonction des résultats obtenus.

La dimension sociale joue également un rôle décisif dans la motivation des apprenants. Selon Wenger (1998), les communautés de pratique internes offrent aux apprenants un environnement social favorable, où le partage des connaissances devient une source d'intégration, de reconnaissance et d'échange informel avec leurs pairs. Cette appartenance à une communauté d'apprentissage renforce la motivation, notamment parce qu'elle crée un sentiment de soutien collectif et d'identité professionnelle partagée.

Enfin, la notion de confiance revêt une importance cruciale également chez les apprenants. Ils s'investiront d'autant plus dans leur apprentissage qu'ils auront confiance dans les experts qui leur transmettent leurs savoirs, dans la pertinence des connaissances enseignées, et surtout dans la capacité de l'organisation à reconnaître et à récompenser leur montée en compétence (Levin & Cross, 2004). Un climat organisationnel de confiance encourage les apprenants à prendre des risques

mesurés dans l'acquisition de nouvelles compétences, sachant que ces compétences seront effectivement valorisées et mises en application concrètement dans leur quotidien professionnel.

En somme, pour assurer une dynamique positive de partage et d'apprentissage au sein des entreprises, il est essentiel de considérer à la fois les besoins intrinsèques et extrinsèques des acteurs, tout en créant un environnement organisationnel où la reconnaissance sociale et la confiance mutuelle sont des valeurs centrales et explicites.

## 4. Synthèse de la revue de littérature et formulation des hypothèses de recherche

### 4.1 Synthèse de la revue de la littérature

Tout au long de mon travail lors de la revue de littérature, j'ai pu mettre en évidence l'existence de plusieurs dispositifs organisationnels structurants permettant d'optimiser la diffusion interne des savoir-faire critiques. Le mentorat structuré ressort notamment comme l'un des outils organisationnels les plus pertinents. En effet, il offre aux experts une occasion concrète de transmettre leurs compétences et leur expérience de manière individualisée à des collaborateurs moins expérimentés. En formalisant ces échanges sous la forme d'un mentorat reconnu et encouragé, l'entreprise crée un cadre favorable à la circulation non seulement des connaissances explicites, mais aussi des connaissances tacites, souvent difficiles à formaliser par d'autres moyens. J'ai constaté également que ce type de dispositif répond efficacement aux attentes de reconnaissance sociale des experts, renforçant leur motivation intrinsèque à transmettre leurs savoirs. Par ailleurs, j'ai identifié les communautés de pratique comme un autre levier majeur. Ces communautés, constituées autour d'intérêts communs et d'objectifs professionnels partagés, encouragent la diffusion informelle et continue des savoir-faire. Elles permettent aux experts de partager librement leurs connaissances dans un climat de confiance, contribuant ainsi à créer une dynamique d'apprentissage efficace. De plus, les communautés de pratique offrent un environnement social valorisant, répondant ainsi

au besoin fondamental d'appartenance et de reconnaissance qui constitue l'un des déterminants majeurs de la motivation au partage.

Au-delà des dispositifs organisationnels, j'ai identifié des facteurs individuels qui jouent un rôle crucial dans la motivation à partager ou à acquérir des connaissances. Ces facteurs concernent principalement les attentes psychologiques des acteurs, les besoins d'accomplissement personnel, et la perception individuelle du climat organisationnel.

D'une part, concernant les experts, la motivation intrinsèque au partage repose fortement sur leur besoin psychologique d'autonomie, de compétence, et sur la confiance que les connaissances transmises seront correctement comprises et utilisées par les apprenants. J'ai noté que les experts expriment souvent une forte préoccupation quant à l'usage approprié de leur savoir, ce qui confirme que la confiance interpersonnelle est un facteur clé. Ainsi, une entreprise qui souhaite encourager ses experts à transmettre régulièrement leurs savoir-faire devra nécessairement instaurer un climat de confiance solide et transparent, démontrant clairement aux experts que leurs contributions sont valorisées et utilisées efficacement au sein de l'entreprise. De plus, la dimension sociale et la reconnaissance explicite ou implicite de l'expertise individuelle influencent fortement l'engagement des experts. L'existence d'un climat organisationnel positif, valorisant explicitement le partage de connaissances et reconnaissant activement les contributions individuelles, représente ainsi un déterminant majeur de leur engagement à long terme.

D'autre part, chez les apprenants, les antécédents individuels de leur motivation à apprendre reposent essentiellement sur la perception directe des bénéfices liés à l'apprentissage : sentiment de progression personnelle, d'utilité professionnelle immédiate des connaissances acquises, et reconnaissance sociale au sein de leur groupe professionnel. Là encore, la confiance joue un rôle central. L'apprenant doit avoir confiance dans la validité et la pertinence des connaissances transmises, ainsi que dans la fiabilité des experts qui les transmettent. L'existence d'un accompagnement régulier et d'un feedback constructif leur permet également de mesurer leur progression, renforçant leur sentiment de compétence et d'efficacité personnelle. Enfin, j'ai souligné que l'équilibre entre motivations intrinsèques (plaisir d'apprendre, sens profond des apprentissages) et motivations extrinsèques (récompenses matérielles, perspectives professionnelles clairement identifiées)

constitue une condition essentielle pour maintenir une motivation durable à apprendre au sein de l'entreprise.

Après avoir réalisé cette synthèse et identifié les principaux leviers organisationnels et individuels favorisant le partage des connaissances, il apparaît essentiel d'approfondir ma réflexion à travers l'exploration d'hypothèses précises. L'étude de ces hypothèses permettra d'analyser concrètement les relations entre les variables identifiées et ainsi mieux comprendre comment optimiser les processus de partage de connaissances en entreprise, et pourquoi celui-ci a une importance vitale.

#### 4.2 Exposé de la problématique

Au regard des éléments mis en avant à l'aide de la revue de littérature, ainsi qu'au contexte actuel, il conviendra d'étudier à l'aide de plusieurs hypothèses de répondre à la problématique suivante : « **Quels sont les leviers organisationnels et individuels qui influencent la motivation des experts à partager leurs connaissances, et celle des apprenants à les acquérir, dans une logique de continuité des savoir-faire en entreprise ?** »

Afin de répondre de manière plus précise et nuancée à la question de recherche principale, il apparaît pertinent de la diviser en deux sous-questions distinctes.

La première sous-question s'intéresse spécifiquement aux experts et vise à comprendre **quels leviers, à la fois organisationnels et individuels, influencent leur motivation à partager leurs connaissances**. Cette analyse permet d'identifier les pratiques managériales, les dispositifs de reconnaissance, ainsi que les facteurs personnels qui favorisent ou freinent la transmission du savoir.

La seconde sous-question se concentre sur les apprenants et cherche à déterminer **quels leviers influencent leur motivation à acquérir les connaissances transmises par les experts**. Cette dimension s'attache plutôt comprendre dans quelles conditions organisationnelles et psychologiques les apprenants s'engagent activement dans l'acquisition des compétences nécessaires à la continuité des savoir-faire.

Cette distinction permet ainsi d'adresser de manière ciblée les deux dimensions clés de la continuité des connaissances en entreprise, à savoir la volonté de partager des

experts et la capacité d'apprentissage des apprenants tout en conservant une analyse globale cohérente. Sur le plan méthodologique, cette division de la question de recherche en deux sous-questions distinctes répond à une logique d'analyse qualitative approfondie. Les données issues des entretiens révèlent en effet des dynamiques différentes selon que l'on considère les experts ou les apprenants. Les leviers organisationnels comme par exemple, la reconnaissance formelle, le rôle du manager, les dispositifs d'accompagnement, et les leviers individuels comme la motivation personnelle, le volontariat, ou encore la perception de l'utilité de la formation n'agissent pas de la même manière sur la volonté de partager que sur la volonté d'apprendre.

#### 4.3 Hypothèses de recherche

À l'issue de cette revue de littérature, plusieurs constats clés se dégagent concernant les mécanismes de transmission des connaissances au sein des entreprises. La gestion des connaissances ne peut être laissée au hasard : elle nécessite des dispositifs formels, mais repose aussi fortement sur les dynamiques humaines entre individus.

J'ai donc choisi de structurer mes hypothèses de recherche autour de trois grands axes identifiés comme déterminants dans le processus de partage des savoirs :

- Les dispositifs organisationnels qui créent un cadre favorable à la diffusion et à la conservation des connaissances.
- Les comportements des experts, qui jouent un rôle central dans la volonté (ou non) de transmettre leur expertise.
- Les comportements des apprenants, qui influencent la manière dont les savoirs sont perçus, intégrés et réutilisés.

À partir de ces trois dimensions, six hypothèses sont formulées afin d'explorer les conditions propices à la transmission efficace des connaissances en entreprise.



*Figure 6 : Exposé de la problématique. Source : établi par l'auteur*

➔ Hypothèse 1:

**Les entreprises perçoivent le besoin d'un système de gestion des connaissances pour identifier les compétences internes et limiter la perte de savoir.**

---

L'entreprise prend acte que la perte de savoir résulte d'abord d'une invisibilité des compétences. En instaurant un système formalisé (cartographie, référentiel), elle localise et qualifie chaque expertise interne, identifie les domaines à risque et cible les savoirs critiques à préserver. Cette visibilité préalable conditionne ensuite les actions de transfert des compétences et réduit le risque de disparition du capital de connaissances.

➔ Hypothèse 2 :

**La transmission des savoirs tacites en entreprise s'effectue principalement à travers les échanges informels.**

---

Les savoirs qui sont ancrés dans l'expérience et difficiles à formaliser se diffusent surtout par des interactions informelles (accompagnement sur le terrain, discussions de couloir,) et offrent le contexte de confiance et de proximité nécessaire pour que les gestes, astuces et raisonnements implicites soient perçus puis intégrés par les novices.

En l'absence de ces échanges spontanés, la partie non codifiable du savoir risque de rester individuelle et donc de se perdre.

➔ Hypothèse 3 :

**L'existence d'un climat de confiance entre collaborateur est un élément clé pour le partage de connaissance.**

---

Quand les collaborateurs ont confiance entre eux et avec leur entreprise, ils partagent plus facilement leurs savoirs, car ils savent que leur contribution sera valorisée et bien utilisée. Lorsqu'un climat de confiance est instauré entre les collaborateurs, ceux-ci se sentent plus libres de transmettre leurs savoirs, sans craindre un mauvais usage, une perte de pouvoir, ou une exploitation abusive de leur expertise. Le partage de connaissances implique souvent une certaine vulnérabilité. Il faut en effet accepter de révéler ses pratiques, ses méthodes personnelles, ou bien encore parfois ses erreurs passées. Un environnement de travail basé sur la confiance réduit cette appréhension et encourage des échanges ouverts, et honnêtes.

Cette hypothèse repose ainsi sur l'idée que la confiance est un levier essentiel pour maintenir et enrichir les pratiques de partage de connaissances dans l'entreprise.

➔ Hypothèse 4 :

**La reconnaissance formelle stimule la motivation des experts à partager leurs connaissances.**

---

Quand l'entreprise attribue un titre officiel « d'expert », annonce ce rôle dans les communications internes, accorde une prime ou inscrit cette mission dans les objectifs annuels, elle envoie un signal fort : « le partage de connaissances est reconnu et valorisé ». Les signaux formels clairs et publics transforment l'acte de transmission comme socialement reconnu, stimulant alors la volonté des experts de diffuser leurs savoirs.

➔ Hypothèse 5 :

**La possibilité pour les apprenants de mettre rapidement en pratique les connaissances transmises favorise leur internalisation des savoirs.**

---

La mise en pratique immédiate transforme la connaissance reçue en expérience vécue : l'apprenant teste, ajuste et ancre le savoir dans une situation réelle. Cette application rapide consolide la compréhension conceptuelle et accélère la conversion du « savoir-dire » en « savoir-faire ». À l'inverse, un délai trop long entre formation et mise en pratique favorise alors l'oubli.

➔ Hypothèse 6 :

**La perception d'un apprentissage utile est un élément clé pour la motivation des apprenants.**

---

Lorsqu'un apprenant perçoit que les connaissances transmises sont directement utiles à son poste, à sa progression ou à ses objectifs professionnels, il est plus motivé à s'impliquer activement dans le processus d'apprentissage. Ce sentiment d'utilité renforce l'engagement, la concentration et la motivation à apprendre. À l'inverse, un apprentissage jugé théorique ou déconnecté de la réalité peut freiner la motivation et limiter l'appropriation des connaissances.

## **Deuxième partie : ETUDE EMPIRIQUE**

### **1. Méthodologie**

Afin de confronter les hypothèses issues de la revue de littérature à la réalité organisationnelle, la recherche mobilise une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Cette technique d'investigation est préconisée lorsqu'il s'agit d'explorer des processus complexes, encore peu objectivés et fortement situés (Kvale & Brinkmann, 2009). Elle permet de recueillir des données riches, nuancées et contextualisées auprès de trois catégories d'acteurs : managers, experts et apprenants. Les entretiens sont conduits à l'aide de guides distincts pour chacun des profils.

#### **1.1 Justification du choix méthodologique**

Comprendre la transmission des savoirs en entreprise nécessite d'examiner des situations concrètes et des logiques parfois implicites. Selon les travaux de Wacheux (1996), il convient d'analyser séparément les composantes essentielles, comme le repérage des compétences, les échanges informels et la reconnaissance des experts, puis de les mettre en relation pour saisir le fonctionnement global.

L'approche qualitative répond à cet objectif, car elle permet d'explorer les expériences vécues et les perceptions des acteurs. La contrainte d'accessibilité des répondants plaide également pour le qualitatif. Les détenteurs du savoir (les experts) et les managers concernés sont en nombre restreint et disposent d'un temps limité. Un questionnaire administré à large échelle risquerait d'obtenir un faible taux de réponse chez ces profils clés, tandis que des entretiens semi-directifs ciblés maximisent la densité d'information obtenue auprès de chacun (Kalika et al., 2023). De plus, un questionnaire ne permettrait pas de relancer ou de clarifier des propos ambigus, ce qui est crucial lorsqu'il s'agit de saisir des motivations ou des craintes implicites. Une enquête quantitative se focaliserait sur la vérification statistique de relations préétablies (Hlady-Rispal, 2002), alors que notre choix méthodologique permet de révéler des pratiques et significations contextuelles souvent tacites et fortement ancrées dans l'environnement organisationnel (Yin, 2018). La taille d'échantillon

requise reste modeste, critère pertinent lorsque l'on souhaite interroger des profils experts difficiles à mobiliser (Kalika et al., 2023).

## 1.2 Choix des personnes interrogées

Pour confronter les six hypothèses à des angles de vue complémentaires, trois catégories d'acteurs ont été ciblées :

Profil	Rôle attendu dans la continuité des savoirs	Critères de sélection
<b>Managers</b>	Concepteurs ou garants des dispositifs (politiques RH, reconnaissance, climat de confiance)	Au moins trois ans d'encadrement et responsabilité d'une équipe impliquée dans des activités à forte intensité de connaissance
<b>Experts</b>	Détenteurs du savoir critique et premiers concernés par les leviers de reconnaissance ou de confiance	Reconnaissance informelle ou formelle de leur expertise (titre interne, ancienneté > 5 ans, référence métier)
<b>Apprenants</b>	Récepteurs directs des savoirs transmis ; évaluation de l'utilité perçue et de la mise en pratique	Ancienneté < 18 mois ou changement récent de poste nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences

Tableau 1 : Catégories cibles. Source : établi par l'auteur

L'échantillon retenu comprend huit personnes interrogées. Bien que la majorité des entretiens ait été réalisée au sein d'une même entreprise, quatre autres organisations ont également été sollicitées afin d'introduire un minimum de contraste au niveau du secteur d'activité. Les répondants occupent des fonctions variées (chef de service, production, fonctions support, commercial, santé) et présentent des parcours professionnels différents, ce qui permet de croiser des perspectives sur les pratiques de gestion des connaissances en entreprise.

Pour préserver la confidentialité, les entreprises sont codées « E1 » à « E5 », tandis que les participants sont identifiés par « R1 » à « R8 ».

Répondant	Tranche d'âge			Genre	Poste	Enterpris e	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise	Ancienneté
	21-40	41-55	56 +						
R1		X		H	Chef de service	E1	Industrie	50	22
R2	X			F	Assistante manager	E2	Commerce de détail	42	10
R3			X	H	Chef de service	E1	Industrie	50	13
R4	X			H	Apprenti chargé de	E1	Industrie	50	2
R5	X			H	Responsable production	E3	Industrie	150	5
R6		X		F	Chargé de projet	E1	Industrie	50	5
R7	X			H	Technicien maintenance	E4	Aéronautique	42 000	13
R8	X			F	Infermière	E5	Santé	200	1

Tableau 2 : Echantillon. Source : établi par l'auteur

### 1.3 Recueil des données

Tous les entretiens ont été menés en présentiel selon un protocole identique, garantissant ainsi la comparabilité des discours tout en laissant la possibilité de rebondir sur des éléments imprévus, condition essentielle à la richesse des données qualitatives. Chaque question du guide était explicitement reliée à l'une des six hypothèses, mais formulée de manière suffisamment ouverte pour permettre des approfondissements lorsque nécessaire.

Un pré-entretien exploratoire de 52 minutes a permis de tester la clarté des questions, d'ajuster le rythme et de reformuler certaines questions jugées ambigus. Les entretiens suivants se sont avérés légèrement plus courts, avec une durée moyenne d'environ 42 minutes.

Pour la captation, le premier entretien a été enregistré à l'aide du dictaphone intégré du smartphone, puis transcrit automatiquement avec la fonction dictée de Word. Six autres entretiens ont également eu lieu en présentiel, mais l'enregistrement audio a

été assuré Microsoft Word, dont la fonction de dictée en temps réel a généré un texte brut. Le dernier entretien effectué, (R3) a cependant été effectué en distanciel. Le répondant à répondu aux questions lui-même dans un fichier Word. Chaque transcription a ensuite été relue et corrigée pour éliminer les approximations et les nombreux défauts liés à l'enregistrement. Cette double procédure, associant reconnaissance vocale et vérification humaine, garantit la fidélité de la retranscription avant le codage thématique, étape pour laquelle l'exactitude des données constitue un préalable indispensable.

#### 1.4 Construction du guide d'entretien

Le guide a été élaboré selon un principe de traçabilité méthodologique où chaque hypothèse a été reformulée en un axe thématique, puis opérationnalisée par plusieurs questions ouvertes. Cette correspondance explicite garantit la cohérence du dispositif, puisque chaque réponse peut être reliée à l'hypothèse qu'elle éclaire, tout en maintenant la flexibilité des entretiens semi-directifs.

Les six axes thématiques retenus sont : identification des compétences (H1), transmission des savoirs tacites par les échanges informels (H2), rôle du climat de confiance (H3), impact de la reconnaissance formelle des experts (H4), effet d'une mise en pratique rapide sur l'internalisation des savoirs (H5) et influence de l'utilité perçue sur la motivation des apprenants (H6). Pour chacun de ces axes, le guide propose d'abord une question d'ouverture invitant le répondant à décrire librement son expérience, suivie de relances destinées à illustrer, approfondir, puis mettre en perspective les pratiques évoquées. Cette progression allant du général au particulier favorise donc l'émergence d'exemples concrets sans enfermer le répondant dans un schéma fermé.

Afin de tenir compte de la position et du vocabulaire de chaque catégorie d'acteurs, trois versions du guide ont été élaborées. La version « manager » met l'accent sur la conception et le pilotage des dispositifs, la version « expert » explore la motivation à diffuser un savoir tacite et la perception de la reconnaissance, et la version « apprenant » interroge l'accessibilité des ressources et l'utilité perçue des apprentissages. Les six axes demeurent inchangés pour préserver la comparabilité des entretiens, mais l'ordre des questions, les exemples proposés et certains termes techniques ont été adaptés à la réalité quotidienne et au niveau de responsabilité de chaque profil. L'ouverture de

l'entretien comporte des questions factuelles destinées à situer l'interlocuteur, afin de connaître la fonction occupée, son ancienneté, et le secteur d'activité. La clôture inclut, quant à elle, une invitation pour le répondant à partager son retour d'expérience sur l'implémentation d'un dispositif de gestion des connaissances et sur ses effets observés. Au total, le guide se compose de vingt-huit questions pour le profil « manager », de dix-neuf pour le profil « expert » et de vingt pour le profil « novice »

## 2. Présentation des résultats

### 2.1 Codage des résultats

Pour exploiter les données issues des entretiens, un système de codification a été mis en place afin de classer et de structurer les informations recueillies. L'objectif est de repérer les récurrences et d'en dégager des thèmes et sous-thèmes.

Thème	Sous-thème	Code	Extrait répondant
Gestion des connaissances	Référentiels et documentation	Documentation	« Nous avons fait un groupe de travail... pour référencer les modes opératoires existants et les mettre à jour. » (R6)
		Manque d'outils ou de fichiers	« Les procédures sont communes mais parfois trop générales, pas adaptées à chaque cas. » (R3)
	Capitalisation de l'expérience	Retours d'expérience	« Les débriefings permettent de faire un retour sur les missions et d'ajuster les formations. » (R1)
		Partage en équipe	« On fonctionne beaucoup en équipe pour se transmettre les informations clés. » (R5)
Climat de confiance	Relation manager-collaborateur	Soutien de l'équipe	« Le manager doit instaurer la confiance et être un modèle pour l'équipe. » (R4)
		Dialogue ouvert	« Dès mon arrivée, on m'a dit qu'il n'y avait pas de question bête... » (R4)
	Engagement et sécurité psychologique	Peur de se tromper	« Certaines personnes hésitent à déléguer par peur d'erreurs... » (R4)
		Culture de l'erreur	« On préfère poser des questions plutôt que de mal faire, les erreurs sont discutées. » (R6)

Thème	Sous-thème	Code	Extrait répondant
Reconnaissance		Encouragement du manager	« Le manager rassure et aide à dédramatiser les difficultés de la mission. » (R1)
	Reconnais-sance symbo-lique	Gratitude verbale	« Avoir un manager qui félicite... est une forme de reconnaissance que j'apprécie. » (R6)
		Valorisation pu-blique	« La reconnaissance se fait lors des réunions de groupe et entretiens annuels. » (R3)
	Reconnais-sance maté-rielle	Récompenses fi-nancières	« Une meilleure reconnaissance officielle passe aussi par le salaire. » (R6)
		Evolution de carrière	« Être sollicité pour des nouvelles missions enrichissantes montre qu'on reconnaît mes compétences. » (R5)
	Manque de reconnaiss-ance	Absence de titre	« Il n'y a pas vraiment de nomination officielle d'expert... » (R3)
		Manque de feed-back	« On ne donne pas toujours de retour clair sur l'impact du partage de connaissances. » (R6)
Transmission	Transmission à l'apprenant	Formation	« Les formations internes permettent d'avoir une base commune, ensuite chacun développe ses compétences sur le terrain. » (R2)
		Échanges sponta-nés	« On peut toujours aller à la porte d'un collègue et demander de l'aide. » (R6)
	Freins à la transmission	Manque de temps	« Nous devrions échanger bien plus... mais nous n'y arrivons pas car tout le monde est débordé. » (R1)
		Débriefings insuf-fisants	« Les débriefings devraient être systématiques pour capitaliser les expériences. » (R5)
Apprentissage	Mise en pra-tique	Application im-médiate	« Mettre en pratique directement après la formation facilite l'autonomie. » (R4)
		Étapes progres-sives	« L'aguerrissement se fait par étapes progressives sur le terrain. » (R1)
		Compagnonnage / Binôme	« Lorsqu'un nouveau arrive, on fonctionne en binôme pour lui transmettre le sa-voir. » (R5)
	Motivation et utilité	Utilité perçue	« Les formations sont d'autant plus suivies qu'elles sont perçues comme utiles. » (R4)
		Pertinence des formations	« Les formations sont très pertinentes et directement liées à mes missions. » (R4)
		Feedback positif	« Recevoir un retour positif motive à apprendre et à progresser. » (R6)

*Tableau 3 : Codage par sous thèmes. Source : établi par l'auteur*

Le guide d'entretien complet, ainsi que les retranscriptions des entretiens figurent en annexe de ce document. L'élaboration de ce tableau s'est appuyée sur une démarche de codage itératif, propre aux méthodes d'analyse qualitative. Une première lecture exploratoire des entretiens a permis de dégager des sous-thèmes en lien avec la problématique de recherche. Cette phase de codage ouvert a progressivement évolué vers un codage axial, permettant de structurer les données autour de catégories thématiques pertinentes. Plusieurs allers-retours ont été nécessaires pour affiner les définitions des sous-thèmes, assurer leur stabilité, et vérifier leur occurrence dans l'ensemble des entretiens.

### 3. Analyse des résultats

Afin de structurer l'analyse qualitative des huit entretiens menés, j'ai procédé à un codage thématique manuel, fondé sur une grille définie en amont à partir de mes hypothèses de recherche. Les verbatims ont ensuite été relus de manière approfondie afin de repérer, pour chaque code, le nombre d'occurrences correspondant à un même concept, de manière explicite ou implicite, ou même si le répondant abordait ce sous-thème de manière sous-jacente.

Code	Occurrences	Fréquence d'occurrence	Fréquence cumulées
Documentation	66	11,3%	11,3%
Échanges spontanés	60	10,2%	21,5%
Formation	46	7,8%	29,4%
Partage en équipe	41	7%	36,3%
Manque de temps	39	6,7%	43%
Application immédiate	32	5,5%	48,5%
Compagnonnage / Binôme	30	5,1%	53,6%
Utilité perçue	25	4,3%	57,8%
Retours d'expérience	25	4,3%	62,1%
Dialogue ouvert	21	3,6%	65,7%
Soutien de l'équipe	21	3,6%	69,3%
Encouragement du manager	17	2,9%	72,2%
Manque d'outils ou de fichiers	17	2,9%	75,1%
Pertinence des formations	16	2,7%	77,8%
Culture de l'erreur	16	2,7%	80,5%
Étapes progressives	15	2,6%	83,1%
Peur de se tromper	15	2,6%	85,7%
Débriefings insuffisants	14	2,4%	88,1%
Gratitude verbale	13	2,2%	90,3%
Manque de feedback	13	2,2%	92,5%
Feedback positif	12	2%	94,5%
Récompenses financières	11	1,9%	96,4%
Valorisation publique	8	1,4%	97,8%
Evolution de carrière	7	1,2%	99,0%
Absence de titre	6	1,0%	100,0%

Tableau 4 Occurrence par sous thèmes. Source : établi par l'auteur.

Ce travail a permis d'établir un tableau synthétique regroupant pour chaque sous-thème : le code et le nombre d'occurrences associé en vue de l'élaboration d'un diagramme de Pareto. L'objectif était d'identifier si certains éléments sont plus importants que d'autres dans le discours des répondants.

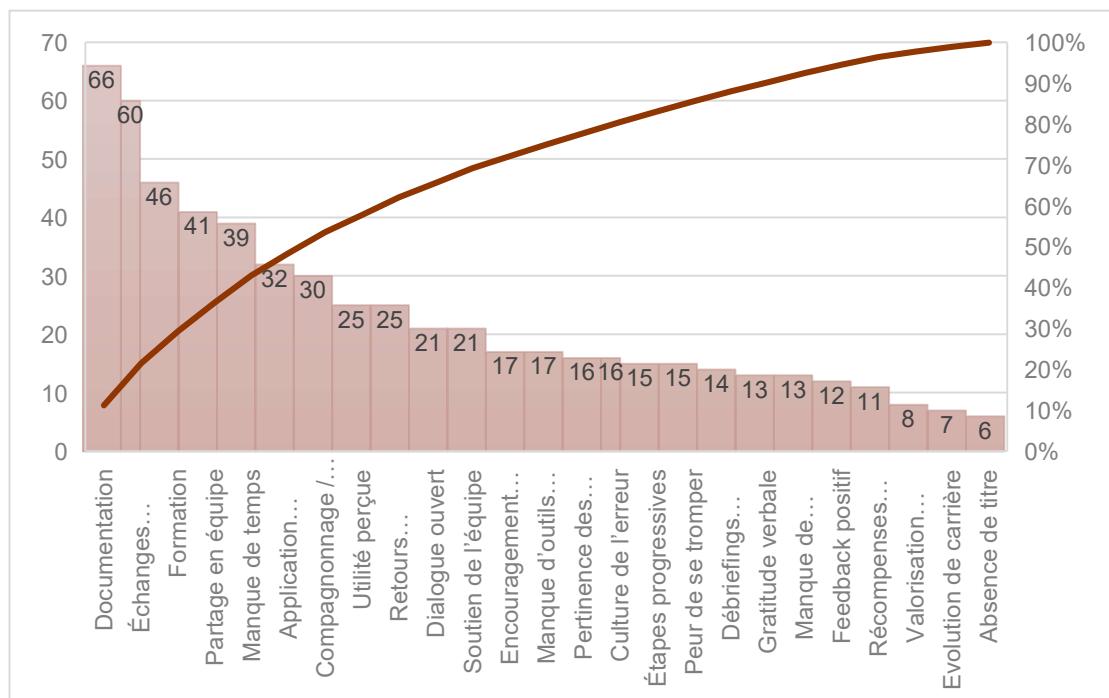


Tableau 5 Diagramme de Pareto par sous-thèmes. Source : établi par l'auteur.

L'analyse qualitative des huit entretiens (trois managers, trois experts et deux apprenants) a permis de coder 586 occurrences réparties en 25 sous-thèmes. Les résultats mettent en évidence que les codes « Documentation » (11,5 %) et « Échanges spontanés » (10,4 %) constituent les deux principaux codes, cumulant à eux seuls plus de 20 % des occurrences. Viennent ensuite les codes « Formation » (7,5 %), « Manque de temps » (6,8 %), « Partage en équipe » (6,6 %) et l'Application immédiate des connaissances (5,6 %). Ces six codes dominants représentent près de 50 % du total des occurrences, confirmant leur rôle central dans le processus de transmission et de préservation du savoir.

La place prédominante de la documentation traduit un besoin fort de structurer, centraliser et rendre accessible l'expertise interne. Plusieurs répondants ont exprimé un manque d'outils formels pour répertorier les compétences ou rendre visibles les savoirs critiques. R1 souligne, par exemple, qu'« avoir une cartographie des compétences ou une matrice de compétences utilisables en interne n'est pas autorisé », et que la connaissance des expertises reste « plutôt quelque chose de ressenti, non évaluée de manière formelle ». R6, experte, explique que « nous avons encore un certain nombre de modes opératoires à intégrer et à finaliser, et ces documents peuvent évoluer au cours du temps en fonction des besoins et des évolutions de nos process ». R3, manager, met également en avant le manque d'outils, en déclarant : « Nous n'avons pas vraiment d'outils d'analyse sur la précarité des ressources sur certains savoirs [...] Tout savoir est à préserver, même les savoirs, à priori, anodins peuvent s'avérer cruciaux dans certaines situations particulières ». Ces constats montrent que la documentation existante reste fragmentée et peu exploitable, ce qui alimente la crainte de perte de savoir lors des départs ou absences d'experts. Cette observation valide l'hypothèse selon laquelle l'entreprise perçoit le besoin d'un système de gestion des connaissances structuré pour identifier les compétences internes et limiter la perte de savoir.

Les échanges informels constituent un autre vecteur essentiel de transmission du savoir tacite, souvent non capitalisé par la documentation officielle. R7, expert, décrit ces moments comme « indispensables dans mon boulot [...], on s'échange des astuces, des petits trucs qu'on n'apprend nulle part. Ces moments informels, c'est de l'apprentissage pur ». R8, novice, rapporte que « les moments qui m'ont le plus appris, ce sont des discussions à la pause, en salle de repos [...]. J'ai eu l'impression de

capter un secret du métier juste en écoutant une collègue ». R6 évoque également « plusieurs moments informels dans l'entreprise qui peuvent servir à transmettre des informations [...], juste en allant poser la question à la porte du bureau ». Pourtant, ces échanges restent peu encouragés par l'organisation. R8 précise que « officiellement, on est censées rester concentrées [...]. Quand l'ambiance est tendue, on échange presque plus », tandis que R7 confirme que « l'organisation est très portée sur les procédures [...], tout ce savoir informel est laissé un peu de côté ». Ces réponses montrent que les échanges informels favorisent fortement la transmission des connaissances tacites, mais manquent de reconnaissance et de structuration.

La formation apparaît également comme un élément central du processus d'apprentissage, mais les répondants soulignent l'importance d'un ancrage pratique rapide. R6 explique que « pour moi, il est important de pratiquer [...]. La théorie seule n'est pas suffisante, et pratiquer va permettre de se rendre compte des points de blocage ». R7 renforce cette idée en déclarant que « on ne lâche pas un nouveau tout seul [...], mais c'est super important qu'ils puissent manipuler tôt [...]. Mieux vaut corriger une erreur tout de suite que de laisser une mauvaise habitude s'installer ». De son côté, R8 témoigne : « Dès ma première semaine, j'ai dû faire certaines choses toute seule [...]. C'est formateur mais angoissant [...]. J'aurais eu besoin d'être accompagnée un peu plus longtemps ». Les entretiens soulignent aussi l'influence de l'utilité perçue sur la motivation. « Quand je sais que ça va m'aider concrètement, je suis motivée [...]. Mais si ça n'a pas de lien avec mes tâches, je décroche », affirme R8. R7 observe également que « si on voit que la compétence va nous être utile tout de suite, on est motivé à fond ». Ces éléments confirment qu'une mise en pratique rapide et un apprentissage perçu comme utile renforcent l'internalisation du savoir et la motivation des apprenants.

L'analyse met aussi en évidence plusieurs freins limitant la transmission et la capitalisation des connaissances. Le manque de temps est cité de manière récurrente. Selon R1, « on ne se donne pas suffisamment de temps pour échanger [...], tout le monde a la tête sous l'eau », tandis que R3 ajoute : « On privilégie toujours son propre travail avant de faciliter celui des autres ». Le manque d'outils partagés complique également la gestion du savoir. R8 déclare qu'« on n'a pas de référents officiels, on finit par repérer nous-mêmes qui est à l'aise sur quel sujet », et R3 précise qu'« il n'y a pas d'analyse exhaustive des domaines d'expertise [...], plutôt transmis de manière

orale ». Les débriefings sont également jugés insuffisants. « On devrait échanger bien plus [...]. Depuis plusieurs mois nous faisons des mini débriefings [...], mais c'est largement insuffisant », reconnaît R1. Ces freins rappellent que, malgré la présence d'experts compétents et d'échanges informels efficaces, la capitalisation du savoir reste fragile sans un soutien organisationnel adapté.

Ainsi, l'analyse du Pareto révèle une dynamique double. Sur le plan organisationnel, la documentation, les outils de partage et la formation structurée apparaissent comme des leviers essentiels pour formaliser et conserver l'expertise, leur absence ou leur dispersion étant source de perte de savoir et de temps. Sur le plan humain, les échanges spontanés, la coopération et le dialogue ouvert constituent des mécanismes informels mais très puissants de transfert de connaissances tacites. Comme le souligne R6, « pour un bon manager, transmettre ses informations est essentiel [...], cela fait partie de l'essence même du management ». Cependant, sans actions concrètes pour formaliser et valoriser ces échanges, que ce soit par la reconnaissance, le temps dédié ou des outils adaptés, l'entreprise reste vulnérable aux départs d'experts et à la dilution progressive des compétences.

#### 4. Confrontations avec les hypothèses

Afin d'analyser les résultats en fonction de nos hypothèses de départ, nous pouvons retrouver dans le tableau des tendances ci-dessous les réponses des participants.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
R1	Oui mais	Oui mais	Oui	Oui mais	Oui	Oui mais
R2	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R3	Oui mais	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R4	Oui mais	Oui	Oui	Oui mais	Oui	Oui
R5	Oui mais	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R7	Oui mais	Oui	Oui mais	Oui	Oui	Oui
R8	Oui mais	Oui	Oui	Oui mais	Oui	Oui
TOTAL						
OUI	3	7	7	5	8	7
NON	0	0	0	0	0	0
Oui mais	5	1	1	3	0	1
Tendance du répondant	Oui mais	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Nous pouvons maintenant confronter les différentes hypothèses à partir des éléments ci-dessus. L'objectif étant de confirmer ou non chacune des hypothèses.

- Hypothèse H1 : Les entreprises perçoivent le besoin d'un système de gestion des connaissances pour identifier les compétences internes et limiter la perte de savoir.

L'hypothèse selon laquelle les entreprises ressentent le besoin d'un système structuré de gestion des connaissances est **partiellement confirmée**. Plusieurs managers (R1, R3) évoquent l'absence ou l'insuffisance d'outils formels pour cartographier les compétences, entraînant des risques de perte de savoir. R1 précise par exemple : « *Nous devrions échanger bien plus... mais nous n'y arrivons pas forcément car tout le monde a la tête sous l'eau.* » Cette situation conduit à des pertes de temps et d'efficacité lorsqu'un expert quitte l'entreprise.

Toutefois, certains répondants (R2, R6) indiquent l'existence de référentiels ou de modes opératoires partiels, souvent obsolètes ou incomplets, ce qui nuance la confirmation de l'hypothèse. Ainsi, l'entreprise reconnaît implicitement le besoin d'un système plus abouti mais ne le met pas pleinement en œuvre.

- Hypothèse H2 : La transmission des savoirs tacites en entreprise s'effectue principalement à travers les échanges informels.

Cette hypothèse est **confirmée** par les répondants. La majorité souligne que les connaissances tacites circulent principalement via des échanges informels : discussions lors de pauses, repas ou interactions spontanées entre collègues. L'apprenant R4 illustre ce phénomène : « *Souvent, lors des discussions entre 12h et 2h, on échange sur les difficultés... ces moments me permettent de comprendre comment procéder.* »

De même, la manager R2 note que « *Les petites astuces, on ne les trouve pas dans un document, c'est à force d'essayer en magasin qu'on devient expert et qu'on se transmet ces informations.* » Ces échanges, bien que cruciaux, restent peu structurés et dépendent fortement de la disponibilité et de la volonté des experts, ce qui peut limiter leur portée.

- Hypothèse H3 : L'existence d'un climat de confiance entre collaborateur est un élément clé pour le partage de connaissance.

Les résultats confirment globalement cette hypothèse. Tous les répondants s'accordent à dire que la confiance facilite les échanges, encourage les questions et

réduit la crainte d'erreurs. R8 souligne : « *On m'a toujours dit qu'il n'y avait pas de question bête... ça aide à oser demander.* »

Les managers (R1, R3) veillent à instaurer ce climat par un rôle de médiateur et une écoute attentive. R1 déclare : « *Je veille à ce qu'il y ait un fort climat de confiance... mais nous manquons de temps pour échanger davantage.* » Cependant, certains reconnaissent la difficulté à mesurer objectivement la confiance et à la maintenir dans un contexte de forte charge de travail. Ainsi, bien que confirmée, l'hypothèse doit être nuancée par des contraintes organisationnelles.

- Hypothèse H4 : La reconnaissance formelle stimule la motivation des experts à partager leurs connaissances

Cette hypothèse est **confirmée mais avec des nuances**. Plusieurs experts (R5, R6, R7) déclarent être davantage motivés à transmettre lorsqu'ils sont reconnus officiellement ou verbalement pour leur rôle. L'experte R6 témoigne : « *Avoir un manager qui félicite... et confie des missions plus enrichissantes est une forme de reconnaissance que j'apprécie.* »

Cependant, certains managers (R1, R4) soulignent que la reconnaissance formelle (titres, rémunération) est peu développée, ce qui peut freiner l'engagement dans la transmission. L'absence d'indicateurs ou de retour formalisé sur l'impact du partage constitue une limite à cette reconnaissance, confirmant l'hypothèse tout en révélant des marges d'amélioration.

- Hypothèse H5 : La possibilité pour les apprenants de mettre rapidement en pratique les connaissances transmises favorise leur internalisation des savoirs.

Cette hypothèse est fortement validée et constitue un code récurrent (32 occurrences). L'ensemble des répondants insiste sur l'importance de l'expérimentation immédiate pour renforcer l'apprentissage. L'apprenant R4 affirme : « *Mettre en pratique directement après l'apprentissage me permet de poser des questions et de devenir autonome.* »

Les experts (R5, R6) et managers (R2, R3) décrivent des dispositifs de formation terrain en binôme, des jeux de rôle et des exercices pratiques comme essentiels pour

assimiler les savoirs. Ces résultats confirment que l'application concrète accélère l'appropriation des compétences, réduisant ainsi le risque de perte de savoir.

- Hypothèse H6 : La perception d'un apprentissage utile est un élément clé pour la motivation des apprenants.

Cette hypothèse est également **confirmée**. Les apprenants (R4, R8) déclarent être plus impliqués lorsque les contenus de formation sont adaptés à leurs missions et directement exploitables. R4 explique : « *Les formations ont été très pertinentes... si je sais qu'elles renforcent mes connaissances, alors je suis motivé.* » Les managers et experts corroborent ce point en soulignant que la pertinence du contenu et la possibilité d'application immédiate renforcent l'engagement. Toutefois, certains notent un décalage entre la théorie et la réalité du terrain (R1, R3), ce qui peut limiter l'efficacité de certaines formations.

Ces résultats constituent une base solide pour formuler des recommandations, visant à renforcer la capitalisation et la transmission des connaissances, tout en favorisant la continuité des savoir-faire clés dans l'entreprise.

#### 4.1 Limites et recommandations

Bien que cette recherche repose sur une approche qualitative rigoureuse, certaines limites doivent être prises en considération afin de nuancer la portée des résultats obtenus.

En effet, quatre de ces entretiens ont été réalisés au sein d'une même organisation, dans laquelle j'exerce également depuis une quinzaine d'années. Ce contexte commun avec certains participants peut introduire des biais liés à des références partagées, une culture d'entreprise spécifique ou des attentes implicites, limitant la variété des environnements explorés.

Deuxièmement, la moyenne d'âge des répondants se situe autour de 37 ans, avec une médiane de 34,5 ans. Cette homogénéité générationnelle peut influencer les réponses exprimées, notamment sur des thématiques comme la reconnaissance au travail, ou encore les préférences en matière de transmission des savoirs. Il est pertinent de s'interroger sur les résultats si d'autres profils, plus jeunes ou plus expérimentés,

auraient potentiellement livré des perspectives différentes en fonction de leur parcours ou de leur rapport intergénérationnel au savoir.

De plus, si l'échantillon avait été plus vaste, plus hétérogène ou issu de secteurs d'activité plus variés, il est probable que certaines tendances auraient été nuancées, contredites ou enrichies. Par exemple, l'ajout de répondants plus âgés, issus de métiers manuels, ou encore d'environnements fortement hiérarchisés aurait pu faire émerger d'autres perceptions du partage de connaissances, de la reconnaissance ou du rôle du manager.

De même, l'utilisation d'une approche complémentaire quantitative, à travers un questionnaire diffusé à un large panel, aurait permis de confirmer ou de relativiser certaines hypothèses, en mesurant leur portée sur une population plus vaste et plus hétérogène.

À l'issue de ce travail, et malgré les précautions méthodologiques déjà évoquées, plusieurs pistes concrètes peuvent être proposées aux dirigeants et responsables d'entreprise. Ces recommandations visent à renforcer la gestion et la circulation des connaissances, en tenant compte des besoins et constats exprimés par les personnes rencontrées. Elles s'inscrivent dans une logique de progression continue et cherchent à soutenir les organisations dans la mise en place durable de pratiques favorisant la transmission des savoirs.

- Première orientation : améliorer la visibilité des expertises internes.  
Un certain nombre de répondants ont souligné l'absence d'outils permettant de localiser clairement les compétences présentes dans leur structure. La mise en place d'une cartographie des savoirs, actualisée de façon régulière, constituerait une réponse pertinente. Cet outil pourrait intégrer différents éléments : expériences acquises sur le terrain, parcours de formation suivis, ou encore types d'interventions réalisées. Une telle formalisation faciliterait la prévention des pertes de savoirs, tout en aidant les managers à identifier rapidement les compétences clés et à orienter plus efficacement les actions de transmission. L'entretien avec R3 illustre bien ce besoin, en pointant la difficulté à détecter les savoirs critiques et les expertises rares avant qu'un départ ne rende leur absence problématique.

- Deuxième orientation : reconnaître et encourager les échanges informels.  
La recherche a montré que les discussions spontanées, les accompagnements sur site ou encore les retours d'expérience entre collègues constituent des mécanismes essentiels de diffusion des savoirs tacites. Pourtant, ces pratiques restent souvent sous-estimées, car elles échappent aux dispositifs de mesure traditionnels. Plusieurs participants, notamment R2 et R6, ont insisté sur l'importance de ces moments de partage non planifiés, qui permettent d'assimiler progressivement des gestes techniques ou des raisonnements implicites. Les organisations auraient donc tout intérêt à créer des conditions favorables à ce type d'interactions, comme des aménagements d'espaces favorisant les échanges transversaux, la mise en place de binômes entre générations ou encore une valorisation des discussions post-intervention. Ces dispositifs, bien que simples, jouent un rôle important dans l'ancre et la consolidation des connaissances.
- Troisième orientation : instaurer un climat de confiance durable.  
La confiance entre collaborateurs apparaît comme un socle incontournable pour favoriser la circulation des savoirs. Comme l'a souligné R5, partager ses connaissances implique parfois de dévoiler ses méthodes de travail, ses choix stratégiques ou même ses erreurs passées. Dans ce cadre, le sentiment de sécurité psychologique devient un élément déterminant. Il appartient donc aux managers de créer un environnement où l'écoute, le respect et la reconnaissance des contributions individuelles sont valorisés. Cela peut passer par des pratiques simples mais régulières, telles que des temps de débriefing collectif ou des moments dédiés au retour d'expérience, où l'erreur est envisagée non pas comme une faute, mais comme une opportunité d'apprentissage. La confiance ne s'impose pas d'un seul geste : elle se construit progressivement, grâce à des attitudes cohérentes et des signes tangibles de bienveillance.
- Quatrième orientation : reconnaître et valoriser officiellement l'expertise.  
Plusieurs participants ont mis en évidence l'importance d'une reconnaissance institutionnelle du rôle des experts. Attribuer un statut visible comme par exemple via un titre officiel, une mission de tutorat ou une fonction de référent, contribue à renforcer leur légitimité et leur motivation à partager leurs savoirs.

Cette reconnaissance peut s'incarner dans les fiches de poste, dans l'évaluation des objectifs individuels ou encore dans les parcours de carrière. À l'inverse, comme le souligne R4, l'absence de reconnaissance explicite risque de générer une certaine démotivation, voire une baisse d'implication dans les initiatives de transmission. Un expert reconnu et valorisé devient au contraire un relais naturel et crédible du savoir, contribuant activement à l'ancrage des connaissances dans l'organisation.

- Cinquième orientation : La mise en pratique rapide ou immédiate. Plusieurs entretiens font apparaître un décalage entre les formations dispensées et les occasions de mobilisation des compétences. Or, sans application concrète, les savoirs restent théoriques et risquent d'être oubliés. Il est donc recommandé d'organiser des mises en situation réelles ou simulées dans la foulée des apprentissages, afin de favoriser l'ancrage par l'action. L'exemple évoqué par R3 – celui d'une répétition d'intervention technique avant une mission client – illustre parfaitement les bénéfices d'une telle approche. Cette logique d'application immédiate peut être renforcée par un accompagnement terrain, permettant aux débutants de progresser tout en sécurisant les interventions.

En définitive, les recommandations issues de cette étude confirment l'importance d'une approche globale et intégrée de la gestion des connaissances, où les aspects techniques, et relationnels sont traités de manière complémentaire. Il ne s'agit pas simplement de transmettre de l'information, mais bien de créer les conditions d'une transmission vivante adaptée aux spécificités de chaque organisation.

## 5. Conclusion

La montée en puissance des mobilités professionnelles, avec un nombre record de démissions en 2023 selon l'INSEE, rappelle à quel point la conservation et la transmission des savoirs constituent aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Dans un contexte où les compétences peuvent disparaître du jour au lendemain, la question de recherche qui a guidé ce travail prend tout son sens.

L'étude qualitative réalisée à partir de huit entretiens a mis en évidence plusieurs enseignements. Les échanges informels apparaissent comme un canal privilégié de circulation des savoirs, en particulier pour tout ce qui relève des pratiques non écrites. Le climat de confiance, la reconnaissance professionnelle et la possibilité de mettre en pratique rapidement ce qui a été appris se révèlent également essentiels. Ces constats rappellent que la transmission ne peut se réduire à un processus technique ou à un ensemble de procédures ; elle repose avant tout sur des dynamiques humaines et sur une culture managériale qui encourage le partage.

Les résultats convergent ainsi avec plusieurs références théoriques majeures, comme le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi, qui insiste sur le rôle des interactions sociales dans la création de connaissances, ou encore les travaux portant sur la motivation et la reconnaissance au travail. Le croisement entre théorie et réalité de terrain a permis de dégager une vision nuancée, mettant en évidence aussi bien les leviers existants que les points de fragilité à renforcer dans les organisations.

Bien entendu, ce travail présente certaines limites, en particulier la taille réduite de l'échantillon et le fait qu'une partie des répondants provienne d'un même contexte organisationnel. Ces éléments n'enlèvent rien à la richesse des témoignages recueillis, mais ils incitent à la prudence dans la généralisation des résultats. Ils ouvrent aussi des perspectives de recherche prometteuses, notamment en comparant différents secteurs ou en explorant plus largement la dimension intergénérationnelle des échanges de savoirs.

En somme, ce mémoire montre que la gestion des connaissances ne se résume ni à un logiciel, ni à une procédure standardisée : elle vit à travers les relations, les échanges et les choix individuels de transmettre ou non ce que l'on sait. La question de recherche, à savoir, « Quels sont les leviers organisationnels et individuels qui influencent la motivation des experts à partager leurs connaissances, et celle des

apprenants à les acquérir, dans une logique de continuité des savoir-faire en entreprise ? » trouve ainsi une réponse claire : tout commence et tout se joue dans l'humain. Car derrière chaque savoir transmis se cache un geste volontaire, un acte de confiance. Et c'est précisément cette volonté de transmettre qui fait la force et la pérennité d'une organisation.

## Bibliographie

- Ackoff, R. L. (1989). *From data to wisdom*. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66–75.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Bootz, J.-P., & Schenk, E. (2012). L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. *Management & Avenir*, 51(1), 165–182.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Macmillan.

Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1980). *A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition*. University of California, Berkeley.

Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Free Press.

Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325–344.

Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.

Ericsson, K. A. (2008). Deliberate practice and acquisition of expert performance: A general overview. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 988–994.

Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2016). La prégnance de la double échelle de carrière experts/managers : une analyse à travers l'agence des outils de gestion. *Revue GRH*, 18, 11–34.

Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1415–1436.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.

Kalika, M., et al. (2023). *Méthodes de recherche en sciences de gestion*. Vuibert.

Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67–87.

Keller-Schneider, M. (2010). *Kompetenzentwicklung im Beruf*. Springer VS.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation.

Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.

McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91–101.

Neuweg, G. H. (2004). Tacit knowledge and implicit learning: A perspective from cognitive psychology. *Zeitschrift für Pädagogik*, 50(2), 151–170.

Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 1–8.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.

Schmitt, U. (2022). Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018-KMS standard. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 789–805.

Schenk, E., & Guittard, C. (2012). Une typologie des pratiques de Crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation. *Management International*, 16(3), 89–100.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.

Tsoukas, H. (2003). Do we really understand tacit knowledge? *Knowledge Economy and Society Seminar*.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Économica.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.

## **ANNEXES**

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Retranscriptions des entretiens

## ANNEXE 1 :

### Managers

#### H1 – Gestion des connaissances pour identifier compétences et limiter la perte de savoir

- Quels outils utilisez-vous pour cartographier les compétences internes ?
- Quels risques avez-vous déjà constatés lors d'une perte de savoir ?
- Comment identifiez-vous les savoirs à préserver ?
- Etes-vous en tant que manager, formés spécifiquement à la gestion des connaissances ?
- Quelles actions clés renforcentraient la capitalisation des compétences ?

#### H2 – Transmission des savoirs tacites via échanges informels

- Connaissez-vous les savoir faire tacites ?
- Comment le partage de connaissance tacite s'effectue dans l'entreprise ?
- Est-ce que cela vous paraît efficace ?
- Comment mesurez-vous l'impact de ces échanges ?
- Rencontrez-vous des obstacles aux échanges informels ?
- Comment pérenniser ces échanges ?

#### H3 – Climat de confiance et partage de connaissances

- Estimez-vous avoir un bon niveau de confiance dans votre service ?
- Quels signaux selon vous montre qu'un collaborateur se sent en confiance pour partager ?
- Est-ce que les personnes partagent suffisamment leurs connaissances et leurs erreurs ?
- Quels leviers renforcent la sécurité psychologique des équipes ?
- D'après vous il est possible de mesurer et d'avoir des indicateurs pour suivre et évaluer la confiance.

#### H4 – Reconnaissance formelle et motivation des experts

- Quelles formes de reconnaissance existe-t-il pour les experts ?
- Quel effet observez-vous après la nomination officielle d'un expert ?
- Le fait qu'un expert soit reconnu peut-il entraîner une sur-sollicitation lorsque les experts sont reconnus. Si oui, comment y remédier ?
- Quel retour faites-vous aux experts sur l'impact de leur partage ?
- Comment intégrer la reconnaissance dans les objectifs annuels ?

#### H5 – Mise en pratique rapide et internalisation

- Organisez-vous des mises en situation après une formation ?
- Comment suivez-vous la mise en pratique des nouveaux savoirs ?
- Quelles barrières empêchent l'application immédiate ?
- Donnez un exemple de réussite liée à une mise en pratique rapide.
- Quels dispositifs accélèrent l'appropriation terrain ?

#### H6 – Utilité perçue et motivation des apprenants

- Comment validez-vous la pertinence des formations proposées ?
- Quel lien faites-vous entre utilité perçue et assiduité en formation ?
- Comment recueillez-vous le feedback sur l'utilité des contenus ?

## Experts

### H1 – Gestion des connaissances pour identifier compétences et limiter la perte de savoir

- Votre expertise est-elle répertoriée dans un outil interne ?
- Craignez-vous la perte de vos savoirs si vous changez de poste ?
- Participez-vous à la mise à jour du référentiel de connaissances ? (matrice...)

### H2 – Transmission des savoirs tacites via échanges informels

- Quels moments informels utilisez-vous pour transmettre vos savoirs faire et technique ?
- Préférez-vous un partage spontané ou structuré ?
- Quelles bonnes pratiques renforcent ces échanges ?

### H3 – Climat de confiance et partage de connaissances

- Qui ce qui vous motive à partager et qu'est-ce qui vous démotive le plus ?
- Quelles sont les facteurs qui vous freine dans le partage des connaissances.
- Est-ce que le manager peut influencer le partage des connaissances entre ces collaborateurs.

### H4 – Reconnaissance formelle et motivation des experts

- Disposez-vous d'un titre officiel d'expert / formateur
- Quel impact a cette reconnaissance sur votre envie de transmettre ?
- Quelles formes de reconnaissance appréciez-vous le plus ?
- Une réussite d'apprenant renforce-t-elle votre satisfaction et motivation à transmettre ?

### H5 – Mise en pratique rapide et internalisation

- Lorsque vous transmettez des connaissances, est ce que la mise en pratique immédiate par l'apprenant est importante ?
- Etes-vous impliqué dans son accompagnement ?
- Quels obstacles l'apprenant rencontre-t-il pour pratiquer ?

### H6 – Utilité perçue et motivation des apprenants

- Percevez-vous si l'apprenant juge votre savoir utile, y'a-t-il des retours formels ?
- L'utilité perçue modifie-t-elle son niveau d'engagement ?
- Est-ce que dans le transfert de connaissance, vous préoccupez vous de rendre vos explications plus concrètes et pratique ?

## Novices / Apprenants

### H1 – Gestion des connaissances pour identifier compétences et limiter la perte de savoir

- Savez-vous vers qui vous tourner pour une expertise précise ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous pour trouver un expert si vous avez besoin d'aide sur un sujet précis ?

### H2 – Transmission des savoirs tacites via échanges informels

- Quelle discussion informelle vous a le plus appris récemment ?
- Ces échanges informels sont-ils encouragés par votre équipe / entreprise ?
- Où se déroulent le plus souvent ces partages spontanés ?
- Les formations ou les échanges informels, qu'est-ce qui vous aide le plus ?
- Que faudrait-il pour multiplier ces moments informels ?

### H3 – Climat de confiance et partage de connaissances

- Vous sentez-vous à l'aise pour poser des questions sans jugement ?
- Arrive-t-il qu'un manque de confiance ait freiné votre apprentissage ?
- D'après vous est ce que c'est le rôle du manager d'améliorer le climat de confiance ?
- Comment décririez-vous la confiance entre juniors et seniors ?

### H5 – Mise en pratique rapide et internalisation

- Avez-vous pu tester rapidement ce que vous avez appris ?
- Quels freins rencontrez-vous pour pratiquer rapidement ?
- Une application immédiate renforce-t-elle votre confiance et apprentissage ?
- Que suggérez-vous pour faciliter la mise en pratique ?

### H6 – Utilité perçue et motivation des apprenants

- Les formations sont-elles pertinentes pour vos tâches quotidiennes ?
- Quand jugez-vous qu'un apprentissage est vraiment utile ?
- L'utilité perçue influence-t-elle votre motivation à apprendre ?
- Avez-vous déjà abandonné un contenu jugé peu utile ?
- Comment l'entreprise pourrait rendre les apprentissages plus concrets ?

ANNEXE 2 :

## **Entretien Manager – (R1) – 49minutes.**

Romain : Quels outils utilisez-vous pour cartographier les compétences internes ?

R1 : Alors donc dans ce service (service projet), c'est un peu particulier puisque on a tous un bagage technique et une compétence technique sur la quasi-totalité de nos équipements, puisque le but c'est de pouvoir gérer les projets sur toute la gamme de matériel. Alors moi je crois qu'avoir une cartographie des compétences, ou une matrice de compétences, utilisables en interne n'est pas autorisée. C'est plutôt quelque chose de ressenti, non évaluée de manière formelle. On est tous ici à avoir un profil multi casquette, et chacun sait plus ou moins qui excelle dans tel ou tel domaine.

Romain : Quels risques avez-vous déjà constatés lors d'une perte de savoir ?

R1 : Alors le risque premier ou la première conséquence de la perte de connaissances sur un des postes c'est pour ma part, une perte de temps puisqu'en interne il va falloir retrouver les informations manquantes. Une personne qui ne fait plus parti de l'entreprise et qui savait précisément comment régler tel ou tel sujet, elle pouvait régler le problème probablement rapidement. Donc c'est pour moi la première perte, c'est une perte de temps. Et donc forcément après une perte d'efficacité puisque bah le temps c'est de l'argent aussi. Donc le temps qu'on passer sur ce sujet-là ou sur un sujet particulier peut par conséquence faire perdre du temps sur plein d'autres sujet. C'est déjà arrivé, on ne se rend pas forcément compte au départ, mais même 1an après le départ de quelqu'un de la société l'effet peut se faire ressentir lorsqu'il s'agit de cas particulier bien précis.

Romain : Comment identifiez-vous les savoirs à préserver ?

R1 : Actuellement dans mon équipe projet tout le monde est plus ou moins multi casquettes. Il y a toujours quelqu'un qui arrive à prendre le relais de l'autre personne et que du coup ça suffit en l'état. Si cependant on parle de l'entreprise de manière générale les savoirs les plus critiques sont sur les connaissances techniques directement liées à un équipement spécial. L'installation de la mise en service d'un certain type de machine par exemple. Sur certains équipements il y a uniquement une ou deux personnes formées et opérationnelle.

Si une des deux personnes nous quitte, le résultat sera direct pour nous. Plus capable d'installer et de mettre en service nous-mêmes ou de dépanner nous-mêmes. Et donc on sera dans une galère en interne. On n'est pas totalement perdu puisque en tant que filiale, nous pouvons avoir du support des autres filiales et qui peuvent nous prêter main-forte, mais on sait très bien que ce n'est pas aussi facile et évident. Et donc on revient de nouveau sur la perte de temps puisque l'appel à une filiale va

engendrer une perte de temps en réactivité et peut-être aussi un décalage dans le dans le temps du projet, ce qui est potentiellement grave.

Romain : Êtes-vous, en tant que manager, formé spécifiquement à la gestion des connaissances ?

R1 : Heu formé non. Alors il n'y a pas de formation, en tout cas je n'ai pas souvenir d'avoir participé à une formation qui traitait de la gestion des connaissances. Il y a eu de ce que je sais des collègues surtout au niveau RH pour qui c'est beaucoup plus intéressant. Également le responsable du service de l'assistance technique est plus au courant comparativement à moi et à notre service projet. Pour moi, personnellement, je n'ai pas vraiment de recul sur le sujet, même si, bien entendu, pour composer l'équipe projet, j'ai quand même été attentif aux compétences et au savoir-faire mais aussi au savoir être des personnes qui compose mon équipe.

Romain : Quelles actions clés renforcentraient la capitalisation des compétences ?

R1 : Alors, on réalise justement certaines actions déjà au sein de l'entreprise. On a des journées par exemple pour le service technique qui sont des journées dédiées à la capitalisation des connaissances, au retour de de connaissances et d'expérience pour toute cette équipe technique. Donc ça ce sont des journées qui sont organisées pour l'instant une à 2 fois par an. Et qui permettent justement d'échanger sur les connaissances ou les compétences, les problèmes, les cas pratiques, les difficultés qui ont été rencontrés. Pour notre équipe on n'a pas le même genre de journée mais on a un autre support qui est utilisé pour capitaliser les connaissances ce sont lors nos journées réunions service commerciales et service projets qui sont réalisés tous les lundi matin. Pour justement échanger sur des informations spécifiques que l'une ou l'autre personne aurait obtenu. Sur des problèmes rencontrés, sur des retours d'expérience très spécifiques. Bien sûr, ce sont des réunions qui pourraient aussi être organisées au sein même du service projet en plus petit comité. Je sais que ce type de réunion avec un grand nombre de personne de différents services dans la même réunion, et qui traite d'un nombre de sujet extrêmement variés ne fait pas l'unanimité. Je suis certain qu'une réunion avec moins de participant et avec des sujets qui intéressent tout le monde serait bien plus capitalisant pour les participants.

Romain : Comment le partage de connaissance tacite s'effectue dans l'entreprise ?

R1 : Alors pour être franc, je pense que c'est assez limité. Déjà, je pense que les échanges tacites sur les expériences, c'est assez limité. Il y a une part de spontanéité plus que d'échanges volontaires. En fait, quand quelqu'un entend une anecdote ou qui prends connaissance d'un problème par le biais d'un collègue souvent ça se ces moments-là qu'on échange une tacitement sur le sujet. Ah bah tiens, j'ai eu la même chose, je me rappelle l'année dernière, il y a 6 mois. Et je reviens sur les réunions dont j'ai parlé tout à l'heure, les réunions commerciales et projet, sur lesquelles je ne suis malheureusement pas fan du format de ces réunions. Certains trouvent qu'il y a trop de monde qui participent et donc tous les sujets sont un peu mélangés,

c'est un peu dommage. Il y a des gens qui sont techniques, qui sont dans la technique et du coup qui parlent de sujets très techniques à des participants qui ne sont pas du tout, qui n'ont pas du tout de bagage technique ou technologique et du coup. Mais par rapport à ta question, je pense que c'est très difficile de quantifier ou de savoir si les échanges tacites fonctionnent bien dans l'entreprise. Je sais que par exemple moi j'ai beaucoup échangé depuis mon arrivée dans l'entreprise sous cette forme, ça permet de s'améliorer. Connaitre les bonnes pratiques ou les petites anecdotes ou leurs conseils. Ça permet de dire Ah ben moi j'avais la même chose et j'en ai fait autrement ect ect. Ça va dépendre beaucoup des personnes, certaines apprécient ce genre d'échanges, d'autres non, aujourd'hui en tout cas cette forme de partage dans l'entreprise s'effectue je trouve peu, et pas assez.

Romain : La question suivante est : comment mesurez-vous l'impact de ces échanges ? Mais là tu as globalement répondu aussi à la question.

R1 : C'est forcément très important parce que ça permet souvent d'aller directement dans la bonne direction. Pour moi, c'est indispensable parce qu'il y a la partie théorique et la partie formelle. Mais après, il y a tous les ajustements ce qu'on appelle les types and tricks qui permettent de gagner du temps d'être plus efficace.

Romain : Comment selon toi pérenniser ces échanges ?

Alors le seul moyen de pérenniser ces échanges, Alors non, pas un seul mais deux moyens. Il y en a un et qui est. Le premier, le plus simple donc à mettre en place, c'est de bah de favoriser les échanges sous forme de micro-réunion très rapide, sur tous les sujets chauds. Ce n'est malheureusement pas le cas, car ça peut être chronophage et c'est mis de côté mais ça permettrait d'échanger très vite et d'échanger sur une partie de sujets, des points précis intéressants. Et après la 2e solution serait de forcer ou d'imposer un reporting très détaillé ou très précis de tout ce qui est, fait, tout ce qui est réalisé. Par exemple à chaque fin de projet, faire un vrai debriefing, lister l'ensemble des problèmes que nous avons eu, de lister comment nous les avons réglés, ect ect, et ceci serait visualisable par tous les autres membres du groupes projet. Ça permettrait de faire de la capitalisation de connaissance de manière assez efficace je pense. Aujourd'hui ce n'est pas le cas, et ça n'a jamais été le cas, par manque de temps.

Romain : Question donc, liées au climat de confiance et au partage de connaissances, estimez-vous avoir un bon niveau de confiance dans votre service ?

R1 : Alors on peut nuancer, si je parle de notre service. Je veille à ce qu'il y ait un fort climat de confiance puisque je joue le rôle personnellement de tampon entre mes collègues, et la hiérarchie par exemple. J'essaie aussi d'être à l'écoute et de favoriser ce climat de confiance. Mais je ne sais pas te répondre sur le climat de confiance globale au sein de l'entreprise puisque je ne suis pas à l'écoute, je n'ai pas des oreilles partout pour avoir un retour sur le climat de confiance général, même si je pense et j'estime que c'est globalement le cas.

Romain : Quels signaux selon vous montre qu'un collaborateur se sent en confiance pour partager ?

R1 : Bah le premier signal c'est qu'il partage, voilà le premier signal. Donc s'il partage et s'il échange et qu'il ne craint pas de se tromper bah c'est la preuve que la confiance est là. Quand quelqu'un est volontaire et actif pour échanger justement sur les expériences passées ou des questionnements sur des sujets, c'est déjà bon signe. Donc tant qu'il y a du dialogue, des échanges des questions, c'est que la personne se sent globalement en confiance.

Romain : Question suivante, est-ce que les personnes partagent selon toi suffisamment leurs connaissances et leurs erreurs Est-ce qu'il y a suffisamment de retours d'expérience ? Lié aux erreurs passées et.

R1 : De mon point de vue je pense qu'on partage un peu, mais je pense qu'on ne partage pas suffisamment, mais je n'en ai aucune idée et aucun moyen de mesurer si cela est suffisant. Dans tous les cas, d'après mon ressenti, je pense qu'on essaye d'échanger et de partager. Nous avons une activité très forte depuis plusieurs mois, voire plusieurs années, avec une équipe également grandissante, mais qui se rajeunit également avec l'arrivée de nouveau et le départ de plusieurs anciens. A cause de cela je pense qu'on ne se donne pas suffisamment de temps pour échanger, c'est très difficile de trouver du temps. Nous devrions échanger bien plus pour faire grandir l'équipe en termes de compétence, mais nous n'y arrivons pas forcément car tout le monde à la tête sous l'eau. Depuis plusieurs mois nous effectuons des mini debriefing avec les techniciens suites à leurs interventions, c'est déjà pas mal, ça permet d'avoir le ressenti de l'équipe, mais c'est largement insuffisant.

Romain : Très bien. Est-ce que d'après vous, il est possible de mesurer et d'avoir des indicateurs pour suivre et évaluer la confiance des collaborateurs ?

R1 : Je pense que la confiance, c'est très difficile à mesurer. Je pense que la motivation ou l'implication par exemple est bien plus visible que la confiance. Après, la motivation, et la confiance sont imbriquées. Si un collègue arrive globalement tous les jours à l'heure, qu'il reste régulièrement plus tard le soir par ce qu'il finit son sujet et qu'il ne laisse pas tout en plan pour le lendemain matin, pour moi ça c'est une sorte de motivation et d'implication. Si la personne est volontaire pour aider les collègues lors d'un coup dur, c'est également de la motivation et de l'implication dans son travail et dans l'entreprise. La confiance je pense que c'est un aspect beaucoup plus difficile à mesurer.

Cela dit, je pense qu'on peut travailler à créer un climat de confiance, c'est ce qu'on fait ici je trouve, enfin un peu mais on ne peut pas toujours le quantifier précisément. On le construit au quotidien, notamment par des actions qui renforcent la cohésion comme les pauses café, les repas d'équipe, les activités en dehors du bureau. C'est des occasions pour nous d'apprendre à mieux nous connaître. Ces moments permettent de sortir du cadre professionnel, ce qui contribue selon moi à renforcer les liens de confiance. Mais pour revenir à ta question, je dirais que chaque personne perçoit

la confiance à sa manière. Ce que moi je considère comme un environnement de confiance, un autre collègue pourrait ne pas le ressentir de la même manière. C'est donc une dimension très subjective. Peut-être qu'on pourrait mesurer indirectement la confiance à travers des indicateurs comme le taux de coopération, la fluidité des échanges entre services ou encore le nombre de retours spontanés d'expérience. Mais poser un chiffre ou un indicateur précis sur la confiance me semble vraiment complexe à mettre en place, et je n'ai jamais vu ça ici.

Romain : Quelle forme de reconnaissance existe il pour les experts

R1 : Alors la reconnaissance pour les experts, ça peut prendre plusieurs formes, vraiment. Il y a d'abord ceux qu'on va reconnaître de manière assez informelle, au quotidien. Ce sont les collègues ou les responsables qui vont régulièrement souligner la qualité du travail ou solliciter une personne pour son expertise, sans qu'il y ait forcément de titre officiel. Ça reste une reconnaissance, mais plutôt implicite, fondée sur la réputation interne. Ensuite, il y a des formes plus formelles. Par exemple, chez nous, certaines personnes ont été nommées "technicien expert" ou "référent technique". Ce sont de vrais intitulés de poste, visibles sur l'organigramme, les signatures mails. Et ça change la manière dont on perçoit la personne, ce n'est plus juste un collègue expérimenté, c'est un expert reconnu par l'entreprise. Ça crée une légitimité supplémentaire, surtout dans des environnements où les nouveaux arrivants doivent pouvoir rapidement savoir à qui s'adresser. Cette reconnaissance peut aussi s'accompagner d'autres éléments, comme des responsabilités supplémentaires, une revalorisation salariale, ou même une évolution du statut. Pour moi, cette reconnaissance formelle est importante. Elle donne du sens à l'expérience qu'on accumule au fil des années. C'est aussi une manière pour l'entreprise de dire « on voit ce que tu fais, on considère que ta transmission de savoir est précieuse ». C'est très important, car à l'inverse, une personne compétente depuis des années, et qui n'a pas de reconnaissance formelle de la hiérarchie ou de la direction, c'est potentiellement une personne qui va perdre en motivation, et potentiellement nous quitter. On sait qu'aujourd'hui la reconnaissance compte beaucoup, pour les jeunes et même les moins jeunes. C'est une notion à ne pas oublier dans une entreprise je pense.

Romain : Quels effets observez-vous après la nomination officielle d'un expert ?

R1 : Je ne sais pas je pense que cela dépend du caractère de chacun. C'est très relatif. Mais pour l'avoir quand même vécu par le passé, certaines personnes qui sont qualifiées en tant qu'expertes finalement, n'apprécie pas plus que ça la reconnaissance et s'inquiète de devoir être du coup mis en avant systématiquement en cas de problème. Ce n'est pas vraiment courant, mais c'est arrivé par le passé déjà. Après pour toutes les autres personnes être qualifié d'expert, c'est une reconnaissance, un aboutissement. Ils peuvent se dire bah voilà, j'ai effectué mon travail avec sérieux et professionnalisme, mon savoir-faire et mon savoir-être sont reconnu par l'entreprise. Les personnes vont alors prendre à cœur cette nomination et ce poste, et vont

donc faire de leur mieux au quotidien. Attention quand même car par exemple chez nous, tu as vite fait d'être sur-solliciter et de devoir être partout à la fois.

Romain : Question suivante, est ce que le fait qu'un expert soit reconnu peut-il entraîner une sur sollicitation ? Si oui comment y remédier ?

R1 : C'est quelque chose qu'on observe souvent c'est ce que j'ai expliqué à ta question d'avant. À partir du moment où une personne est identifiée comme experte, elle devient un peu la référence sur tous les sujets liés à son domaine. Du coup, dès qu'il y a une question, une urgence, ou même un doute, c'est toujours vers elle qu'on se tourne. Et parfois, ça devient envahissant pour cette personne. L'expert finit par jongler entre ses propres tâches et les demandes de chacun, ce qui peut créer de la fatigue, voire un sentiment d'injustice si ça n'est pas reconnu comme du travail à part entière. Après pour faire suite à ta question, pour éviter ça, je pense qu'il faut organiser un peu mieux la circulation de l'information. Par exemple prévoir des temps dédiés dans la semaine pour les échanges ou l'aide des autres collègues. Ça permettrait de canaliser un peu les sollicitations. Et surtout, il faut que l'entreprise prenne en compte ce rôle d'expert dans la charge de travail officielle.

Romain: Quel retour faites-vous aux experts sur l'impact de leur partage?

R1 : Honnêtement, on ne donne pas toujours un retour formalisé aux experts sur l'impact de ce qu'ils partagent. Ça peut être un peu frustrant, je le reconnaiss. On suppose que si l'apprenant progresse ou que les résultats sont là, c'est en partie grâce à la transmission de l'expert, mais on ne prend pas assez le temps pour le dire clairement. Donc parfois voilà, le retour se fait de manière informelle, un jeune qui remercie un collègue qui témoigne de l'aide reçue, mais bon ce n'est pas systématique. Je pense que ça mériterait d'être mieux structuré, avec peut-être un retour plus régulier ou même des points de suivi entre l'expert et l'apprenant. Ça valoriserait encore plus leur rôle. C'est difficile à mettre en place, car souvent l'apprenant va être suivi par un expert, mais uniquement sur une semaine, ensuite il sera suivi par quelqu'un d'autre. Il n'y a pas de logique de continuité dans ce genre de formation en interne.

Romain : Comment intégrer la reconnaissance dans les objectifs annuels ?

R1 : Olala, ce n'est pas non plus le cas aujourd'hui...je ne sais pas vraiment. Aujourd'hui, ce genre de tâches sont invisibles dans les entretiens d'évaluation, c'est uniquement du feeling. Pourtant, ce sont des contributions importantes à la performance collective. On pourrait imaginer une ligne dédiée dans l'entretien annuel, avec une appréciation sur l'implication dans la transmission, ou même un retour de l'apprenant, mais comment évaluer cela...je ne sais pas.

Romain : Organisez-vous des mises en situation après une formation ?

R1 : Alors dans mon service, non, pas proprement parler, même si les premières missions, sont un peu des situations déguisées, puisque j'effectue un suivi et j'ai une oreille attentive vérifier où suivre ce que le novice va faire.

Romain : Ok. Ça répond un peu à la question suivante aussi, du coup ça t'a déjà répondu comment ? Suivez-vous la mise en pratique des nouveaux savoirs ?

R1 : C'est en écoutant et en regardant, c'est un suivi discret. Si je reste basé sur mon service, je réalise souvent un suivi discret. Je suis attentif à ce qui est fait, ce qui est dit, les décisions qui sont prises, les échanges avec les clients et les techniciens. Quand je, constate quelque chose qui me paraît inadapté ou pas forcément juste, alors bon rien n'est mauvais, mais si je juge que quelque chose pourrait être mieux effectué, j'agis en tant que conseil, en tant que soutien. Voilà dans ce cas précis par exemple, Tu as fait ça ? J'aurais plutôt essayé de faire ça autrement ou j'aurais peut-être appuyé un peu plus sur cette direction ? Ce n'est pas formel, mais c'est un suivi, un encadrement.

Romain : Bien, et ça, ça reste possible aussi parce qu'on reste une petite structure ?

R1 : Oui et qui dit petite structure et dans la petite structure, je parle uniquement de ma petite équipe également.

Romain : Quelles barrières empêchent l'application immédiate ?

R1 : Alors sur la, si on sort du service projet mais qu'on parle de l'équipe technique, il y a forcément une période où on est sur un fonctionnement qui va dépendre de la charge de travail et de la disponibilité des experts ou des formateurs. Les nouveaux arrivants, les novices sont en règle générale rapidement envoyés sur le terrain. Il y a une première formation d'environ 4 semaines au début. Puis ils font des déplacements en binôme avec un technicien expert, ou un formateur, directement sur les chantiers. Beaucoup de chose s'apprennent sur le tas, mais les formations officielles permettent d'avoir une première base solide pour la suite de la formation terrain.

Romain: Quels dispositifs accélèrent l'appropriation terrain?

R1 : Simplement d'avoir une bonne organisation. Je dirais que ce qui aide vraiment, c'est d'abord une bonne organisation. Quand les choses sont claires dès le départ, avec une feuille de route bien définie, des process précis, ça facilite beaucoup l'appropriation. L'apprenant sait où il va, ce qu'on attend de lui, et il peut se concentrer sur l'essentiel. Ensuite, le fait d'avoir des supports visuels ou des modes opératoires bien faits, avec des exemples concrets, ça aide à mieux retenir. Et puis il y a l'accompagnement terrain, évidemment. Être à côté au début, laisser la personne faire petit à petit tout en étant là pour corriger, c'est ce qui permet à mon avis de progresser plus vite. Il faut pouvoir faire partir en déplacement le novice sur les bons chantiers dès le départ. Un chantier adapté aux qualifications et au niveau du novice sera bien plus formateur pour lui qu'un chantier sur lequel il y a un besoin technique très fort et pointu. Il ne va pas apprendre, et juste se sentir inutile.

Romain: Comment validez-vous la pertinence des formations proposées ?

R1 : Alors je pense que sur les postes techniques, on a des formations qui sont bien adaptées. Notamment parce qu'elles sont effectuées par la société mère. Et donc ce sont des choses qui sont très spécifique mais aussi très théorique, avec malheureusement pas assez de pratique. Sur la formation initiale et après, ça reste beaucoup d'apprentissage entre guillemets sur le tas avec un binôme ou même en autonomie. Cependant, sur les équipes autres que techniques, donc au sein de l'équipe projet ou l'équipe commerciale, les formations officielles sont assez timides voir inexistantes.

Romain : Quel lien faites-vous entre utilité perçue et assiduité, formation ?

R1 : La question me paraît évidente. Voilà, quand on a une formation sur un sujet qui est utile à la personne, forcément cette personne va être assidue et se dire bon, j'ai intérêt à assimiler un maximum d'informations et de connaissances parce que je sais que ce sujet-là est important et crucial pour pouvoir m'en sortir dans les meilleures conditions possibles. Et à l'inverse, si le sujet est inutile, et bien malheureusement la personne va moins suivre la formation, ou en tout cas ne pas se sentir concernée. Elle va sûrement prendre moins de notes, poser moins de questions, ect.

Romain : Comment recueillez-vous le feedback sur l'utilité des contenus de formation ?

R1 : Alors, pour être tout à fait transparent, dans le service projet où je travaille, il n'y a pas vraiment de formations structurées en interne, donc je ne fais pas de feedback formel sur des contenus de formation. Ce n'est pas dans nos habitudes. En revanche, je sais que dans d'autres services, notamment chez les techniciens, c'est différent. Que ce soit pour des formations internes, ou même pour celles destinées à nos clients externes, je pense aux formations techniques là il y a, un système de feedback qui est mis en place systématiquement. Les participants remplissent un questionnaire d'évaluation à la fin de la session. Ce sont des questions liées à la qualité des supports, la pédagogie du formateur, la clarté des explications, et surtout sur l'utilité perçue dans leur activité quotidienne. Il y a aussi une partie plus subjective, où on demande un ressenti global sur la formation, parfois avec des suggestions d'amélioration comme prévoir plus de travaux pratique que théorique.

## **Entretien Manager (R2) – 43min**

Romain : Bonjour.

R2 : Bonjour Romain.

Roman : Je vais te poser quelques questions pour master 2 en ingénierie d'affaires, est-ce que tu acceptes que cet entretien soit enregistré ?

R2 : Oui, bien sûr.

Roman : Est-ce que tu peux nous parler de toi, de l'entreprise dans laquelle tu travailles ? Je peux

R2 : Très bien, alors moi je m'appelle Laura, j'ai 29 ans et je suis issue d'un BTS management des unités commerciales. Cela fait maintenant 10 ans que je travaille pour le groupe fossil qui est spécialisé dans l'horlogerie et la maroquinerie. Je travaille sur le site de Roppenheim dans une boutique directement. Actuellement, je suis assistante manager et j'ai une équipe de 5 personnes.

Roman : Merci, je vais te poser quelques questions que j'ai précédemment émises dans le cadre du mémoire.

Roman : Première question, quels outils utilisez-vous pour cartographier les compétences internes ?

R2 : Alors chez nous ce sont les RH qui regroupent ce genre d'information avec des entretiens qu'elles réalisent tous les 2 ans. Pour savoir ce que chacune a comme diplôme et ce qu'elle a pu réaliser dans ses expériences passées et actuelles. Donc nous en interne, on n'a pas de documents d'éléments pour cartographier les compétences internes. En revanche, avec les on a un programme qui s'appelle le DOR des responsabilités en interne qui nous permet finalement de d'attribuer des tâches et des responsabilités en fonction des préférences et des compétences de chaque personne.

Roman : Ok merci 2e question, quel risque avez-vous déjà constaté lors d'une perte de savoir dans l'entreprise ?

R2 : Les risques d'une perte de savoir finalement sont je pense. Euh. Une perte de temps. Une perte de temps parce qu'il faut reprendre, il faut reformer une personne sur le sujet, reformer une personne sur le sujet et forcément, ça demande du temps et de l'engagement.

Roman : Est-ce que ça t'est déjà arrivé ?

R2 : Euh oui, c'est déjà arrivé par le passé, lorsque une personne quitte l'entreprise avec un certain nombre de responsabilités. Même si vous même vous savez le faire, vous ne pouvez pas tout supporter toutes les charges, il faut donc transmettre ces

connaissances qui ne sont peut-être même pas approfondis pour vous même à quelqu'un qui pourra mener à bien ses missions. Mais au-delà des missions quotidiennes, ça demande du temps qu'on n'a pas toujours forcément en entreprise.

Romain : Comment est-ce que tu identifies les savoirs à préserver ? Est-ce qu'il y a des savoir-faire qui sont critiques et qui risquent de perturber fortement le service, ou même toute l'entreprise ? Si, si une personne par exemple, venait à partir du jour du jour au lendemain ?

R2 : Disons que chez nous, c'est un petit peu particulier, on est quand même axé sur le produit, donc les connaissances sont de manière générale partagée et diffusées à haute échelle par fossil. On a des documents de formation pour tout ce qui est produit, qui regroupe les données et après c'est l'expertise de chaque personne qui va compléter ces données-là. Donc les personnes qui sont présentes, comme la majorité de l'équipe en place depuis quasiment 10 ans, donc tout le monde sais qui fait quoi et qui sais faire quoi.

Romain : Et toi, en tant que manager, est-ce que t'es formé spécifiquement à la gestion des connaissances ?

R2 : Oui et non. Oui dans le sens où finalement on nous apprend à, pour garder une équipe motivée et engagée, missionner ces personnes sur des choses qui leur porte intérêt qui et où ils ont des connaissances. Je pense à quelqu'un qui était issu, par son ancienne expérience dans le domaine du cuir. C'est naturellement là qu'on lui a attribué la responsabilité des connaissances cuir dans le magasin. Elle a donc pu nous apporter son expertise à chacune pour compléter nos connaissances et nos données internes.

Romain : Quelles actions selon toi, renforcerait la capitalisation des compétences ?

R2 : Alors à mon sens, on a la chance d'être une entreprise qui a beaucoup de documents de formation, qui a un programme de formation très riche et complet. Mais si on devait suivre à la lettre finalement ce qu'on nous demande avec une nouvelle personne arrivante, on devrait la mettre devant ce programme de formation pour qu'elle ait vraiment toutes les informations de A à Z. L'histoire de la marque les premiers pas dans le magasin ect...Et personnellement je trouve ça beaucoup plus parlant dès le premier jour, même la première semaine, d'avoir cette personne-là directement dans le dur plutôt que de regarder des vidéos.. De la prendre sur la surface de vente et de lui montrer ce que j'utilise au quotidien, ce qui peut lui être utile directement. L'idée, c'est d'avoir une personne qui est autonome et efficace le plus rapidement possible. Le programme de formation interviendra dans un 2nd temps pour moi afin de compléter ces informations là que j'ai pu apporter moi ou les membres de mon équipe.

Romain : Comment le partage de connaissances tacites s'effectue dans l'entreprise ?

R2 : Alors pour moi, c'est à travers les échanges qu'on a directement en magasin au sein de l'équipe. Ça peut être des exemples des petites astuces par exemple qu'on

va qu'on va se transmettre parce qu'on a pu les tester en magasin mais qui ne sont pas donnés dans un document de formation par exemple, on a des appareils de personnalisation aussi. Une graveuse et une gaufreuse. Mais c'est à force d'essayer et d'essayer soi-même en magasin finalement, qu'on va devenir un expert aussi. Et toutes ces informations là on ne les trouvera pas dans un document, c'est des choses qu'on peut tester nous et qui fonctionnent et qu'on va se transmettre en interne. Pour moi, c'est important d'avoir ces échanges, que cela vienne de l'équipe de management ou au contraire que ça vienne directement de l'équipe des vendeurs qui sont en place quotidiennement dans le magasin, de s'échanger ces petites astuces, que ce soit sur des points techniques ou sur des petites astuces de vente.

Romain : Est-ce que cela te paraît efficace ?

R2 : Oui, je pense que cela efficace et a plus d'impact qu'un simple document de formation où on trouvera l'essentiel des informations. Mais euh, la pratique est toujours plus parlante selon moi.

Romain : Est-ce que vous avez un moyen de mesurer l'impact de ces échanges ? Voilà ce que tu te rends compte au quotidien que tous ces échanges informels, permettent d'améliorer le quotidien et l'expérience de chacune.

R2 : Ah, c'est le retour de chaque de chaque membre de l'équipe finalement, qui va déjà montrer la confiance qu'il y a au sein de l'équipe et qui montrent leur évolution. Derrière, chaque personne va être fière de montrer qu'elle a réussi à faire telle ou telle chose ou telle ou telle étape grâce au conseil qu'elle a pu recevoir d'autres membres de l'équipe.

Romain: Rencontre tu des obstacles aux échanges informels?

R2 : Oui, naturellement, il y a des obstacles aussi, ça va être que chacune n'aura pas forcément le même discours ou les mêmes règles. Et parfois ça peut, ça peut poser un problème. C'est rare, mais ça peut s'éloigner des pratiques courantes de l'entreprise.

Romain : Comment selon toi tu pourrais pérenniser ces échanges pour qu'il y en ait davantage ? Et que cela concerne le maximum de personnes.

R2 : Mais c'est toujours de favoriser finalement cet échange-là, de favoriser et d'encourager ces échanges là qu'elles ont en interne, en magasin, et de le valoriser aussi lors de nos entretiens individuels. C'est aussi là l'importance d'avoir un responsable ou un expert sur chaque domaine pour pouvoir centraliser un petit peu les astuces, les données.

Romain : Est-ce que tu estimes avoir un bon niveau de confiance dans ton service ?

R2 : Oui, encore une fois, c'est là l'avantage d'avoir une petite équipe. On est au quotidien ensemble, on travaille au quotidien ensemble. Ça reste un équilibre à apporter à cette équipe. Mais oui, la confiance au sein du service pour moi est bonne.

Mais il faut l'entretenir, car c'est un élément fragile, une petite étincelle suffit à faire disparaître la confiance qui a été mise en place durant plusieurs années. Ce n'est pas simple du tout car il faut réussir à contenter tout le monde.

Romain : Est-ce que tu penses qu'il y a des signaux qui pourraient montrer qu'un collaborateur se sent en confiance pour partager ?

R2 : Oui, naturellement, alors ça va aussi être la facilité à partager un succès ou une fierté personnelle. Avec son manager, directement, avec le reste de l'équipe aussi.

Romain : Parce que selon toi, les personnes partagent suffisamment leurs connaissances et leurs erreurs ?

R2 : Oui, d'après ce que je peux observer pour moi, ou en tout cas au sein de cette équipe, il y a beaucoup d'échanges sur les succès mais aussi les échecs et c'est ce qui permet d'enrichir, un petit peu nos connaissances personnelles avec les échanges, les astuces qu'on peut se transmettre les unes et les autres. On a en tant que manager un rôle d'observateur quand même. Et ça fait partie de notre rôle aussi de voir et de détecter ces choses-là.

Romain : Est-ce qu'il y aurait des leviers qui permettraient de renforcer la sécurité psychologique des équipes ?

R2 : On sait qu'aujourd'hui, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est un équilibre fragile, mais beaucoup plus important qu'il y a quelques années en arrière. Et je pense qu'une personne qui se sent bien sera d'autant plus productive derrière, et donc c'est important d'être juste et de pas trop en demander. De ne pas déborder, disons de ne pas déborder. Sur leur vie personnelle. Ça va partir de respecter leurs horaires de travail, de respecter aussi leur temps de repos et de ne pas les solliciter pour des questions professionnelles. Et quels aient le droit à ce droit à la déconnexion, finalement, pour pouvoir profiter pleinement de leur temps personnel de leur espace personnel sans avoir leur pensée au travail. Donc ça, ça aide pour le pour le climat de confiance au sein de l'entreprise. C'est ce qui fait, c'est ce qui contribue au maintien de l'équilibre.

Romain : D'après toi, est-ce qu'il est possible de mesurer, d'avoir des indicateurs pour suivre et évaluer la confiance, est ce qu'il en existe dans ton entreprise ou dans ton équipe ?

R2 : À mon sens, il n'est pas possible d'évaluer un niveau de confiance par contre, on remarque rapidement lorsque quelqu'un est moins engagé, par exemple dans son travail ou viendra moins échanger avec son manager directement ou lors des entretiens individuels qu'on a régulièrement. On sentira directement s'il y a un recul ou un manque de confiance qui s'installe.

Romain : Merci. Quelle forme de reconnaissance existe-t-il dans ton entreprise pour les experts ?

R2 : Pour moi, c'est déjà la gratification verbale, juste de féliciter et d'encourager à aller dans ce sens. Ça, ça nourrit notre ego intérieur quelque part aussi d'être félicité pour quelque chose qu'on peut apporter à l'équipe et à l'entreprise. Ensuite, au-delà de ça, quand on voit que ça a eu un impact positif et que ça a contribué aussi au succès du magasin et du business, ça peut être ça peut se traduire par une reconnaissance financière aussi sur la fin de l'année, lorsque cela est possible. On fonctionne aussi sous forme de bonus, c'est-à-dire que chaque mois ou chaque trimestre, en fonction des résultats du magasin, tout le monde a droit à une prime. C'est souvent un facteur de motivation important pour les vendeuses, ça pousse à se donner à fond au quotidien pour atteindre les objectifs et la prime. Ces primes sont vraiment un facteur de motivation sous forme de carotte pour l'équipe.

Romain : Mais donc c'est uniquement la reconnaissance verbale ou financière et non pas par exemple un statut d'expert à proprement parler au sein de l'entreprise.

R2 : Alors si comme j'en parlais plus haut on a un programme qui s'appelle le Division Of Responsibility où chacune finalement à un domaine qui lui est attribué donc elle va être responsable tout au long de l'année de cette catégorie de produits, ou de services. Et elle va devoir faire en sorte de respecter les standards demandés par l'entreprise.

Romain : Est-ce que tu observes certains effets après la nomination officielle d'un expert ?

R2 : Oui, généralement si on ne s'est pas trompé sur les compétences de chacune, il y a un taux d'engagement qui augmente, l'équipe est beaucoup plus investie et à cœur d'accomplir ce qu'on lui a confié comme mission.

Romain : Est-ce que le fait qu'un expert soit reconnu peut-il entraîner une sollicitation lorsqu'ils sont reconnus ?

R2 : Une sollicitation ? Je ne dirai pas plus de sollicitations. Des questions de l'équipe sur tel domaine oui, clairement. En revanche, vu que les responsabilités sont bien divisées pour que chacune n'ait pas trop de charges à avoir au quotidien. Je ne parlerai pas de sollicitation.

Romain : En tout cas, quand vous définissez que quelqu'un est expert sur tel et tel domaine, tout le monde sait que vous allez devoir voir cette personne pour avoir des renseignements ou des informations ou chercher de l'aide.

R2 : De manière générale, oui, après effectivement, comme nous sommes une petite équipe la plupart d'entre nous ont les mêmes connaissances. Après quand il s'agit de quelque chose de plus pointu ou qui demande de l'expertise, on va aller solliciter cette personne ou un des managers.

Romain : Quel retour faites-vous aux experts sur l'impact de leur partage ?

R2 : Ça, ça va être lors de nos échanges individuels réguliers. Par rapport aux demandes et aux attentes que nous, en tant que manager, on va avoir par rapport aux besoins du business. Ça va être les connaissances liées aux produits, ça va être l'installation d'un nouveau service.

Romain : Comment le partager avec l'équipe ?

R2 : Pareil, on va pouvoir le mesurer en interne. Pas avec un outil spécifique, mais tout simplement à travers des échanges.

Romain : Comment intégrer la reconnaissance dans les objectifs annuels ?

R2 : Ça va être de de notifier la progression par rapport à cet engagement à la personne de la remercier déjà pour son investissement et son travail sur ce sujet-là. En plus de ces de ces fonctions de vendeurs ou de « troisième clé ». Et de montrer ce qu'elle a pu apporter. Par exemple, je reviens à la connaissance produit, mais ça va être grâce à son investissement, chaque personne de l'équipe, par exemple, peut désormais nommer les différents modèles de montres. Ou alors ça va être un nouveau service qui a été installé, par exemple, WhatsApp Business. Aujourd'hui, toute l'équipe est capable de l'utiliser, et d'expliquer au clients l'intérêt d'utiliser cette plate-forme de vente.

Romain : Est-ce que vous organisez des mises en situation après vos formations ?

R2 : Cela dépend de la formation, mais généralement, effectivement, c'est ce que le groupe nous préconise aussi, c'est des mises en situation et des jeux de rôle. Cela est on va le faire lorsque c'est possible. Ce n'est pas toujours le cas, parfois par manque de temps. Mais euh par exemple il n'y a pas plus tard qu'il y a 3 semaines j'ai pris le temps avec 2 personnes de l'équipe pour leur parler de notre service après-vente et dans la foulée on a fait un jeu de rôle pour pouvoir mettre en application ce qu'on venait de voir.

Romain : Comment suivez-vous la mise en pratique des nouveaux savoirs ?

R2 : Beaucoup d'observations sur la surface de vente avec l'équipe. Beaucoup d'observations pour aider beaucoup d'écoute, de l'observation et de l'écoute. Et du coaching naturellement, du coaching aussi sur la surface de vente.

Romain : Ce qu'il y a des barrières qui empêchent l'application immédiate. ?

R2 : Oui et non alors chez nous particulièrement avec une boutique qui génère pas mal de trafic, ça va être le temps par rapport au trafic. Donc selon les périodes de l'année, on va être plus ou moins disponible à mettre ces choses en place. Parfois, il faut que les choses aillent très vite et on se prend moins le temps de de partager. Dans ce cas-là, on va au plus simple et chaque personne en fonction de ces compétences et de son expertise, se verra attribuer telle ou telle mission à ce moment-là pour simplifier

Romain : Tu as un exemple de réussite liée à une mise en pratique rapide ?

R2 : Oui. Oui, bien sûr. On nous a installés, cette année, la gaufreuse. J'ai été moi-même formé par le régional en l'espace de 20 minutes avec des exemples donc on a utilisé la machine directement sur des morceaux de cuir, ils m'ont montré les bonnes pratiques. Et dans la foulée j'ai formé le reste de l'équipe directement avec sur la machine, sans passer par le programme de formation, de manière que la machine soit mise en pratique le plus rapidement possible.

Romain : Est-ce qu'il y a des dispositifs qui sont mis en place pour accélérer l'appropriation terrain.

R2 : Pour moi, c'est le transfert de connaissances comme on a pu le faire avec l'exemple précédent. Ça permet d'être efficace beaucoup plus rapidement. Naturellement, les programmes de formation sont toujours intéressants et riches, mais ça viendra compléter les données qu'on a pu nous transmettre verbalement en amont.

Romain : Comment valides-tu la pertinence des formations proposées est-ce que c'est toi qui gère le planning de formation ou c'est comme tu disais plutôt le service des ressources humaines comment ça se passe ?

R2 : Alors vu que nous sommes un grand groupe chez Fossil ce ne sont pas les ressources humaines qui s'occupent du planning de formation. On a un service qui est dédié à cela et qui regroupe toutes les connaissances dans les différentes langues car nous sommes un grand groupe installé dans le monde entier, donc chaque pays aura le même programme de formation avec les attentes de l'entreprise selon les stratégies du moment. Pareil pour les connaissances des produits, on va avoir des books saisonniers avec les termes techniques, tous les points techniques à connaître sur ces produits-là. Ce n'est pas nous qui décidons du planning de formation. Ça va être avant le démarrage de la saison ou avant l'envoi des produits. On va nous attribuer ce module là à faire à ce moment-là on je vais attribuer du temps à chaque personne pour pouvoir accomplir ce module de formation.

Romain : Est-ce qu'il y a un lien selon toi entre l'utilité perçue et l'assiduité en formation ? Est-ce que tu t'es déjà rendu compte qu'il y a des formations qui sont pas du tout adaptées pour telle et telle situation ou telle et telle personne et que du coup c'est un petit peu des formations inutiles parce qu'impossible à mettre en pratique chez vous, qui ne vous concerne pas ?

R2 : Oui, complètement. Pour moi, il y a toujours ce décalage entre la théorie et la réalité. Et bien souvent, notamment dans les programmes de vente, ce ne sont des choses qui ne sont pas forcément applicable à notre clientèle comparée à d'autres clientèles dans d'autres pays, selon les cultures et les coutumes, les échanges peuvent beaucoup varier. Donc les programmes généraux sont bien pour avoir la même ligne directrice, mais il faut laisser cette liberté après en interne de pouvoir compléter, ou apporter des modifications.

Romain : Est-ce que vous recueillez les feedbacks sur l'utilité des contenus de formation ?

R2 : On nous laisse la possibilité de laisser des feedbacks au service de formation du groupe. Sans pour autant avoir de réels retours dessus, c'est un feedback, mais que je trouve inutile, car je pense que mon mail n'est jamais traité, voir même pas lu.

Romain : Merci beaucoup ! Souhaite tu rajouter quelque chose ?

R2 : Merci à toi, c'est bon j'ai terminé.

Entretien manager (R3) – Les réponses du répondant R3 ont été reçues par mail.

Romain : Quels outils utilisez-vous pour cartographier les compétences internes ?

R3 : Un tableau Excel pour le suivi des formations initiales en Allemagne Un tableau croisé issu de l'export (à postériori) du planning des interventions qui permet une évaluation statistique du nombre de jours et du type de mission effectuées par type de machines, clients, pays, permettant une première approche des connaissances du technicien. Des débriefings trimestriels pour affiner la connaissance des missions effectuées et les difficultés rencontrées en vue de formations ou entraînements complémentaires

Romain : Quels risques avez-vous déjà constatés lors d'une perte de savoir ?

R3 : Nous constatons tous les jours la perte du savoir chez nos clients par la rotation accélérée de leur personnel et le départ de leur personnel expert (retraite, débauchage, absentéisme). Cela entraîne plus de demandes d'interventions sur des opérations de maintenance que les clients savaient effectuer eux même. Le risque principal est la prolongation de la durée de la mission pouvant aller jusqu'à l'échec car le technicien s'avère insuffisamment compétent.

Entrainant le mécontentement du client et des perturbations du planning de production du client ainsi que de notre propre planning par des changements d'affectation des missions des techniciens en cascade avec les frais qui vont avec.

(Refus du client de payer, pénalités d'annulation et/ou modifications des réservations d'hôtel, avion, train, voiture de location.)

Romain : Comment identifiez-vous les savoirs à préserver ?

Nous n'avons pas vraiment d'outils d'analyse sur la précarité des ressources sur certain savoir. Il faudrait avoir une vue plus précise du parc machine des clients car nos machines sont fabriquées sur mesures et certains modules, plus rares ou dans des versions anciennes, peuvent passer sous les radars lors de la planification des interventions, ou poser des problèmes de disponibilité de pièces détachées de plus de 12 ans dont la fourniture n'est plus prévue contractuellement.

Le sujet devient brûlant lorsque qu'un technicien ou un ingénieur annonce son départ de l'entreprise, à ce moment-là, une étude plus approfondie de ses connaissances et engagé dans l'urgence avec le service de formation interne et nous tentons de lui faire rédiger quelques procédures ou manuel en vue de pouvoir former les suivants.

Tout savoir est à préserver, même les savoirs, à priori, anodins peuvent s'avérer cruciaux dans certaines situations particulières, surtout en terme de gain de temps.

Romain : Etes-vous en tant que manager, formés spécifiquement à la gestion des connaissances ?

R3 : Non, pas de formation particulière dispensée dans l'entreprise pour le manager concernant ce domaine.

Romain : Quelles actions clés renforcentraient la capitalisation des compétences ?

R3 : La création d'une Knowledge base est la première chose à faire car pour qu'elle soit efficace, il faut l'alimenter pendant plusieurs années. Le système interne de Ticketing paraît le plus adapté pour cette approche étant déjà un outil en ligne et partagé, avec recherche par mots clef et filtres pour faire des requêtes simples.

Le partage d'information et d'expérience terrain à travers les rapports d'intervention devrait, elle aussi, être organisés dans une Base de connaissances informatisée par type de machine. Actuellement les rapports sont attachés à une machine et un client.

Des vidéo tuto de procédures ou de tâches particulières seraient également nécessaires, mais la création d'une vidéothèque nécessite un service dédié pour, à la fois réunir les compétences de vidéaste et pédagogiques en relation avec les services, formation interne et le service technique.

Cette solution coûteuse et complexe est à l'étude depuis plusieurs années, par la maison mère, sans date de mise en place pour l'instant. Cette solution implique également des questions de sécurité informatique et de fuites d'informations à la concurrence ou à la clientèle. Augmentant le risque déjà présent lors du départ de techniciens à la concurrence. Dans un domaine de haute technologie ultra concurrentiel, certains savoir-faire de pointe sont diffusés à un nombre restreint de personnels.

Romain : Comment le partage de connaissance tacite s'effectue dans l'entreprise ?

Les connaissances tacites sont lors de la formation terrain en binôme

Romain : Est-ce que cela vous paraît efficace ?

R3 : Un plus serait d'avoir des binômes constants pour s'approcher d'un tutorat. Malheureusement les contraintes de planning et de cout ne le permettent pas.

Romain : Comment mesurez-vous l'impact de ces échanges ?

R3 : Lors des réunions pré et/ou post débriefing nous évaluons le degré de transmission au technicien débutant avec les différents interlocuteurs. Le service RH peut noter les savoir clés acquis.

Romain : Rencontrez-vous des obstacles aux échanges informels ?

R3 : Les contraintes de planning et temps nécessaire à ces débriefings sont les principaux freins.

Romain : Comment pérenniser ces échanges ?

En standardisant le parcours de formation, malheureusement, à la vue de l'étendue de la gamme de machine et de leur modularité ainsi que le nombre de clients et activités variées, il semble impossible de combiner le planning avec un plan de formation progressif défini par avance. Il n'est pas rare que nous devions confier des missions nécessitant des connaissances supérieures à celles acquises par le technicien. Dans ces cas-là, une assistance à distance renforcée et une attention particulière sont nécessaires pour la réussite de la mission. En général cela fonctionne pour un résultat en demi-teinte qui permet de contenter le client et patienter jusqu'à l'intervention suivante par un expert qui pourra contrôler, corriger et valider la mission du débutant. A cette occasion un débriefing particulier permet de mettre en évidence des lacunes dans son savoir et lui permet d'acquérir de nouveaux savoirs par la pratique.

Romain : Estimez-vous avoir un bon niveau de confiance dans votre service ?

R3 : La confiance est la base de la relation professionnelle, le mensonge ou la dissimulation sont des comportements rédhibitoires dans notre entreprise et entraînent une séparation.

Romain : Quels signaux selon vous montre qu'un collaborateur se sent en confiance pour partager ?

R3 : Lors des débriefings, ou des réunions techniques ou plus généralistes, les échanges bilatéraux permettent d'évaluer ces critères. Les rapports d'intervention sont aussi l'occasion de partager des connaissances avec les services techniques internes et clientèle.

Romain : Est-ce que les personnes partagent suffisamment leurs connaissances et leurs erreurs ?

R3 : Le manque de temps est le frein majeur, on privilégie toujours son propre travail avant de faciliter celui des autres.

Romain : Quels leviers renforcent la sécurité psychologique des équipes ? Question à revoir

R3 : Les leviers de renforcement sont essentiellement basé sur la discussion avant et après les interventions pour, rassurer, dé dramatiser, préparer aux difficultés particulières liées à la tâche (machine prototype très peu rependue ou diagnostique de panne évasif), à la situation géo politique de la destination (région déconseillée par les autorités Française), au contexte sanitaire de la destination (épidémie de maladie tropicale en cours), aux conditions de voyage.(voyage de plus de 24 h avec vol en compagnie black listée et acheminement en final en 4x4 sur routes défoncée dans la pampa).

Le dialogue est permanent avec le management et la mise en relations avec les techniciens expérimentés est un facteur de réduction du stress par le récit d'expériences similaires vécues par ces derniers et la mise en face des bons côtés (partie

extra professionnelle pendant la mission, nourriture, bar, relations humaine avec les locaux, paysages, hôtel ...)

Romain : D'après vous il est possible de mesurer et d'avoir des indicateurs pour suivre et évaluer la confiance.

R3 : La confiance de l'entreprise envers le technicien, se gagne petit à petit pour atteindre 100 %, par l'affectation de missions de plus en plus complexent et/ou sensibles. Le management peut interroger le technicien sur sa confiance en la bonne réalisation de la tâche confiée pour valider la faisabilité de la mission par ce dernier.

La confiance en soi du technicien est, elle, à géométrie variable et reste son affaire. Selon son état de fatigue, la fréquence de missions similaires déjà effectuées, le client ou la destination, elle peut varier de manière importante. L'entreprise ne peut faire grand-chose dans ces cas, si ce n'est expliquer et rassurer. Si le niveau de confiance est jugé trop faible, l'entreprise choisira de ne pas prendre le risque et affètera la mission à quelqu'un d'autre car elle n'aura, elle-même pas confiance sur le fait de mener cette mission à bien. De même le client à confiance en l'entreprise pour la réussite de la mission qu'il lui confie et pour laquelle il va payer.

La confiance se perd en un instant par un mensonge, une dissimulation, un vol. Dans ce cas le lien est rompu définitivement.

Romain : Quelles formes de reconnaissance existe-t-il pour les experts ?

R3 : La première reconnaissance est assurément la rémunération.

Vient ensuite les sollicitations d'avis technique, tactique ou pratique venant de la hiérarchie ou des collègues moins expérimentés.

Pour certains la transmission aux jeunes, tutorat, formateur, sous réserve qu'ils aient la fibre de l'enseignement et un minimum de pédagogie.

Romain : Quel effet observez-vous après la nomination officielle d'un expert ?

R3 : Pas de nomination en tant que tel, l'expert est reconnu par l'ensemble de l'entreprise sur son domaine d'expertise

Romain : Le fait qu'un expert soit reconnu peut-il entraîner une sur-sollicitation lorsque les experts sont reconnus. Si oui, comment y remédier ?

R3 : Dans notre entreprise, les domaines d'expertises sont nombreux et répartis inégalement sur plusieurs personnes. Un domaine d'expertise restreint peut être détenu par un jeune technicien s'il est le seul ou le premier à être intervenu sur une nouvelle machine peu rependue dans le parc machines client. Il sera forcément le premier choix pour la prochaine intervention sur ce modèle et s'il n'est pas disponible, c'est la porte ouverte pour la monté en compétence d'un autre technicien vers l'expertise. Les experts ayant un domaine d'expertise d'ampleur sont forcément plus sollicités par les collègues.

Romain : Quel retour faites-vous aux experts sur l'impact de leur partage ?

R3 : Pas de retour particulier ou d'analyse exhaustive des domaines d'expertise. Cela fait partie de la culture d'entreprise et plutôt transmis de manière orale au fil de l'ancienneté.

Romain : Comment intégrer la reconnaissance dans les objectifs annuels ?

R3 : La reconnaissance est signifiée lors des débriefings, des réunions de groupes et des entretiens annuels et bi annuels légaux. (Entretien professionnel tous les 2 ans et entretien forfait jours annuels).

Romain : Organisez-vous des mises en situation après une formation ?

R3 : Les mises en situation sont opérées en binôme sur le terrain, le technicien expérimenté étant juge des tâches qu'il peut confier au novice.

Romain : Comment suivez-vous la mise en pratique des nouveaux savoirs ?

R3 : Par la lecture des rapports d'interventions et les remontées d'informations du technicien référent ainsi qu'éventuellement du client.

Romain : Quelles barrières empêchent l'application immédiate ?

R3 : Le frein principal est la demande client en adéquation avec le savoir nouvellement acquis. Souvent le planning des formations proposé par la maison mère n'est pas cohérent avec les besoins immédiats sur les interventions. De même des nouvelles machines peuvent être vendues, alors que le besoin de formation des techniciens en charge de l'installation de ces nouveaux appareils n'a pas été anticipé.

Romain : Donnez un exemple de réussite liée à une mise en pratique rapide.

R3 : Lorsque c'est possible nous simulons au centre de formation, une intervention à venir. Changement d'un doigt d'éjecteur répété plusieurs fois en atelier pour rassurer le technicien pour cette mission opérée quelques jours plus tard en conditions réelle chez le client, de sorte qu'il n'ait que le stress contextuel au client à gérer (déplacement, gestion du temps, gestion de la communication) mais pas de stress quand la réussite de technique de la mission.

Romain : Quels dispositifs accélèrent l'appropriation terrain ?

R3 : Les difficultés rencontrées et maîtrisées sont les seuls accélérateurs de l'expérience terrain.

L'aguerrissement ne vient que par la maîtrise des difficultés par les moyens à disposition sur le moment.

Chacun usant de ses qualités propres (soft skills) en plus de son bagage technique pour mener à bien sa mission face aux difficultés multiples et variées.

Les difficultés peuvent être liées à la communication, à la langue, à la culture, au temps alloué, aux difficultés techniques, à la disponibilité de pièces de rechange, au climat et conditions de travail, à l'état de santé physique et mental, à la fatigue, à la langue, etc.

Romain : Comment validez-vous la pertinence des formations proposées ?

R3 : Ils n'ont pas trop le choix, ils suivent le cursus prévu en fonction des formations planifiées par la maison mère et par la formation interne.

Romain : Quel lien faites-vous entre utilité perçue et assiduité en formation ?

R3 : L'utilité de certains modules de formation n'est pas forcément perçue immédiatement, mais sera reconnue par l'apprenant lors de l'exécution de la mission qui fera appel à ces compétences pour sa réalisation.

Romain : Comment recueillez-vous le feedback sur l'utilité des contenus ?

R3 : Par évaluation orale et écrite en fin de session formation. Evaluation de la formation et du formateur par petit questionnaire.

Pour les formations client formulaire d'évaluation et feuille d'émargement sont fournis au responsable formation du client pour ses dossiers de suivi de son personnel.

## **Entretien – Novice – R4 – 33 minutes**

Romain : Bonjour. Est-ce que tu peux te présenter brièvement ton rôle au sein de l'entreprise ? Combien de temps tu es chez nous ?

R4 : Bonjour Romain. J'ai 21 ans et je viens actuellement de terminer mon BTS commerce international que j'effectue en alternance au sein de l'entreprise HEUFT depuis août 2023. J'intègre le service projet Moyen-Orient et Inde dans lequel j'effectue des missions d'exports.

Romain : Alors je vais te poser plusieurs questions dans le cadre de mon mémoire lié à la gestion des connaissances et des compétences. Première question, est-ce que tu sais vers qui te tourner quand tu as besoin d'une expertise précise ou d'un conseil pour tes tâches du quotidien ?

R4 : Lorsque j'ai besoin d'aide en entreprise, je n'hésite pas à me tourner vers ma tutrice ainsi que vers mes collègues du même service qui peuvent répondre à mes questions. En règle générale c'est assez facile et rapide. En fonction de la question, ma tutrice est capable de me répondre, elle m'encadre pour tout, donc je n'ai pas de problème particulier.

Romain : Est-ce que tu rencontres des difficultés pour trouver un expert ou quelqu'un qui peut t'aider ? Si tu as besoin d'aide sur un sujet précis, il y a toujours quelqu'un pour répondre à ta question pour ne pas te bloquer dans ton travail ? Que fais tu si ta tutrice n'est pas disponible ?

R4 : Nous sommes plusieurs au sein de la société à effectuer les mêmes missions. Donc si ma tutrice est occupée, je peux naturellement me tourner vers d'autres collègues effectuant les mêmes missions. Ou également vers les équipes projets qui peuvent également me répondre. Elle est parfois occupée, soit en ligne, soit en réunion avec d'autres personnes. Il y a des jours où effectivement je sens qu'elle est très prise, et qu'elle a moins de temps à m'accorder. Dans ces moments, je peux me tourner vers d'autres personnes qui effectuent le même travail que moi au sein de l'entreprise, ils peuvent aussi m'aider. Il y a une culture d'entraide plutôt importante dans notre service, c'est important et ça facilite les tâches du quotidien.

Romain : Merci donc tu n'as pas de problème particulier en tout cas pour tes pour tes tâches au quotidien ?

R4 : Pas particulièrement.

Romain : Quelle discussion informelle vous a le plus appris récemment ?

R4 : C'est souvent l'or des discussions pendant les pauses déjeuner. Je sors rarement du bureau pour discuter, à part avec les collègues du même bureau. Donc ce genre de discussion, pour moi, c'est pendant les pauses de midi que nous pouvons échanger sur les difficultés que nous rencontrons et c'est durant ces échanges que j'apprends quelques fois des choses utiles. Je fais attention à ce que j'ai pu entendre

sur la façon de procéder par exemple, ou s'il y a des difficultés rencontrées par mes collègues. Même si ça ne me concerne pas directement à l'instant T, je sais que c'est potentiellement un problème qui peut m'arriver sur le coin de la tête un autre jour. Après je sais que les problèmes spécifiques et particuliers, ma tutrice va s'en occuper, ou au moins me dire exactement quoi faire s'il y a un risque important que je fasse mal.

Romain : Tu dis que ça arrive pendant les pauses de midi, donc il n'y a pas d'autres moment ? Est-ce qu'il y a une politique d'entreprise pour permettre au gens de discuter ou d'échanger plus librement qu'en

R4 : Non. Il y a quelques fois des repas du soir à l'extérieur d'organisés, mais c'est à notre initiative, et on ne parle pas du travail à ces moments.

Romain : Où se déroulent le plus souvent ces partages spontanés ?

R4 : Exactement oui, c'est pendant les pauses.

Romain : Les formations ou les échanges informels, qu'est-ce qui t'aide le plus ? Tu as des exemples ?

R4 : Personnellement, ce qui m'aide le plus, c'est les formations. Une formation va expliquer clairement et spécifiquement ce qu'il faut faire et pas faire. Alors que les discussions informelles sont plus ou moins influencées par la façon dont une personne va travailler. Je pense qu'à mon niveau, les formations théoriques m'apprennent bien plus que des explications sur le tas. J'ai suivi plusieurs formations « exports » sur plusieurs jours au sein de l'entreprise, avec une vraie formatrice, et franchement ça m'a beaucoup aidé.

Romain : Tu penses que ça serait possible de multiplier les moments informels ou est-ce que tu penses que c'est uniquement les pauses de de qui te permettent d'en avoir ?

R4 : Je ne pense pas et je ne vois pas trop l'utilité de multiplier ce type de moment informel. Ça doit venir comme ça vient et spontanément.

Romain : Merci. On passe aux questions liées au climat de confiance et au partage de connaissances. Première question ? Est-ce que tu te sens à l'aise dans ton équipe ou en dehors de ton équipe pour poser des questions sans jugement ?

R4 : Dès mon arrivé de la société, on m'a toujours dit de poser les questions quand je j'en avais et qu'il n'y avait pas de question bête. Qu'il valait mieux demander avant de se tromper. Donc non, je n'ai pas de souci à. Même si au début j'avais quelques craintes pour poser des questions, avec le temps ça devient plus facile. Mais je

pense que à force de me soutenir, et de me mettre en confiance, ca m'a aussi permis d'être plus à l'aise et de demander plus facilement lorsque j'ai besoin d'aide.

Romain : Arrive-t-il qu'un manque de confiance freine ton apprentissage ?

R4 : Peut-être ma timidité au début oui. Mais avec du temps, et au bout d'un moment tu comprends que poser des questions ce n'est pas mal vue ici. Au contraire, on ma vite fait comprendre qu'il est préférable de poser des questions, plutôt que de mal faire. Mais c'est toujours un risque de manière général

Romain : D'après toi, est-ce que c'est au rôle du manager de ton équipe d'améliorer le climat de confiance ? Si jamais le climat de confiance venait à pas être suffisant selon toi ?

R4 : Pour moi, c'était au manager de l'équipe de mettre en place un climat de confiance entre les collègues. Vu que c'est lui qui doit absolument faire une sorte d'instaurer la confiance. Il doit également servir de modèle. Il doit montrer la voie et pouvoir identifier les problèmes si le climat de confiance n'est pas bon. Après c'est sûr que ça va avoir un impact sur l'équipe, mais l'équipe elle-même est également importante. Toute la responsabilité ne pas doit être sur lui non plus je pense. C'est une équipe donc cela implique tout le monde.

Romain : Est-ce que tu estimes qu'il a une bonne confiance entre seniors et junior au sein de ton équipe ?

R4 : Oui, au sein de mon équipe, les seniors aiment partager leur savoir auprès des plus jeunes et on peut aussi de temps en temps leur apprendre des choses de nos générations. Donc finalement, quelquefois du senior au jeune, mais inversement également. Il y a des réserves quelques fois ou plutôt des réticences. Mais une fois qu'une relation de confiance est établie, le travail et les échanges sont beaucoup plus simples et efficaces. Mais chez nous c'est plutôt une force d'avoir plusieurs générations.

Romain : Merci je passe aux questions qui sont liées à l'hypothèse numéro 5 qui concerne la mise en pratique rapide et l'internalisation. Première question, est-ce que t'as pu globalement tester rapidement ce que tu as appris soit auprès des formations, soit auprès de tes collègues ?

R4 : Lorsque l'on met forme sur quelque chose dans l'entreprise. C'est pour m'y mettre à la tâche rapidement après. Donc souvent je prends des notes et oui, j'applique après quand c'est possible. Par exemple, après avoir suivi une formation interne sur le logiciel de gestion de projet et de facturation, on m'a directement confié une petite tâche concrète avec le logiciel en mode démo où je devais l'utiliser. Ça m'a aidé à bien comprendre les détails et les nuances, parce que si on attend trop longtemps, on oublie vite les détails. Ce n'est pas toujours le cas, mais globalement on essaie de faire en sorte que ce soit le cas.

Romain : Que tu rencontres des freins pour pratiquer rapidement ce que tu as appris ?

R4 : Je dirais peut-être quelquefois le manque de connaissances sur l'environnement dans lequel je travaille. Puisque je débute. Mais avec le temps je vois que ce frein n'en est plus tellement un. Mais je pense que le frein le plus important, ça reste quand même le manque de temps. On a beaucoup d'urgences à gérer, et du coup on reporte l'application des nouvelles compétences, ce qui fait qu'on perd un peu les acquis. J'ai aussi remarqué que certaines personnes hésitent à déléguer au début, peut-être par peur d'erreurs ou parce qu'ils veulent être sûrs qu'on maîtrise bien la théorie avant de nous laisser pratiquer.

Romain : Est-ce qu'une application immédiate renforce ta, ta confiance et ton apprentissage ?

R4 : Pouvoir appliquer ce que l'on m'a appris permet de savoir tout de suite si je l'ai bien acquis et compris. Ça me permet aussi de pouvoir directement poser des questions sur si je n'ai pas forcément bien pris note ou bien compris les choses. Et pouvoir par la suite être plus autonome. Donc pour moi mettre en pratique directement après l'apprentissage facile l'autonomie en entreprise et donc oui. Cela renforce ma confiance. Si je fais une formation, et que je n'applique rien immédiatement derrière, je sais que je vais oublier des choses, et ça va forcément me perturber. Ensuite je risque de commettre des erreurs, et on va me dire que ces erreurs ne sont pas acceptables car j'ai pourtant suivi la formation. Sauf que formation sans pratique derrière, ce n'est pas efficace.

Romain : Est-ce qu'il y aurait des choses que tu pourrais suggérer pour faciliter cette mise en pratique ?

R4 : Comme on fonctionne avec les personnes qui s'occupent de moi dans mon service, pourquoi pas mettre en place une todo liste ? Dans laquelle on peut voir l'ensemble des tâches à réaliser dans la journée. C'est déjà plus ou moins en place avec ma tutrice. Mais si c'était plus utilisé, je peux faire mes tâches demandée une par une plus rapidement.

Romain : Merci on passe aux dernières questions qui concerne l'hypothèse numéro 6 relativ à l'utilité perçue et la motivation des apprenants. Première question, est-ce que selon toi les formations sont pertinentes pour tes tâches quotidiennes ?

R4 : Les formations que j'ai pu avoir durant mon apprentissage ont été très pertinentes et très utiles et qu'elles étaient en lien direct avec les missions que je devais effectuer. Donc oui, pour moi, elles ont été très pertinentes. Je n'ai pas fait de formation inutile ici.

Romain : Quand juges-tu qu'un apprentissage soit vraiment utile. Même si tu as déjà répondu à cette question auparavant, c'est quand c'est en lien direct avec ton travail, c'est ça ?

R4 : Oui, c'est ça.

Romain : Est-ce que l'utilité perçue de la formation influence ta motivation à apprendre ?

R4 : Oui c'est évident que ça va jouer un rôle important dans ma propre motivation. La formation du logiciel dont j'ai parlé tout à l'heure, ben je l'utilise tous les jours. Et je le savais à l'avance, donc forcément j'ai été assidu pendant la formation car je savais que j'allais travailler dessus au quotidien. Je vais poser plus de questions par ce que je vais impacter dans mon quotidien. Si un jour je fais une formation que je trouve inutile, je ne sais pas comment je vais réagir, mais sûrement je vais faire moins attention et être un peu moins attentif.

Romain : Avez-vous déjà abandonné un contenu jugé peu utile ?

R4 : Je n'ai pas souvenir d'avoir abandonné quelque chose. Je pense qu'on peut toujours trouver quelque chose dans du nouveau.

Romain : Dernière question : Comment l'entreprise selon toi pourrait rendre les apprentissages plus concrets et plus utiles ?

R4 : Parfois les formations proposées sont certes utiles, mais sur des éléments déjà connus. Si je veux monter en compétences et faire d'autres tâches nouvelles, ce n'est pas le cas. Il y a quelques fois des formations qui sont organisées, mais je n'y suis pas invité car ça ne me concerne pas directement. Pourtant ça me plairait beaucoup. S'il y avait une demande en amont de la formation, sur qui souhaite participer à quelle formation, ça serait franchement sympa.

Romain : Merci Louis. Est-ce que tu veux rajouter quelque chose d'autre ?

R4 : Merci à toi. Non, rien de spécial.

## **Entretien R5 - Expert - 41minutes**

Romain : Pouvez-vous vous présenter rapidement ?

R5 : Je me prénomme Sébastien, j'ai 34ans, et je travaille dans une entreprise en Suisse depuis mi 2022. Nous fabriquons des équipements électriques qui sont utilisés pour le transport ferroviaire.

Romain : Votre expertise est-elle répertoriée dans un outil interne ?

R5 : Oui il existe une matrice de compétences tenu à jour par les RH. Ce doc est disponible pour tout le monde sur le réseau interne. C'est assez utile pour planifier certaines choses, même si cela n'est pas souvent mis à jour, et qu'il manque beaucoup d'éléments dans cette matrice, ça permet d'avoir un premier aperçu. Il s'agit uniquement d'un fichier qui liste les formations effectuées pour chaque personne. C'est un bon point de départ, mais au final personne ne l'utilise car c'est totalement incomplet et inutilisable pour moi. Donc je ne sais même pas si on peut dire que c'est mon expertise qui est répertorié, ou juste simplement les formations qui sont effectuées et celles qui sont prévues.

Romain : Craignez-vous la perte de vos savoirs si vous changez de poste ?

R5 : Honnêtement ? Bien évidemment que si je pars, il va y avoir de la perte de savoir, mais est-ce que j'en ai peur et que c'est une crainte ? Non je m'en fou car ça ne sera plus mon problème. C'est le problème de la hiérarchie s'il n'y a pas en place une structure claire et précise qui permet de remplacer les personnes, ou d'en former des nouvelles rapidement. Bonne chance à eux. Ça ne me dérange pas de former des nouveaux, au contraire même. Mais ce n'est pas la politique de l'entreprise aujourd'hui je pense. Ici en Suisse tu as droit à deux mois de préavis si tu démissionnes, ça sera bien trop peu pour former quelqu'un je pense. Si les documents étaient à jours la transition serait plus douce, mais ce n'est pas le cas.

Romain : Du coup il risque d'y avoir une perte de connaissance importante ? Par rapport à quoi ?

R5 : Oui beaucoup de notions et de petites astuces ne sont pas renseigné dans des documents de formations. C'est pareil pour tout le monde je pense. Je suis le seul de l'entreprise qui effectue ces tâches. Il n'y avait personne avant moi, c'est une création de poste, avant moi c'étaient les autres collègues qui effectuaient mes missions, donc je pense que tout redeviendra comme avant si je n'étais plus là. Ils prendront le relai, mais la charge de travail s'accumulera pour eux. Les procédures existent, mais par faute de temps elles sont assez simplifiées et génériques. Il manque beaucoup de chose qui concernent les détails, et ça s'est marqué à aucun endroit.

Romain : Participez-vous à la mise à jour du référentiel de connaissances ?

R5 : Non pas du tout, ce n'est pas de mon ressort

Romain : Quels moments informels utilisez-vous pour transmettre vos savoirs faire et technique ?

R5 : Alors, je m'occupe de vérifier les installations électriques que mes collègues ont effectué. Si quelque chose n'est pas conforme à une norme ou autre, je suis obligé de le dire tout de suite pour que les modifications soient apportées rapidement. Mais après, pendant les pause-café ou autres, je vois beaucoup de monteurs, et j'explique plus en détail ce qui n'était pas correct sur tel ou tel appareil. Surtout j'essaie d'expliquer pourquoi c'est important, c'est bien plus parlant pour eux et ils feront sûrement moins souvent cet oubli par la suite. C'est dans ces moments-là qu'on aborde les vraies subtilités, celles qui ne sont pas dans les documents. On parle aussi beaucoup à propos du suivi des coûts quand on rate une livraison à temps à cause d'un détail négligé. Ces petits échanges au quotidien, ça aide beaucoup. Globalement je dirai qu'il que les moments informels sous toujours à notre disposition, on bosse tous dans un grand atelier et je bosse plus ou moins en équipe, c'est un travail collaboratif. Donc j'ai possibilité de croiser régulièrement du monde, et d'avoir des discussions de 10-15min régulièrement avec plusieurs personnes pour ce genre de moment informels.

Romain : Préférez-vous un partage spontané ou structuré ?

R5 : Spontané pour moi c'est bien plus parlant pour les gens, on parle librement, pas de blabla inutile, c'est plus rapide et plus concret. Et surtout lorsqu'il s'agit de discussion spontanée, il y a moins de monde au courant, certaines personnes peuvent mal prendre certaines choses ou certains propos s'il y a un chef dans la conversation. Quand c'est informel et spontané, je sens que les collègues posent plus de questions, ils sont plus détendus. Donc pour moi les partage spontanés, même s'ils sont souvent de courtes durées sont bien plus efficaces, que quelque chose de formel avec des tonnes d'email et des comptes rendus de réunions.

Romain : Quelles bonnes pratiques renforcent ces échanges ?

R5 : Je ne sais pas trop, j'ai plusieurs moments de ce type-là de mon côté, car je suis assez libre dans mon poste donc je peux régulièrement voir mes collègues dans l'atelier pour pouvoir échanger sur n'importe quel sujet. Mais clairement si nous avions du temps supplémentaire pour ce genre d'échange, cela serait bénéfique pour tous. Aujourd'hui c'est la motivation de chacun qui fait notre force, et qui fait que nous partageons entre nous. Il faut que les gens soient un minimum motivé, et que tout le monde se sente concerné, sinon c'est plus compliqué.

Romain: Qui ce qui vous motive à partager et qu'est-ce qui vous démotive le plus?

R5 : Quand je vois qu'un collègue qui ne refait plus deux fois la même erreur à la suite de notre dernier échange, c'est gratifiant pour lui et pour moi. Ça prouve que ça avance dans le bon sens, cela évite du temps perdu par la suite. Ça rend également fier la personne qui sais qu'elle « fait bien » maintenant. Et moi ça me plaît également. Surtout que ça facilite mon travail derrière aussi.

Cependant c'est évident que s'il faut répéter 30 fois la même chose, et que ce n'est toujours pas bon, c'est énervant. Soit la personne en face ne comprend pas, et du coup soit c'est ma faute par ce que j'explique mal, soit elle s'en fiche, et là c'est plus problématique. Je croise souvent des gens dans les ateliers, et tu vois tout de suite le manque de motivation de certaines personnes. Tu sais pertinemment que le travail qu'ils vont fournir va être à la hauteur de leur motivation, proche de zéro. Et c'est vraiment lourd à porter au quotidien de devoir réussir à motiver des gens qui n'ont pas envie de travailler.

Romain : Quelles sont les facteurs qui vous freine dans le partage des connaissances ?

R5 : Pour être honnête, je partage mes connaissances quand je peux, mais il y a quand même plusieurs facteurs qui freinent ce partage. Quelques fois je réalise moi-même les modifications sur les schémas électrique parce que je sais exactement ce qu'il faut corriger. J'en parle rapidement aux monteurs, mais ils sont moins à l'écoute car ils n'ont pas besoin de faire ce que je fais. Je le fais pour eux. Mais je le fais car je m'y sens obliger pour gagner du temps et de l'efficacité, donc c'est un frein au partage par ce que je veux que ça avance vite. Si nos documents et procédures de montage, et de respect des normes étaient à jour, ce serait plus facile aussi.

Romain : Est-ce que le manager peut influencer le partage des connaissances entre ces collaborateurs ?

R5 : Je pense que oui. Le manager ici est bienveillant. S'il instaure un climat de crainte et de reproche, les gens ne vont plus rien dire, ni demander. J'ai de la chance que mon chef est très ouvert. Il demande souvent des retours de terrain et il prend le temps de remercier quand une idée est utile. On sent qu'il y a un suivi et un engagement personnel, ça donne envie de continuer. Dans ma boîte précédente, c'était totalement différent, le manager était absent de la réalité du terrain. Il n'était pas à l'écoute. Du coup il y avait un manque d'envie de la plupart du personnel, et donc également une influence sur le partage de connaissance qui était plus limité. Ici le manager fait un suivi régulier, et il s'assure que tout le monde soit formé correctement.

Romain : Disposez-vous d'un titre officiel d'expert / formateur ?

Pas de formateur, mais d'expert concernant la vérification des équipements des produits dans nos ateliers oui.

Romain : Quel impact a cette reconnaissance sur votre envie de transmettre ?

R5 : Je pense que j'aurais la même envie de transmettre, même sans ce rôle et ce poste. C'est difficile à dire, mais j'aime transmettre de manière générale, même durant mon temps perso je n'hésite pas transmettre et échanger sur tout et n'importe quoi, je pense que cela dépend de chaque personne. Faire des retours, positifs ou négatifs c'est également important, et je me force à le faire car je trouve cela utile

pour tous. Personnellement aucun problème. Parfois je suis même sollicité pendant mes congés par des collègues qui sont en galère sur certains points. J'aide avec plaisir même dans ce cas, à condition que ce soit vraiment ponctuel, et que ce ne soit pas lié à un manque de compétence. S'il manque une info, je la donne, ou j'envoie mes procédures perso que j'utilise moi-même.

Romain : Quelles formes de reconnaissance appréciez-vous le plus ?

R5 : J'apprécie quand une idée d'amélioration que je propose rentre « dans les standard » de l'entreprise par la suite et que cela va générer une note d'information ou un nouveau mode opératoire, voir même juste une mise à jour d'un mode opératoire. Même si ce n'est pas grand-chose, ça veut dire que mon idée a été approuvé par ma hiérarchie. Je trouve donc ma place dans l'entreprise et j'ai la sensation d'être légitime à mon poste. Ce n'est pas grand-chose et c'est toujours gratifiant. De la même manière un simple « merci » ou « bravo seb » ça ne couture rien, et ça fait tout de même un bien fou au moral. Mais derrière tu peux t'attendre une reconnaissance financière, je ne suis pas venu en Suisse pour rien. Je plaisante, mais c'est un critère important, d'être payé à sa juste valeur sur le marché et la rémunération doit également suivre l'engagement et les efforts fournis, surtout si l'entreprise est solide financièrement.

Romain : Une réussite d'apprenant renforce-t-elle votre satisfaction et motivation à transmettre ?

R5 : Oui bien sûr. C'est plaisant. C'est arrivé par le passé, et c'est génial de voir un jeune s'en sortir en parti grâce à ce que tu lui as appris. C'est valorisant pour les deux personnes. L'inverse, tu peux le considérer comme un échec d'une certaine manière. Mais si tu tombes sur un jeune que tu vas chapoter pendant 1an, et qu'il n'en a rien à faire de tout, qu'il n'écoute rien, alors là franchement je m'en fou si après quelques semaines il est viré. Je vais être le premier à pousser pour qu'il s'en aille.

Romain : La mise en pratique immédiate par l'apprenant est-elle importante ?

R5 : Oui, c'est important de pouvoir mettre en pratique tout de suite ce qu'on apprend, sinon on oublie vite. Si je lui explique et qu'il attend une semaine avant de prendre le temps d'effectuer les modifications, c'est mort, je sais que cela ne va pas être parfait. Il va y avoir de l'oubli, donc il faudra encore recommencer, c'est une perte de temps immense que va être générée. Mais je pense que ça marche vraiment que si la personne a envie de bien faire. Si quelqu'un n'est pas motivé ou ne voit pas l'intérêt, même s'il pratique tout de suite, ça ne changera pas grand-chose, il va oublier 10minutes après, voir même avant. Par contre, quand on a envie de réussir et qu'on peut tester directement, on retient beaucoup mieux j'en suis convaincu.

Romain : Êtes-vous impliqué dans son accompagnement ?

R5 : Pas directement non, moi je vérifie leurs travaux on va dire. Ils sont accompagnés par d'autres monteurs expérimentés. Mais je suis amené à discuter avec eux et à leurs fournir des explications et des retours sur leurs travaux quelques fois. Même si je le fais plutôt avec les monteurs expérimentés plutôt.

Romain : Quels obstacles l'apprenant rencontre-t-il pour pratiquer ?

R5 : Je dirais que le manque d'accès immédiat à la machine ou le stress de toucher à un équipement coûteux. Sans soutien moral, ils hésitent à se lancer. La peur du jugement aussi je pense, je vois beaucoup de jeunes qui préfèrent demander 12 fois à 12 personnes différentes avant de faire quelque chose. Alors que s'ils étaient bien formés dès le départ, avec des procédures claires, ils n'auraient pas besoin de demander comment faire à d'autres personnes. Au moins ils veulent bien faire c'est déjà cool, mais ils ont vraiment la crainte de mal faire quelque chose, et que cela soit leurs fautes.

Romain : Percevez-vous si l'apprenant juge votre savoir utile ?

R5 : Oui car il revient avec des questions plus pointues maintenant ou plus tard. C'est lié à la motivation de la personne également. Si le collègue ne pose pas de question après lui avoir montré une erreur, et qu'il ne pose pas de question, c'est probablement qu'il juge cela inutile. Ce n'est pas forcément toujours le cas, quelques fois j'explique, il comprend et c'est fini. J'explique verbalement, ou nous lisons la procédure ensemble pour que tout soit bien clair entre nous. Une simple explication puis un acquiescement de la personne en face suffit également. Cela ne veut pas dire qu'il juge cela inutile. Il faut apprendre à connaître la personne en face. Certaines personnes sont plus timides et introverties que d'autres, il y aura donc moins de questions, ce n'est pas pour autant qu'il juge cela inutile et qu'il s'en fou de tout. C'est souvent l'inverse d'ailleurs chez nous je trouve.

Romain : L'utilité perçue modifie-t-elle son engagement ?

R5 : Oui quand ils voient que la méthode proposée va permettre de gagner du temps, ou d'éviter d'en perdre derrière. Le jeune va comprendre l'utilité, et va donc s'engager pleinement pour faire ainsi. Quelque fois l'utilité perçue n'est pas la même entre le début de carrière et un an après. Les choses peuvent mettre du temps à s'installer. L'engagement d'aujourd'hui n'est pas forcément celui de demain. L'engagement peu augmenter comme diminuer avec le temps. C'est à moi et à mon chef de réussir à faire en sorte de maintenir l'engagement de l'équipe.

Romain : Rendez-vous vos explications plus concrètes et pratiques ?

Toujours. Je pars d'un incident réel, je montre le coût de l'arrêt et les conséquences, puis j'explique la solution pas à pas. J'ai des cas de ce type régulièrement. Et en règle générale lorsqu'il y a des explications sur comment faire mieux, je le fais toujours en atelier, rarement dans mon bureau avec des photos ou un fichier Excel. Ce n'est souvent pas parlant avec les monteurs. D'ailleurs ici il y a également la barrière de la langue. Je parle bien allemands, mais pas parfaitement non plus, donc pour me

faire comprendre c'est bien plus simple pour tout le monde de le faire devant l'équipement pour montrer du bout des doigts ce qui ne va pas, ou bien en documentant mes propos avec les fiches d'installation existante. C'est des feedbacks intéressants si c'est fait comme ça. Ça permet aussi de montrer directement comment faire pour réparer, et comment faire pour ne plus faire la même erreur.

Romain : Merci, tu as quelque chose à rajouter ?

R5 : Je pense que si tu m'avais posé les mêmes questions il y a 3ans dans mon autre entreprise, mes réponses auraient été totalement différentes.

Romain : C'est-à-dire ?

R5 : C'est quand même fortement lié à l'entreprise dans laquelle tu évolue, donc ce n'est pas forcément évident de répondre simplement. J'ai plusieurs fois pensé à mon autre entreprise, du coup mes réponses sont un peu plus mitigées et nuancées. Mais sinon bon courage à toi pour tes entretiens.

## **Entretien expert – R6 - 48min**

Romain : Bonjour. Dans le cadre de mon mémoire, je vais t'interviewer. Dans un premier temps, est-ce que tu peux te présenter brièvement ?

R6 : Oui Bonjour Romain, donc je m'appelle Marie, ça fait 5 ans passés que je suis chez HEUFT en tant que chargé de projet sur le secteur France, Union européenne et Inde.

Romain : Merci. Je vais te poser différentes questions liées à mon mémoire. Les premières questions vont être liées à la gestion des connaissances qui permettent d'identifier les compétences et limiter la perte de savoir. Donc première question, est ce que ton expertise est répertoriée dans un outil interne au sein de la société ?

R6 : Alors aujourd'hui, un certain nombre de connaissances sont inscrites dans un mode d'opérateur consultable par l'ensemble des salariés du site sur notre serveur interne, notamment des notices d'utilisation du logiciel des documents administratifs, genre accusé de réception demande d'acompte, facture certains autres documents comme des suivis facturation ou processus particulier à l'import-export sont également. Intégrer à ces modes opératoires. La liste n'est pas exhaustive, nous avons encore un certain nombre à intégrer et à finaliser et ces documents peuvent évoluer au cours du temps en fonction des besoins et des évolutions de nos process.

Romain : Et il n'y a pas de document qui explique que telle ou telle personne c'est faire telle et telle chose au sein de l'entreprise ?

R6 : Alors de mon arrivée. Le service RH nous a transmis une grille de suivi professionnel avec un certain nombre de modes opératoires à lire et à prendre à connaître dans le cadre de ma fonction. Et Julie, qui m'a formé au poste de chargé de projet avec 2 autres personnes, avaient également fait un récapitulatif de nos compétences pour chacun des items nécessaires à la gestion de projet. Depuis, je ne sais pas si ces 2 documents sont toujours d'actualité et sont toujours utilisés. A part ça, il n'existe rien en interne.

Romain : Est-ce que tu as une crainte de perte de savoir si tu changeais de poste par exemple ?

R6 : Alors les connaissances sont rédigées dans ces mots opératoire en partie. Une grande partie des autres connaissances se font par le biais de la formation par oral. Et les process sont les mêmes pour tous les chargés d'affaires, que ça soit pour mon collègue Émilien qui gère une partie de la France de Moyen-Orient ou côté Afrique avec Arina qui utilise les mêmes modes opératoires et les mêmes façons de faire. La seule chose qui peut être différente, va être liée à au document lié à l'ex-

port, à l'export de vers certains pays. Pourtant, ces informations sont également requises sont également visibles dans un sur un site internet que nous payons pour savoir exactement quels sont les documents nécessaires à l'export et donc le si je devais changer de poste ? Je pense que mes collègues aujourd'hui pourraient facilement reprendre le relais. Puisque la politique également, c'est de jouer la polyvalence et de pouvoir se remplacer quand nous ou l'autre personne par en congé notamment.

Romain : Est-ce que tu participes personnellement à la mise à jour d'un référentiel de connaissances ?

R6 : Voilà, en septembre 2024, nous avons fait un groupe de travail avec plusieurs personnes de l'entreprise. Pour référencer les modes opératoires existants, faire un tri sur les documents qui n'étaient plus utilisés, ceux qui avaient disparu éventuellement et ceux qui étaient à remettre à l'ordre du jour. Nous avons fait un bon nettoyage, on en a créé des nouveaux. Et le travail est à poursuivre au jour le jour et même annuellement pour faire une revue et s'interroger sur le fait de les réviser enfin en fonction des besoins.

Romain : Merci. S'il y a des moments informels au sein de l'entreprise. Lesquels sont-ils ? Et est-ce que tu utilises ces moments informels pour transmettre tes savoir-faire et tes savoirs techniques ?

R6 : Alors oui, en effet, il y a plusieurs moments informels dans une entreprise qui peuvent aller de l'arrivée avec un échange lors du bonjour matinal, lors d'une pause-café, lors d'un repas de 12h00, sur site ou à l'extérieur, en commun ou pas. Il peut y avoir plusieurs moments qui peuvent servir de transmission d'informations en disant j'ai 2 minutes, je te pose juste une question pour débloquer une situation. Pour autant dans l'entreprise, nous sommes assez ouverts et dans le cas où une personne doit travailler sur un sujet et est bloqué ou a besoin de de conseils ou d'une information pour avancer elle peut toujours aller se présenter à la porte du bureau et demander de l'aide sur un point technique spécial en disant j'ai tel problématique, est-ce que tu l'as déjà rencontré ? Est-ce que tu tu saurais comment faire ? Ou justement le fait des fois juste d'en discuter permet parfois de trouver la solution en groupe ou seul.

Romain : Est-ce que toi, personnellement, tu préfères un partage spontané ou quelque chose de beaucoup plus structuré ?

R6 : Alors personnellement, j'ai l'habitude de me débrouiller seule. Euh, que ça soit dans des sujets personnels où professionnels. Donc ça ne me dérange pas de pas forcément avoir l'information et de devoir la trouver par moi-même par Internet, dans les recherches, dans la documentation interne ou en allant poser la question à des personnes. Par contre, dans le cas où j'intègre un nouvel apprenti par exemple j'aime bien qu'il commence par une base structurée. Notamment documenté pour qu'il

puisse s'instruire, prendre connaissance des process, de la façon de travailler et progressivement je lui apporte des données supplémentaires pour qu'il puisse avancer, intégrer ces process et les réaliser facilement et de façon productive, sans trop de perte de temps pour que quand il y a des périodes de rush, il soit efficace.

Romain : Est-ce qu'il y aurait des bonnes pratiques à mettre en place au sein de l'entreprise pour renforcer ce type d'échange ?

R6 : Il existe un certain nombre d'entreprises, notamment dans les grands groupes qui font des points journaliers ou hebdomadaires d'échange sur des thématiques du poste de travail. Euh et pour permettre de faire grandir l'équipe sur certains points précis. Ici, nous avons une réunion hebdomadaire qui englobe le commerce, les projets et des transverses et qui reste quand même un moment d'échanger sur des sujets assez larges et peut-être que d'intégrer des, des moments d'échange avec des groupes, avec des gens d'un domaine technique plus ciblé permettrait peut-être de d'apprendre sur ces points techniques précis de blocage ou autres.

Romain : Qu'est-ce qui te motive le plus à partager et qu'est-ce qui te démotive le plus ?

R6 : Ce qui me motive le plus à partager, c'est de pouvoir faire évoluer une personne dans l'entreprise. Qu'elle puisse être autonome et prendre en charge un certain nombre de dossiers par elles-mêmes. Et donc de faire évoluer l'entreprise par ce biais-là. Ce qui est moins agréable, c'est de partager à des personnes qui peuvent être moins motivés, moins impliqués et qui ne vont pas forcément intégrer les données qu'on leur transmet. Donc, ce qui peut être motivant également dans ces cas-là c'est de faire en sorte que la personne soit réceptive et de trouver des outils ou des techniques qui vont lui permettre de s'intéresser au travail et de le faire selon les process en vigueur qu'on lui aura transmis.

Romain : Est-ce qu'il y a des facteurs qui peuvent te freiner dans le partage des connaissances ?

R6 : Alors partagez ces connaissances avec quelqu'un d'autre, avec d'autres personnes, ce n'est pas toujours facile et donné à tout le monde. Il faut pouvoir avoir une certaine pédagogie pour pouvoir retransmettre ces infos, de la patience, le temps que la personne puisse les intégrer, les faire correctement. Ce n'est pas parce que nous on comprend bien, qu'on explique bien et que la personne va comprendre de la même façon. Donc il faut pouvoir également faire pratiquer la personne à plusieurs reprises. En lui laissant l'autonomie suffisante, peut-être pas à pas pour qu'elle puisse s'approprier la tâche. Parfois, on peut rencontrer des points de blocage, notamment des périodes de suractivité qui nous laissent l'impression qu'on n'a pas le temps. Donc le fait de ne pas avoir le temps pour former, pour transmettre les connaissances ne devraient pas avoir lieu puisque lorsqu'on ensuite la personne a ses connaissances et qu'elle est formée sur un process, sur une activité, elle

va également pouvoir prendre une charge de travail, donc elle va pouvoir ensuite aider l'équipe, donc il faut savoir perdre du temps parfois lors d'une période de surcharge pour pouvoir en gagner de l'autre côté. Donc de mon côté, j'essaie toujours de répondre, d'organiser mon travail, de répondre aux questions des personnes pour pouvoir ensuite avancer, ne pas bloquer ni les personnes, ni mon travail en cours. Donc avoir une bonne organisation pour également pouvoir transmettre c'est primordial.

Romain : Est-ce que selon toi le manager peut influencer le partage de connaissances entre les collaborateurs ?

R6 : Le manager peut être plus ou moins moteur pour qu'on puisse partager les connaissances. Notamment en valorisant l'arrivée d'apprentis, de stagiaires qui vont être une des causes de transmission du savoir. Après, si un manager est réfractaire à transmettre son savoir, ça va être difficile de se former avec le peu de compétences que la personne va bien vouloir nous transmettre. Mais après, tout va dépendre aussi de la personne qui veut apprendre, de son caractère, de sa motivation. Et si elle est moteur ça va et ça veut dire qu'elle va à la recherche des informations par elle-même où on en demandant régulièrement à son manager de lui transmettre. C'est très fatigant et très usant pour elle. Mais au bout d'un moment, elle arrivera aussi à récupérer des données. Mais en théorie, un manager devrait transmettre les informations. Pour moi, ça fait partie de l'essence même du manager et du management. On dit que les indispensables, y en a plein les cimetières, donc pour un bon manager, pour moi c'est de transmettre pour pouvoir faire évoluer ses équipes et regarder vers le futur.

Romain : Merci. Est-ce que toi, personnellement, dans ton poste actuel, tu disposes d'un titre officiel d'expert ou de formateur ou de tutrice ?

R6 : Euh oui en effet, depuis 2 ans maintenant j'étais tuteur de Louis en BTS commerce international et j'ai plus lui transmettre mes connaissances. Pour qu'il intègre le poste et qui puisse nous aider. Donc je n'ai pas été la seule à former cette personne. Il y a également mes collègues qui ont participé. Et je pense qu'aujourd'hui nous avons bien réussi puisque Louis a passé ses examens avec brio. En plus avec une mention et vraiment de très bons résultats à la clé, donc nous sommes très fiers de lui.

Romain : Quel impact à cette reconnaissance sur ton envie de transmettre ?

R6 : Du coup, c'est surtout le fait d'avoir été choisie quand même. Au départ, j'ai été choisi comme tutrice parce que nous souhaitions un apprenti dans l'équipe pour pouvoir transmettre nos connaissances et développer l'équipe avec une personne qui pourrait pour finir peut-être l'intégrer définitivement. Aujourd'hui, le pari est réussi puisque Louis reste une année supplémentaire en apprentissage et sous mon tutorat, et à l'issue de cette de cette année, on verra s'il intègre l'équipe, quelles sont les

conditions d'embauche et s'il a envie de rester ou de poursuivre ses études ou de travailler dans un autre domaine.

Romain : Mais donc le fait que Louis ait réussi ça te motive toi également davantage à potentiellement vouloir continuer à transmettre avec d'autres étudiants par la suite par exemple. Et ça n'aurait peut-être pas été le cas si Louis. Il aurait été, n'aurait pas été aussi assidu qu'il ne l'a été ?

R6 : Il est vrai que Louis a été un élève très assidu par l'enseignement qui l'a reçu ou de son côté professionnel. Il a toujours posé des questions et s'est vite intégré. Il était très poli, respectueux. Donc c'est un des points qui m'a motivé à continuer, à l'enseigner et à lui apprendre des choses également parce que même si en tant qu'apprenti, il a pu faire des petites erreurs, il a toujours cherché à corriger, il a toujours voulu évoluer, apprendre, faire des choses et avait pour mission de les faire correctement et de mener à bien tout, toutes les tâches qu'on a pu lui confier. Le fait qu'il ait réussi brillamment est un point de fierté supplémentaire, mais le fait qu'il ait été performant dans ses missions au quotidien est déjà un élément positif pour vouloir transmettre davantage le savoir. Dans le passé, nous avons eu d'autres apprentis pour lesquels je n'étais pas forcément tutrice et qui n'avaient pas la même motivation au travail où la même implication. Et je pense que dans ces cas-là, c'est difficile de vouloir transmettre ses connaissances quand en face, la personne ne semble pas motivée ou n'est peut-être pas dans le bon cursus.

Romain : Quelles sont les formes de reconnaissance que tu apprécies le plus ?

R6 : L'argent bien sûr, haha. Je plaisante, mais il est certain que l'argent est peut-être la première considération, pour tout le monde. Se faire récompenser par de l'argent et toujours très valorisant. Maintenant ce n'est pas la seule récompense. Avoir quelqu'un qui reconnaît le travail qu'on a fait est avoir une personne en face qui a bien appris, qui a des bons résultats et un manager qui félicite, qui remercie et qui éventuellement donne des missions complémentaires plus enrichissantes est aussi une forme de reconnaissance que personnellement j'apprécie.

Romain : Est-ce qu'une réussite d'apprenants renforce ta satisfaction et ta motivation à vouloir transmettre ?

R6 : Oui, bien sûr, j'ai été très satisfaite des résultats de Louis au fur et à mesure de ses résultats scolaires. Je ne savais pas comment il réussirait son diplôme. Il a bien réussi, mais je pense que notre fierté, c'est qu'il est réussi ses examens, mais surtout qu'il réussisse ses missions au quotidien et qui nous permettent de développer l'équipe et de jouer la polyvalence pour nous suppléer, notamment lors d'une période de congé par exemple.

Romain : Merci. Lorsque vous transmettez des connaissances, est-ce que la mise en pratique immédiate par l'apprenant ou l'apprenti et selon toi importante ?

R6 : Oui, pour moi, il est important de pratiquer. Parce que la théorie n'est pas toujours facile à mettre en pratique. Et pratiquer va permettre de faire par soi-même et de se rendre compte éventuellement de points de blocage. Après il peut y avoir des personnes qui vont ne pas écouter forcément la théorie ou ne pas la comprendre à 100%, mais qui quand elles vont devoir se réaliser et pratiquer vont être à 100 ou 200 pour-cent. Donc pour moi, il est vraiment important de pratiquer au plus vite et régulièrement.

Romain : Est-ce que tu es personnellement impliqué dans l'accompagnement de l'apprenant. Dans ton cas de figure, oui, on en a discuté tout à l'heure avec Louis. Est-ce qu'il y a d'autres cas par exemple ?

R6 : Dans l'accompagnement d'autres personnes aujourd'hui, quand il y a des questions dans mon domaine de compétences par des plus jeunes, je peux être amené à les aiguiller, répondre à leurs questions, les aider. Je pense au service commercial quand on intègre des nouveaux et qu'il peut y avoir des points d'échange sur des sujets spécifiques, je vais également les accompagner pour répondre à leurs questions et ou pour les aider à faire certaines missions.

Romain : Donc ça c'est aussi également un petit peu parce que tu es la référence dans ton domaine, parce que tu es celle qui a le plus de compétences et tu es la plus ancienne à ce poste là également actuellement dans l'entreprise ?

R6 : Oui, je pense en effet que le fait que des personnes se tournent vers moi pour poser des questions et liées à mon ancienneté au poste.

Romain : Quels obstacles potentiels l'apprenant peut-il rencontrer pour pratiquer ?

R6 : De manière général l'apprenant peut être bloqué si on lui donne de la théorie, mais qu'on ne lui laisse pas pratiquer de peur ou qu'il commette des erreurs. Mais aujourd'hui, je pense qu'il existe beaucoup de moyens de contrôle et qu'il est tout à fait possible de vérifier le travail de l'apprenant avant que l'ensemble du travail soit réalisé, et pour éviter les éventuelles erreurs.

Romain : Percevez-vous si l'apprenant juge votre savoir utile est ce qu'il vous fait des retours sur ce sujet ?

R6 : Je n'ai pas eu énormément de retour à ce sujet. Mais on a fait quelques fois le point avec Louis, notamment pour savoir si ce qu'on lui apprenait lui apportait pour ces études. Le retour a toujours été positif. Dans le cadre de notre entreprise, on a quand même énormément de contact avec d'autres services et d'autres corps de métiers comme les ingénieurs projets. Et aujourd'hui, je pense que c'est quelque chose qui plaît également à Louis d'avoir des échanges, des contacts et de pouvoir apprendre au travers de tout ce réseau de personnes.

Romain : Est-ce que selon toi l'utilité perçue modifie le niveau d'engagement de l'apprenant ?

R6 : Je pense que tout est probablement également une question de personnalité. Une personne qui ne veut pas apprendre n'apprendra pas. Mais une personne qui a envie d'apprendre qui voit que ce qu'elle apprend et ce qu'elle fait va être positif. Et que le retour qu'on lui fait est également sera positif. Cette personne sera probablement plus impliquée dans ces tâches au quotidien si un est jamais valorisé. Et même si une personne rencontre des difficultés, elle fait toujours des choses positives qu'il faut mettre en avant pour l'encourager et la faire évoluer et la motiver.

Romain : Est-ce que lorsque tu transfères tes connaissances, lorsque tu expliques tes choses à tes apprenants ou même à tes collègues, est-ce que tu te préoccupes personnellement de rendre tes explications les plus concrètes et pratiques possibles, et est-ce que c'est possible ?

R6 : Si c'est possible, c'est vrai que c'est toujours préférable d'avoir un exemple concret. Pour étoffer l'explication j'essaye si possible de le faire. Par exemple, sur l'utilisation d'un logiciel de montrer sans sauver pour que la personne ensuite puisse pratiquer, refaire par elle-même et revenir faire contrôler si les modifications sont complètes et si la personne a pu le faire d'elle-même. Donc je pense que c'est toujours mieux de d'associer la théorie à la pratique.

Romain : Merci Marie. Est-ce que tu souhaites rajouter quelque chose sur telle ou telle question ou même sur un sujet qui n'a pas été abordé lors de cet entretien ?

R6 : Non, je ne pense pas ce cet entretien était relativement complet et merci pour cette interview.

## **Entretien Expert (R7) – 36minutes**

Romain : Bonjour ! Pour commencer, tu peux me raconter un peu ton rôle et ton parcours dans ton entreprise actuel ?

R7 : Salut Romain ! Alors moi, c'est Nicolas, j'ai 35 ans. J'ai rejoint Thales il y a un peu plus de 13 ans, juste après mon BTS en systèmes électroniques. Aujourd'hui, je suis ingénieur logiciel en validation. Concrètement, je bosse beaucoup sur les bancs de tests pour les équipements embarqués, je fais aussi un peu de gestion de projets spécifiques.

Romain : Est-ce que ton expertise est formalisée quelque part ou accessible facilement ?

R7 : Oui et non. On a une grosse base documentaire avec plein de fiches de procédures, des rapports d'essais, des guides d'utilisation mais honnêtement, c'est pas évident pour trouver les éléments que je cherche. Tout n'est pas à jour et il faut connaître les bons mots-clés pour trouver ce qu'on cherche. Mon expertise perso n'est pas vraiment écrite noir sur blanc, même si j'ai contribué à pas mal de documents. Mais il y a tout un tas de choses que j'ai apprises en 13 ans qui ne sont pas dans ces docs. Tu vois, quand tu as vu dix fois le même défaut ou que tu as passé six mois à bricoler un banc particulier, ça te forge une expérience qu'aucun fichier ne décrit vraiment. Et souvent, c'est quand les collègues viennent me poser toujours les mêmes questions que je me rends compte que j'ai développé une expertise particulière.

Romain : Tu participes à la mise à jour de cette base documentaire ?

R7 : Oui, mais ce n'est pas simple. On est censés faire des retours d'expérience après certains incidents ou campagnes de tests, mais avec les délais serrés, c'est vraiment prioritaire. Pourtant, c'est justement à ces moments-là qu'on a les infos les plus utiles à partager. Je me souviens, il y a quelques années, j'ai été sollicité pour revoir un mode opératoire après un incident sur une carte électronique, et j'en ai profité pour l'enrichir à fond. Mais comme il n'y a pas vraiment de suivi ou de reconnaissance derrière, c'est resté un cas isolé. Et puis, tout le monde n'est pas à l'aise pour rédiger. Être expert ne veut pas dire qu'on sait écrire un mode opératoire clair. Il faudrait un vrai soutien de la direction pour nous aider à formaliser nos savoirs. Mais c'est l'objectif de tout le monde ici, on sait que c'est vitale pour le groupe, qu'il faut que tout le monde soit plus ou moins prêt à travailler sur un autre équipement ou un autre projet, rien que pour par exemple le remplacement pendant les périodes de congés. Tout ne peut pas s'arrêter quand un collègue va en congés, il faut que le projet et le chantier avance, c'est donc aussi important de planifier au maximum en amont pour éviter les couacs liés à une absence dans l'équipe, même si c'est provisoire pour 2 ou 3 semaines.

Romain : Est-ce que les savoirs critiques sont identifiés dans l'entreprise ?

R7 : On en parle, mais pas de façon systématique. On sait tous quels sont les sujets sensibles, les bancs complexes ou les fonctions critiques, mais il n'y a pas de cartographie complète. Souvent, on se rend compte qu'un savoir était critique uniquement quand la personne qui le détenait part ou change de poste. Je te donne un exemple : un collègue est parti récemment et c'est là qu'on a découvert qu'il était le seul à vraiment connaître certains scripts de tests. Résultat, on a dû tout reprendre à zéro... On essaie de centraliser ce genre d'infos, mais avec la charge de travail, ça passe après le reste.

Romain : Tu échanges beaucoup de manière informelle avec tes collègues ?

R7 : C'est indispensable dans mon boulot. On a les pauses bien sûr, mais aussi des discussions improvisées dans les labos, pendant qu'on attend une mesure ou devant un banc. On s'échange des astuces, des petits trucs qu'on n'apprend nulle part. Ces moments informels, c'est de l'apprentissage pur, tu captes plein de choses sans même t'en rendre compte. C'est là que se crée une grosse partie de notre savoir, mais évidemment ça pose le problème de la transmission lié à ton sujet.

Romain : Tu trouves que ces échanges sont encouragés ?

R7 : Pas assez. L'organisation est très portée sur les procédures, les indicateurs, les audits mais tout ce savoir informel, c'est laissé un peu de côté. Pourtant, on sait tous que c'est comme ça qu'on progresse. Je pense qu'il faudrait un peu plus de reconnaissance, peut-être prévoir de vrais moments pour ces échanges techniques entre collègues, sans pression. On avait essayé il y a un moment, avec des petites sessions entre techniciens sur des sujets précis. Ça marchait bien, mais comme c'était pas officiel et qu'on manquait de temps, c'est tombé dans l'oubli. Si on avait juste une heure par mois bloquée dans nos plannings, ce serait déjà énorme, mais je pense que c'est impossible à mettre en place malheureusement, à voir dans le futur.

Romain : Tu te sens libre de poser des questions et de partager tes connaissances ?

R7 : Oui mais ça n'a pas toujours été le cas. Quand j'ai débuté, j'avais peur de passer pour un débile avec mes questions, alors je les gardais pour moi. Mais très vite, j'ai compris que chez Thales, la rigueur et la sécurité passent avant tout. On préfère que tu poses dix fois la même question plutôt que tu lances un test en passant à côté d'un détail important. Et puis j'ai eu la chance d'avoir un chef super ouvert, qui nous encourage à partager nos expériences, même l'équipe est top. Quand tu bosses dans un climat comme ça, tu n'as plus peur de reconnaître que tu as un doute ou que tu t'es trompé. Et dans un environnement aussi critique que le nôtre, c'est important. Si tu fais des erreurs, et que tu poses pas les questions avant, tu va passer pour un incapable aussi.

Romain : Tu dirais que le manager joue un rôle important dans cette confiance ?

R7 : Quand un manager prend le temps d'écouter, qu'il te montre qu'il a lui aussi déjà fait des erreurs et qu'il est ouvert au dialogue, ça met tout le monde à l'aise. À l'inverse, dans mes expériences précédentes, j'ai connu des boîtes où la moindre erreur était sanctionnée. Donc les gens se taisaient, personne n'osait rien dire. Ici, c'est beaucoup plus sain, mais ça ne se fait pas tout seul. Il faut entretenir cette confiance en permanence.

Romain : Ton rôle de référent, il est reconnu officiellement ?

R7 : J'ai pas de titre expert ou un badge spécial. Mais dans les faits, tout le monde sait que sur certains sujets, c'est moi qu'on vient voir. Donc il y a une reconnaissance dans l'équipe, mais pas de façon institutionnelle ni financière. Au quotidien, ça ne me dérange pas trop parce que j'aime aider, mais sur le long terme, ça peut démotiver de ne pas voir ce rôle pris en compte officiellement, mais honnêtement moi je m'en fou.

Romain : Et ça joue sur ta motivation à transmettre ?

R7 : Oui et non. Je transmets parce que j'y crois, parce que je pense que c'est vital que les connaissances circulent. Mais soyons honnêtes, parfois tu te dis que ce serait bien d'avoir un petit signe de reconnaissance. Même un simple merci, un mot en réunion, ça motive. Une fois, j'ai reçu un mail de remerciement de mon manager après avoir débloqué un gros problème en urgence un samedi soir en plus, et ça m'a vraiment fait plaisir. Mais c'est pas régulier, et ça devrait l'être.

Romain : Quelle forme de reconnaissance serait la plus adaptée selon toi ?

R7 : Ça peut être juste symbolique, comme je disais, mais je pense qu'il faudrait aussi quelque chose de plus concret. Par exemple, inclure dans nos objectifs annuels une partie liée à la transmission, ou prévoir une petite prime quand tu t'investis dans le partage de connaissances. Aujourd'hui, c'est pas du tout valorisé, donc ça repose juste sur la bonne volonté de chacun.

Romain : Quand un nouveau arrive, comment se passe son intégration ?

R7 : En général, il y a un parcours d'intégration avec du e-learning, des présentations sécurité, tout ça. Mais ce qui marche vraiment, c'est un genre compagnonnage. On les met en binôme avec un technicien expérimenté et ils apprennent directement sur le terrain. C'est comme ça que j'ai appris, et c'est comme ça que je forme les nouveaux. Parfois, plusieurs référents se partagent l'accompagnement, mais il faut toujours qu'ils aient un point de repère principal. Sinon, tu te sens vite perdu avec plein d'infos dispersées.

Romain : La mise en pratique rapide, c'est possible ?

R7 : Oui, mais toujours avec un encadrement. On ne lâche pas un nouveau tout seul sur un système critique. On y va par étapes, avec différents niveaux de responsabilité. Mais c'est super important qu'ils puissent manipuler tôt. Si tu ne pratiques pas rapidement, ce que tu as appris reste de la théorie. Et puis, c'est en les voyant faire qu'on détecte tout de suite s'ils ont bien compris. Mieux vaut corriger une erreur tout de suite que de laisser une mauvaise habitude s'installer.

Romain : Quels freins empêchent cette mise en pratique ?

R7 : Déjà, le rythme de production. On a parfois tellement de pression sur les délais qu'on n'a pas le temps de bien accompagner un nouveau. Ensuite, il y a le facteur humain : certaines personnes n'osent pas poser leurs questions ou ont peur de se tromper. Du coup, elles pratiquent moins et avancent plus lentement. Il faut créer une ambiance où l'erreur est perçue comme un apprentissage, pas comme une faute grave. Enfin, on se rend compte que tous les profils ne sont pas faits pour un environnement aussi critique. Et là, il vaut mieux le repérer tôt pour adapter la formation.

Romain : D'après toi, qu'est-ce qui motive un technicien à apprendre ?

R7 : La première chose, c'est de comprendre pourquoi on apprend. Si on voit que la compétence va nous être utile tout de suite, on est motivé à fond. Ensuite, il faut se sentir soutenu. Quand tu sais que tu peux poser une question sans être jugé, tu oses plus et tu progresses plus vite. Et puis, la reconnaissance joue aussi. Quand on voit qu'on progresse, qu'on te confie plus de responsabilités, ça fait plaisir et ça te donne envie d'aller plus loin. Si tu sens que ce que tu apprends ne servira jamais ou qu'on s'en fiche, tu finis par te démobiliser.

Romain : Les formations proposées, elles sont adaptées à ton boulot ?

R7 : On a de bonnes formations techniques, mais parfois c'est beaucoup trop théorique. Le e-learning, ça dépanne pour les bases, mais ça remplace pas une vraie mise en situation. Je pense qu'il faudrait plus de retours d'expérience entre collègues et des formations plus ciblées sur nos besoins réels. Aujourd'hui, c'est souvent décidé d'en haut et standardisé, alors que nos contraintes locales sont très spécifiques. C'est pas facile à mettre en place, mais ça vaudrait vraiment le coup. Globalement, on a du monde qui s'occupe des formations, planification et besoin, ça fonctionne tout de même plutôt bien, heureusement.

Romain : Tu veux rajouter quelque chose pour conclure ?

R7 : Oui, juste un truc : dans une boîte comme Thales, on met beaucoup l'accent sur la rigueur technique, et c'est normal. Mais il faut pas oublier l'humain, on se donne tous à fond, mais ce n'est à mon sens pas assez valorisé.

## Entretien novice – R8 – 32min

Romain: Savez-vous vers qui vous tourner pour une expertise précise ?

R8 : Franchement, ça dépend beaucoup des jours et des équipes. Comme on n'a pas vraiment de référents officiels, on finit par repérer nous-mêmes qui est à l'aise sur quel sujet. Par exemple, si j'ai une patiente âgée très désorientée et que je sens que je perds un peu pied, je vais chercher conseil auprès d'une collègue qui a bossé longtemps en gériatrie. Mais honnêtement, c'est plus de l'observation que des infos données clairement. Et puis parfois, j'hésite parce que je ne sais pas si la personne aura le temps, ou même l'envie, de m'aider vu la charge de boulot. Donc je sais vers qui me tourner, mais c'est pas pour avoir une expertise précise comme tu dis, mais plutôt pour avoir un avis rapide entre deux chambres.

Romain: Quelles difficultés rencontrez-vous pour trouver un expert si vous avez besoin d'aide sur un sujet précis ?

R8 : Le plus gros frein, c'est le temps qui manque. On court partout tout le temps donc même quand je sais exactement qui pourrait m'aider, j'ai peur de la déranger. Il y a aussi des moments où certaines collègues plus expérimentées sont épuisées ou à cran, et là je me dis que ce n'est pas le moment d'aller poser mes questions. Le résultat c'est que je tente souvent de me débrouiller seule je fais comme je peux. Ça m'apprend, mais c'est souvent en mode bricolage et avec pas mal de stress. Mais quand j'ai besoin d'une info rapidement, j'essaie de trouver une collègue dans les couloirs, pour qu'elle me donne un coup de main sur un patient ou juste répondre à une question, ce n'est pas toujours rapide, mais j'y arrive comme ça pour le moment.

Romain: Quelle discussion informelle vous a le plus appris récemment ?

R8 : Par exemple en salle de repos, après une matinée vraiment difficile. Une collègue racontait comment elle arrivait à repérer un début d'escarre avant même qu'il devienne visible. Elle parlait de petits signes, qui peuvent aider pour détecter ce genre de chose. C'est un truc qu'on n'apprend pas forcément dans les cours ni dans les protocoles de soins. J'ai vraiment eu l'impression de capter un secret du métier, juste en l'écoulant parler naturellement. Pareil rien que pour le mode de fonctionnement. Ici je fais des fois des journées de 12h, mais le temps de repos minimum entre les journées de 12h ça n'a jamais été clair pour moi au niveau planning. C'est en écoutant les autres infirmières que j'ai compris comment fonctionne le planning lorsque tu fais des journées de 12h. C'est tout bête, mais il y a des trucs qu'on ne t'explique pas quand tu arrives à l'hôpital.

Romain : Ces échanges informels, ils sont encouragés par ton équipe ou par l'hôpital ?

R8 : Officiellement pas vraiment. On est censées rester concentrées et pro, ne pas traîner. Mais dans la réalité, on sait toutes que ces moments-là sont super précieux.

Le problème, c'est qu'on n'a jamais vraiment le temps. Quand l'ambiance est tendue, on échange presque plus. Et même quand on veut parler, c'est souvent à la va-vite, entre deux chambres ou sur un coin de table. On a toutes nos pauses en décalées, donc pas vraiment d'échanges non plus pendant la pause déjeuner. Il y a plein de petits moments de ce type courant de la journée, mais c'est des échanges rapides, et pas forcément très qualitatifs par manque de temps.

Romain : Où est-ce que ça se passe le plus souvent, ces partages spontanés ?

R8 : Franchement... dans les couloirs, entre deux chambres, ou alors pendant la pause-café si on a la chance d'en avoir une. Des fois aussi dans le vestiaire, en début ou fin de journée. Et parfois, on discute vite fait en salle de soins quand l'atmosphère est un peu plus calme. Mais ce n'est jamais prévu ni organisé, c'est toujours du temps qu'on vole un peu sur le reste de la journée.

Romain : Les formations ou les échanges informels, qu'est-ce qui t'aide le plus à apprendre ?

R8 : Sans hésiter, les échanges informels. Les formations, ça donne des bases, c'est bien pour comprendre les grandes lignes mais c'est tout je pense. Mais ce qu'on apprend avec les collègues, au moins c'est concret et adapté à nos patients, et à notre service. Et puis tu sens qu'il y a de l'expérience derrière, ce n'est pas juste de la théorie. Ça, ça marque beaucoup plus. Par contre les échanges informels ici sont trop court, et beaucoup trop peu nombreux. Donc j'apprends des trucs utiles avec ces échanges, mais finalement pas assez à mon goût. J'ai la sensation d'apprendre beaucoup à chaque fois que j'échange avec des collègues, mais j'ai aussi la sensation de passer à côté de beaucoup de chose car il n'y a pas assez d'échange justement.

Romain : Qu'est-ce qu'il faudrait pour qu'il y ait plus de ces moments informels ?

R8 : Ben du temps. Rien que 15 minutes à la fin d'un service, pour qu'on puisse débriefer entre nous, partager des trucs. Pas besoin que ce soit avec les chefs, juste entre collègues. Et surtout, qu'on arrête de voir ça comme une perte de temps. Pour moi, c'est de l'apprentissage pur, c'est même ce qu'il y a de plus utile.

Romain : Tu te sens à l'aise pour poser des questions sans te sentir jugée ?

R8 : Pas toujours... Avec certaines collègues, oui, je sais que même une question bête, elles vont me répondre sans me faire sentir nulle. Mais avec d'autres, rien qu'un regard ou un ton sec, ça suffit pour me bloquer. Du coup, parfois je préfère me taire. Et c'est dommage, parce que souvent, c'est justement celles qui en savent le plus qui sont les moins accessibles.

Romain : Est-ce qu'un manque de confiance a déjà freiné ton apprentissage ?

R8 : Oui, carrément. J'ai eu des situations où j'étais perdue, mais j'ai choisi de faire comme je pensais, plutôt que de demander de l'aide. Après coup, je me rends compte que j'ai raté une occasion d'apprendre. On a peur d'être jugée, peur de déranger... alors on garde tout pour soi. Mais ça rajoute du stress, et ça peut même mettre en danger si on se trompe. Alors je cherche une collègue dans une des chambres du service, pour qu'elle m'aiguille sur mon problème, ça dure 1min, et encore j'exagère, parfois c'est encore plus rapide, juste pour que j'arrive à m'en sortir.

Romain : Tu dirais que c'est le rôle du manager d'améliorer le climat de confiance ?

R8 : Ah oui, c'est même essentiel. Quand la cadre est là, qu'elle prend le temps de nous écouter et de reconnaître nos efforts, ça change tout. Même un simple "bravo" ou un mot gentil, ça booste l'équipe. Mais honnêtement, on les voit peu... elles sont noyées sous l'administratif et les urgences. Résultat, pas de lien réellement, c'est au jour le jour.

Romain : Et la confiance entre juniors et seniors, tu la décrirais comment ?

R8 : Franchement pas terrible. Il y a des binômes qui marchent super bien, où le senior prend vraiment à cœur de transmettre, et là c'est intéressant. Mais dans d'autres cas, il y a une sorte de distance, comme si on devait deviner les choses toutes seules. Mais c'est impossible, parce que si on avait plus de fluidité et d'écoute on apprendrait beaucoup plus vite ce qu'il faut faire

Romain : T'as pu tester rapidement ce que tu as appris ?

R8 : Oui parfois même trop vite. Dès ma première semaine, j'ai dû faire certaines choses toute seule. C'est formateur, mais angoissant. Je me rappelle ma première prise de sang par exemple on m'a montré vite fait, et derrière on m'a dit vas-y maintenant c'est tout tour. Résultat, j'étais complètement perdue et ça a été un fiasco, je n'étais pas à l'aise, ce n'était pas agréable pour moi. Je sais que c'est en pratiquant qu'on comprend vraiment, mais là c'était précipité. J'aurais eu besoin d'être accompagnée un peu plus longtemps.

Romain : Quels freins tu rencontres pour pratiquer rapidement ?

R8 : Le manque d'encadrement, clairement. Souvent on me dit "c'est bon, tu peux y aller", mais personne ne vérifie vraiment. Et quand j'ai un doute, je dois me débrouiller toute seule. Comme tout va vite, on n'a jamais le temps de revenir sur ce qu'on a fait, ni d'expliquer nos erreurs. Du coup, on répète des gestes sans toujours bien comprendre ce qu'on fait. J'ai besoin d'aide régulièrement encore, ou au moins un appui technique, une collègue proche de moi pour me guider un peu. A chaque fois je dois courir chercher une collègue pour une question.

Romain : Et quand tu pratiques rapidement, ça renforce ta confiance ?

R8 : Oui, quand ça se passe bien, ça fait vraiment du bien. Tu vois que tu réussis, tu te sens plus légitime et tu retiens mieux. Mais ça marche que si on a le droit à l'erreur. Quand on est stressée, qu'on se sent jugée, au contraire, ça bloque l'apprentissage. Ce qu'il faut, c'est un cadre où on peut se tromper sans se faire démonter. Il faut pratiquer, mais il faut aussi qu'on te dise si c'est bien ou pas.

Romain : Qu'est-ce qui pourrait faciliter cette mise en pratique ?

R8 : Des binômes fixes, au moins pendant les premières semaines. Quelqu'un qui t'accompagne vraiment, pas juste qui te montre vite fait. Et surtout, qu'on ait des moments pour débriefer après une action, pour poser nos questions tranquillement. C'est là que tu digères ce que tu viens d'apprendre et que ça devient vraiment ton savoir.

Romain : Les formations que tu suis, elles sont pertinentes pour tes tâches du quotidien ?

R8 : Pas toujours. Certaines sont bien faites, mais beaucoup sont trop théoriques. Et parfois, on nous impose des modules qui n'ont rien à voir avec ce qu'on vit dans le service. J'ai suivi une formation sur la prévention des chutes, c'était intéressant mais bon, trop général. Nos patients ont des besoins très spécifiques qui n'étaient pas du tout abordés.

Romain : Quand jugez-vous qu'un apprentissage est vraiment utile ?

R8 : Quand je peux l'utiliser direct. Si je sors d'une formation et que le lendemain je l'applique, là je sens que ça sert à quelque chose. Sinon, j'oublie et ça reste juste de la théorie.

Romain : L'utilité perçue, ça influence ta motivation ?

R8 : Quand je sais que ça va m'aider concrètement, je suis motivée, je retiens mieux. Mais si ça n'a pas de lien avec mes tâches ou que je ne vois pas l'intérêt... je décroche. On est tellement prises par le temps qu'on veut que chaque formation serve vraiment.

Romain : T'as déjà laissé tomber un contenu que tu trouvais inutile ?

R8 : Oui, un module en ligne sur la gestion des stocks. Déjà, on n'a même pas accès librement à certains stocks, donc ça ne me concernait pas. J'ai vite survolé et je suis passée à autre chose, parce que j'avais plein d'autres urgences à gérer.

Romain : Et comment l'hôpital pourrait rendre les apprentissages plus concrets ?

R8 : En partant de nous, tout simplement. En nous demandant ce dont on a besoin, ce qu'on aimerait mieux comprendre. Et surtout, en créant plus de moments pour partager nos expériences entre collègues. C'est ça qui marche le mieux. Et puis, soyons honnêtes... si on était plus nombreuses dans le service, on aurait plus de

temps pour se former et s'entraider. Là, on est clairement en sous-effectif, et ça bloque tout.

Romain : Merci beaucoup, tu as quelque chose à rajouter ?

R8 : Non c'est bon merci à toi.