

Diplôme national de master

Domaine - sciences humaines et sociales

Mention - sciences de l'information et des bibliothèques

Parcours - sciences de l'information et des bibliothèques et
information scientifique et technique

MEMOIRE

Les facteurs humains du partage des connaissances : le rôle de la confiance et la réciprocité de l'échange

Olivier Durand

Sous la direction de Valérie Larroche
Maître de conférences - ENSSIB

Remerciements

Le mémoire n'est pas le seul fruit d'un effort individuel. Il s'appuie en effet sur de nombreux contributeurs bienveillants, chacun apporte son caillou, sa pierre ou la fondation d'un mur à l'édifice final.

Je remercie donc toutes ces contributrices et contributeurs, parmi lesquels, je mentionne spécifiquement :

A l'ENSSIB,

Ma directrice de mémoire, Madame Valérie LARROCHE pour son écoute, ses conseils, son inspiration, sa disponibilité et son suivi tout le long de cette année universitaire.

Madame Susan KOVACS pour ses explications sur la méthodologie de recherche et pour la correction du mémoire intermédiaire.

Mes camarades du master 2 SIBIST, pour leur bienveillance et leur support.

Au LFB et chez AVIENT,

Les personnes que j'ai pu interviewer sur le partage des connaissances, pour avoir pris le temps et la peine d'apporter des réponses inspirées à des questions pas toujours simples.

Dans l'univers de la recherche et du monde professionnel,

Les auteurs, ceux cités en bibliographie et les autres, dont j'ai pu lire les articles ou les ouvrages avec intérêt, pour en tirer un apprentissage utile à ce mémoire et bien au-delà.

Mes proches, et plus particulièrement :

Ma compagne, pour son soutien, sa patience et ses encouragements.

Résumé : à partir d'une enquête conduite par entretiens semi-directifs dans un laboratoire pharmaceutique, nous avons étudié l'importance des facteurs humains sur le partage de connaissances, et particulièrement le rôle de la confiance et de la réciprocité de l'échange. Nous en avons conclu qu'avant de considérer la collaboration comme établie dans l'organisation, il est essentiel d'en comprendre ses préalables, et que le partage des connaissances repose en bonne partie sur des facteurs humains.

Descripteurs : confiance, collaboration, coopération, réciprocité, échange, partage des connaissances, organisation, travail collaboratif

Abstract : On the basis of a survey conducted by means of semi-structured interviews in a pharmaceutical laboratory, we studied the importance of human factors in knowledge sharing, and in particular the role of trust and reciprocity in the exchange. We concluded that before considering collaboration to be established in the organisation, it is essential to understand its preconditions, and that knowledge sharing is largely based on human factors.

Keywords : trust, collaboration, cooperation, reciprocity, exchange, knowledge sharing, organisation, collaborative working

Droits d'auteurs :



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France » **disponible en ligne**
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.frou>

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
I-LES FACTEURS HUMAINS DU PARTAGE DES CONNAISSANCES	11
I.1. Le partage des connaissances.....	11
I.2. La collaboration, une évidence ?.....	15
I.3. Le rôle de la confiance dans le partage des connaissances.....	19
I.4. Le don contre don.....	24
I.5. Conclusion de l'état de l'art.....	28
II-MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	30
II.1. Description du terrain.....	30
II.2. Choix des méthodologies d'enquête	31
II.3. Analyse documentaire.....	31
II.4. L'enquête par entretiens.....	33
II.5. Observation participante.....	35
II.6. Objectivation de la posture du chercheur.....	35
II.7. Synthèse et codification des profils.....	36
III-RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	37
III.1.Objectivation via l'analyse des entretiens AVIENT.....	37
III.2.Analyse des résultats de l'enquête au LFB.....	43
III.3.Bilan de l'étude terrain.....	49
III.4.Discussion.....	50
III.5 Limites de l'étude.....	50
CONCLUSION ET OUVERTURE.....	52
SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS.....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	55
ANNEXES.....	59
TABLE DES MATIÈRES.....	70

Sigles et abréviations

CP: Communauté de pratiques

DIKW : Data, Information, Knowledge, Wisdom

KM : Knowledge Management

LFB : Laboratoire français du Fractionnement et des Biotechnologies

MCST : Management de la Connaissance Scientifique et Technique

PDI : Plan de Développement Individuel

R&D : Recherche et Développement

SIC : Sciences de l'Information et de la Communication

SECI : Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION

Lors de mon parcours professionnel ces 26 dernières années au sein d'une firme multinationale, j'ai été confronté au manque de capitalisation et de partage des connaissances à plusieurs niveaux dans l'organisation. Le groupe AVIENT Corporation est le leader mondial dans la fabrication de concentrés de couleurs pour les matériaux plastiques¹. En charge d'une équipe Recherche et Développement (R&D) depuis l'année 2003, j'ai constaté, sans forcément pouvoir le comprendre, la difficulté pour mes collègues et moi à accéder aux savoirs anciens et récents développés au sein de l'entreprise.

Certaines caractéristiques de l'organisation et de son fonctionnement ont pu apporter des explications partielles à cela. Ainsi, la grande dispersion géographique des effectifs R&D entraîne de facto un éparpillement des connaissances, et leur partage est rendu difficile par les barrières de langues entre nationalités d'une part, et par la diversité des objectifs assignés à chaque équipe d'autre part.

D'autres éléments défavorables à la gestion des connaissances sont également à rechercher du côté des outils, des pratiques, et des processus: bien qu'il y ait une abondance de logiciels d'information et de communication, aucune réelle solution pour gérer les connaissances n'est en place ; les pratiques informationnelles sont très peu développées parmi les équipes; il n'y a ni gestion documentaire commune, ni processus de Knowledge Management (KM) pour la collecte, la capitalisation et la diffusion des connaissances.

Il m'a semblé que de tels handicaps ne suffisaient toutefois pas à expliquer les difficultés que j'ai pu rencontrer ou constater. Les principaux facteurs qui freinent une circulation efficace des connaissances semblent liés au comportement des collaborateurs eux-mêmes et à la culture de l'entreprise. Si la création de nouveaux savoirs est indéniable, pourquoi ne sont-ils pas systématiquement mis à disposition de l'équipe d'un laboratoire R&D, de l'ensemble des laboratoires R&D européens, voire de la communauté technologique mondiale d'AVIENT Corporation?

Pour illustrer cela par exemple, ma fonction de responsable R&D m'a donné l'opportunité d'échanger avec des collègues travaillant exactement sur le même périmètre de produits dans les autres laboratoires européens et mondiaux. Lorsqu'il s'est agi d'échanger de simples informations, en l'occurrence des données brutes, il n'y a pas toujours eu d'obstacle au partage. Mais quand il a fallu accéder à la véritable connaissance, notamment les raisonnements soutenant les pratiques de formulation en vigueur, j'ai ressenti des difficultés majeures et suis rarement

¹ AVIENT est un groupe américain qui développe, produit et commercialise des solutions de matériaux plastiques sur mesure. Il emploie 9700 personnes sur 104 sites de fabrication dans le monde, et réalise un chiffre d'affaires de plus de 3Mds (2023).

parvenu à obtenir ce que je souhaitais. Il en a résulté non seulement une grande frustration, mais surtout un sentiment d'impuissance à faire survenir la collaboration.

D'autres expériences personnelles m'ont conduit à poursuivre ce questionnement. Ainsi, j'ai pu observer la pratique collaborative au sein d'un Fablab associatif, en tant qu'adhérent depuis 2019. Il m'a semblé voir dans l'apport de chaque membre bénévole aux projets individuels des autres, une contribution désintéressée d'un point de vue marchand, motivée seulement par la construction collective de savoirs et l'apprentissage. Ai-je idéalisé ces situations vécues au point que ces pratiques me semblent irréalistes au sein de mon environnement de travail ?

Enfin, l'expérience récente d'un stage étudiant dans un tout autre contexte a accentué mon envie de répondre au questionnement. A mon arrivée sur le lieu de ce stage, le LFB, où j'ai travaillé pendant ces 5 derniers mois et qui sera le terrain d'enquête pour ce mémoire, j'ai pu rapidement me rendre compte de ce qu'était une organisation ayant déjà mis en place une gestion des connaissances, avec une équipe dédiée, une stratégie et des objectifs en lien avec la vision de la direction.

A partir de ce vécu et de mes observations dans ces différents environnements, j'ai donc approfondi le sujet en étudiant les critères permettant le partage de connaissances. En focalisant ma recherche sur les facteurs humains, cela m'a amené à me documenter sur les notions de collaboration, de confiance et de donnant-donnant. J'ai été conduit au questionnement suivant, qui sera la problématique traitée dans ce mémoire : dans quelle mesure la confiance et le don contre-don (ou réciprocité de l'échange) influencent-ils sur le partage des connaissances ?

Mes hypothèses sont les suivantes :

- l'organisation considère que la collaboration va de soi
- la confiance est indispensable à la circulation effective des connaissances
- le don et contre-don est indispensable au partage de connaissance

Je commencerai par un état de l'art sur les concepts associés au sujet, à savoir, les notions de partage de connaissances, de collaboration et de confiance, en mobilisant les travaux de chercheurs en Sciences Humaines et Sociales, dont les SIC², et de philosophes, l'avis de professionnels, mais également ma propre expérience au sein d'AVIENT Corporation. A la conclusion de celui-ci, les facteurs favorisant le partage seront extraits de la littérature consultée.

Je développerai ensuite la méthodologie d'enquête sur le terrain, le LFB, avec notamment une objectivation de ma posture de chercheurs, afin de limiter l'influence du regard biaisé avec lequel je porte le questionnement du fait de mon expérience.

Enfin, l'analyse réflexive des données collectées permettra de conclure sur la problématique et la validité des hypothèses posées.

² SIC : Sciences de l'Information et de la Communication

I-LES FACTEURS HUMAINS DU PARTAGE DES CONNAISSANCES

I.1. Le partage de connaissances

La notion de connaissance fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature, que ce soit par les scientifiques, selon leur discipline d'étude, ou par les professionnels du KM. L'objectif n'est pas de trancher parmi celles-ci, mais d'en proposer quelques-unes au lecteur, afin de faire le lien avec la problématique qui constitue le cœur de la présente recherche. Il s'agira par la suite de permettre l'interprétation de ce que l'on entend généralement par « partage de connaissances ».

L'une des manières d'aborder cette notion se fait par distinction entre les données, l'information et la connaissance. Il existe, d'après Jennifer Rowley, professeur en SIC, un consensus sur le fait que ces 3 termes doivent être définis l'un par rapport à l'autre, bien que les données et les informations puissent toutes deux contribuer à la connaissance (Rowley, 2007). Ce consensus réaffirme le concept de hiérarchie qui les relie tous les 3, le modèle DIKW³. Dans une analyse de la littérature à travers 16 ouvrages portant sur le KM ou sur les systèmes d'information, tous édités entre les années 2000 et 2006, Rowley montre que la connaissance est généralement considérée comme un mélange de tout ou partie des notions suivantes : information, compréhension, capacité, expérience, compétences, valeurs. Ce qui différencie le plus les définitions est la description du processus de conversion des informations en connaissances.

En partant également du modèle DIKW, Jean-Louis Ermine, expert en KM, définit ces notions comme suit (Ermine, 2012):

- Les données sont la perception de la réalité par les sens. Elles sont le résultat d'un processus de perception à travers un système de signes.
- L'information est faite de données bien formées et qui ont du sens.
- La connaissance est de l'information prenant un sens spécifique dans un contexte spécifique.

Une 4^{ème} notion, la sagesse, correspondant au W du modèle DIKW, a été définie comme la capacité à utiliser de manière optimale la connaissance pour établir et atteindre des objectifs souhaités.

³ DIKW : Data, Information, Knowledge, Wisdom. En français, données, information, connaissance, sagesse. La première apparition de la hiérarchie entre ces 4 concepts se trouveraient dans un poème de T.S. Eliot, *The Rock*, paru en 1934.

Définie de manière plus applicative, Russell L. Ackoff, professeur en Sciences du Management ayant contribué à la création du modèle DIKW, considérait que la connaissance correspond au savoir-faire, lequel s'acquiert de 2 façons : par la transmission de la part de quelqu'un qui le possède, c'est-à-dire par instruction, ou par extraction de l'expérience. Dans les 2 cas, la connaissance est donc le résultat d'un apprentissage (Ackoff, 1989).

Ikujiro Nonaka (1994), économiste de formation, à l'origine d'un modèle de construction des connaissances⁴, adopte l'expression de "croyance vraie et justifiée", en précisant que cette justification repose sur un processus humain dynamique, dans le cadre d'une aspiration à la "vérité". Cette conception met l'accent sur le rôle central de l'humain dans la connaissance.

Ajoutons à ces définitions le point de vue d'un autre économiste, Dominique Foray, pour qui la connaissance est « ce qui donne à l'homme des capacités cognitives, et lui confère la capacité d'action » (Foray, 2009). Foray rappelle l'importance de bien distinguer information et connaissances. Si une information peut être reproduite à moindre coût grâce aux TIC⁵, une connaissance mobilisera a contrario les capacités cognitives humaines.

Pour clore notre revue de la littérature sur ce concept par quelques points de convergence, citons la définition des qualitiens, extraite de la récente norme NF ISO 30401 (2019) décrivant les exigences en matière de systèmes de management des connaissances. Elle présente une grande similitude avec celle de Foray :

« capital personnel ou organisationnel permettant des décisions et une action efficaces en contexte »

Plusieurs commentaires précisent cette définition dans la norme. Les 2 suivants semblent utiles à notre propos, pour leur convergence avec la définition d'Ackoff:

- « Les exemples de connaissance comprennent le savoir et le savoir-faire. »
- « Les connaissances s'acquièrent par l'apprentissage ou l'expérience. »

Nous n'irons donc pas plus loin dans le concept de connaissance, mais il nous paraît nécessaire d'insister sur 3 éléments que nous avons certes choisis de ne pas développer, mais qui seront utiles à la compréhension du sujet de ce mémoire:

- Il est admis que la connaissance, à la différence des savoirs, est considérée indissociable du sujet connaissant (Frayssinhes, 2020).
- La connaissance peut être explicite ou tacite (Nonaka, 1994).
- La connaissance est un bien immatériel, un capital intangible pour l'organisation où elle est produite (Foray, 2009).

⁴ Le modèle SECI, pour Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation

⁵ TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

Ce que nous considérons ici comme « partageable » est à la fois la connaissance non encore codifiée, les connaissances détenues par un individu ou un groupe d'individus mais non partagées, ainsi que tout ce qui a permis leur production, c'est-à-dire les données brutes et l'information. Mais comment peut-on partager un bien immatériel tel que la connaissance ?

Intéressons-nous tout d'abord au verbe « partager », riche de sens multiples. Parmi les définitions du Littré, nous trouvons, en première position : « diviser une chose en plusieurs parties ». Or, s'il est quelque chose qui ne peut être divisé, c'est bien la connaissance. Foray rappelle qu'elle est un « bien non rival dans son usage ». Elle peut en effet être utilisée simultanément au bénéfice d'un nombre illimité d'acteurs, et cela sans en déposséder son propriétaire. Il serait de toute façon difficile pour ce dernier d'en conserver l'exclusivité, sauf à ne pas s'en servir. Et quel serait son intérêt, puisqu'elle ne s'épuise pas à l'usage ?

Il y aurait donc un intérêt à maximiser l'accès aux connaissances. S'il ne semble faire aucun doute que les organisations marchandes visent d'abord la privatisation des connaissances pour mieux les exploiter et en tirer un avantage compétitif par leur utilisation, quel intérêt y aurait-il à ne pas les faire circuler au sein d'une seule et même organisation ? Nous trouvons des éléments de réponse dans les études sur les motivations et les freins au partage.

D'un point de vue philosophique, le partage des connaissances serait naturel pour l'humanité et les gens seraient généralement prêts à partager leurs connaissances (Dixon, 2000). Nancy Dixon précise que, par habitude et convention, ceux qui partagent leurs connaissances sont plus enclins à offrir leurs conclusions ou leurs conseils que leur raisonnement, ou même les données sur lesquelles ils fondent leurs conclusions. Toutefois, si des éléments dissuasifs sont présents dans l'organisation, le comportement des employés en matière de partage des connaissances sera entravé. Ces facteurs dissuasifs peuvent en outre avoir des effets d'entraînement sur l'ensemble des salariés.

Les chercheurs en SIC Qureshi et Evans ont collecté ces facteurs par des entretiens semi-directifs, au sein d'une entreprise pharmaceutique, puis les ont regroupés en 9 catégories (Qureshi, 2015). Les spécificités admises de l'industrie pharmaceutique sont sa stricte réglementation et sa compétitivité excessive, ce qui justifie a priori sa réticence à l'égard du partage des connaissances. Voici donc les résultats de l'étude :

- coût du partage de la connaissance, dû à l'éloignement géographique, par exemple ;
- limites technologiques avec un manque d'outils pour partager ;
- volonté de ne pas partager, quand pour certains employés posséder la connaissance est synonyme de pouvoir ;
- manque de socialisation professionnelle, due à des difficultés à créer des réseaux, ou au fait de ne pas savoir « qui sait quoi » ;

- manque de confiance dans l'entreprise, dans ses collègues, en soi (peur de paraître idiot) ;
- culture d'entreprise non portée vers l'apprentissage, par exemple quand l'entreprise ne veut pas reconnaître ses erreurs et ne les capitalisent pas ;
- organisation politique de la structure encourageant la compétition plutôt que la collaboration ;
- leadership médiocre, par manque de motivation pour le partage ou par manque de compétences techniques ;
- manque de temps, et priorité donnée aux actions les plus bénéfiques d'un point de vue commercial

Si les auteurs admettent que cette liste des freins⁶ est loin d'être généralisable, au vu du petit nombre d'interviews sur laquelle elle se base (7 employés), la méthode suivie pour rendre l'analyse aussi robuste que possible nous permet de considérer ces obstacles au partage de connaissances comme une source d'inspiration valable pour notre présente étude.

Afin de corroborer ces résultats par mon expérience personnelle au sein d'AVIENT Corporation, certains facteurs de non-partage –si ce n'est la totalité- sont communs à ceux de l'entreprise pharmaceutique ciblée par Qureshi and Evans. J'ai⁷ pu mener en 2018 un projet d'accompagnement au changement dont la phase initiale visait à collecter –par questionnaire- la manière dont l'expertise est partagée au sein du département R&D. L'échantillon était alors constitué de 46 ingénieurs, dispersés sur 5 usines en Europe. Il s'est avéré qu'une large majorité de ceux-ci (85%) admettaient ne pas savoir qui contacter en interne pour trouver une expertise qu'ils n'avaient pas et dont ils avaient besoin, quand 40% regrettaient l'absence d'une plate-forme collaborative permettant l'échange de connaissances.

Mais revenons à ce verbe « partager » dont nous n'avons pas encore une définition claire et précise. Il existe sans doute plusieurs formes de partages et chacune doit être située dans son contexte. Au regard de son utilisation dans l'expression « partager ses connaissances », ne signifie-t-il pas plutôt transmettre ou rendre accessible, ou même donner à d'autres personnes ? Il impliquerait alors implicitement une volonté de diffusion et de communication pour que d'autres puissent bénéficier de ce que l'on sait.

Définie ainsi, comment la pratique du partage de connaissances s'inscrit-elle dans la collaboration au sein des organisations ? Voyons pour cela ce que collaborer signifie.

⁶ On notera que les freins, pris dans leur sens opposé, deviennent des facilitateurs

⁷ La 1ère personne du singulier sera utilisée quand je fais référence à ma propre expérience ou mes propres observations

I.2. La collaboration, une évidence?

La collaboration et le travail collaboratif au sein des organisations suscitent un intérêt important pour les chercheurs et les praticiens, notamment depuis l'arrivée des TIC. Si nous faisons le choix d'associer ces deux notions, c'est parce que la collaboration est souvent définie -dans la littérature consultée- à travers ses applications, et notamment le travail collaboratif.

La collaboration peut tout d'abord être définie par distinction avec la coopération. C'est le cas pour Christine Gangloff-Ziegler, chercheuse en sciences de l'éducation et de la communication, qui revient à l'étymologie, dans une étude sur les freins à la collaboration (Gangloff-Ziegler, 2009) : puisque collaborer signifie « travailler avec », ce qui désigne une action, « travail collaboratif » combine donc action et réalisation. La différence avec le fait de coopérer porte sur l'implication plus forte requise par la collaboration. Elle reprend Mintzberg pour y apporter une distinction plus précise:

« Les exigences fondamentales d'une organisation sont de diviser le travail en tâches distinctes, puis d'assurer la coordination entre ces tâches. Dans la coopération, chaque personne est responsable d'une partie du problème, alors que pour collaborer, il y a besoin d'un engagement mutuel et d'efforts coordonnés en vue de la résolution du problème ».

Enfin, elle s'appuie sur Blanquet pour illustrer la collaboration avec un triptyque en forme de devise : liberté par rapport au groupe, responsabilité partagée, égalité dans l'action. Pour la coopération, par opposition, il y a obligation par rapport au groupe, responsabilité déléguée au coordinateur, et hiérarchie dans l'action.

La philosophie des sciences sociales donne un éclairage différent sur ces concepts. Cédric Paternotte apporte même des éléments de nature à nous faire douter de la réelle distinction entre les deux notions (Paternotte, 2017) : il y a coopération lorsqu'un groupe accomplit une action avec l'intention collective de l'accomplir, que cette intention est justifiée par un désir commun et des croyances collectives. Le concept de coopération ne peut pas être déduit uniquement de l'observation de situations. En effet, vu de l'extérieur, un ensemble de comportements individuels pourrait aussi bien être un cas d'action collective que de coopération. Il y a donc une partie non observable à la coopération, les états mentaux des participants à celle-ci.

A la lumière de ces éléments, nous pourrions considérer que la collaboration, telle que définie par les sociologues, répond à ces mêmes critères, et qu'elle ne relève pas d'un engagement supérieur des participants par rapport à la coopération. En effet, dans son ouvrage, Paternotte structure sa démonstration en faisant

notamment appel aux travaux de Margaret Gilbert⁸, selon laquelle il ne peut y avoir de coopération sans la présence d'engagements explicites ou implicites, qui induisent naturellement une certaine obligation de les respecter. Il questionne par ailleurs la nécessité de définir ces termes, et y répond en arguant qu'il est courant d'attribuer à un groupe une intention (« on sent que l'équipe veut égaliser », dans le cas d'une rencontre sportive, par exemple), comme si celui-ci avait un esprit. On ne peut comparer une intention collective à une intention individuelle, d'où l'importance d'éclaircir la notion de collectif et, par extension, celles de coopération ou de collaboration.

Nous voyons donc qu'aborder ce sujet n'est pas si simple. En élargissant la recherche à la notion de travail collaboratif, comme proposé initialement, ou en pointant les objectifs mêmes de la collaboration, nous pourrions sans doute mieux le cerner. Ainsi, pour Chrislip⁹ (2002), l'objectif de la collaboration au travail est de « permettre le partage de connaissances ou d'informations, et surtout de créer une vision partagée, de faire émerger des intérêts communs, en dépassant les limites de chaque projet particulier ». On y retrouve l'intention collective partagée et les croyances collectives (ici sous la forme de la « vision », en quelque sorte), que Paternotte considère.

Jean-Pierre Durand, professeur de sociologie, après avoir rappelé que la collaboration est une constante du travail des hommes, s'interroge sur l'apport réel du travail collaboratif, par le recours aux TIC et par son influence sur la transformation des organisations (Durand, 2019). Il serait porteur de modifications profondes, par la mise en place d'une organisation horizontale du travail, avec un partage des responsabilités entre les participants. Toutefois, il s'agit pour lui d'une illusion. Bien qu'il lui concède un effet mobilisateur, par l'émulation entre les individus, il liste un ensemble de contraintes nouvelles ou inchangées, inhérentes au travail subordonné. Le management est toujours bien présent pour contrôler, et serait le seul à disposer d'une vue globale sur le projet considéré.

Si ce dernier point me semble en partie contestable, puisque l'on peut imaginer des situations où les employés ont un éclairage que leur manager n'a pas, il corrobore le regard porté par d'autres chercheurs et des professionnels interrogés sur les pratiques collaboratives (Frimousse, 2019). L'horizontalité ne va pas de soi dans les organisations qui distribuent le pouvoir de façon classique, c'est-à-dire verticale. Par ailleurs, pour collaborer, les individus doivent au préalable être sensibilisés au besoin de changer, et désireux de mettre à contribution leurs idées au service d'un intérêt ou d'un objectif commun, afin de créer une nouvelle pratique du

⁸ GILBERT M., *On Social Facts*, Princeton, Princeton University Press, 1989.

⁹ CHRISLIP D., *The Collaborative Leadership Fieldbook, A Guide for Citizens and Civic Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

travail. Le critère de confiance est également évoqué, nous reviendrons sur celui-ci un peu plus loin dans ce mémoire.

De la littérature consultée, nous pouvons admettre que travail collaboratif a pris une nouvelle dimension grâce aux TIC, sans toutefois être systématiquement considéré comme disruptif : par l'élargissement des possibles (travail à distance, asynchrone, supports modifiables par plusieurs personnes), et par l'apport des outils collaboratifs (messageries différées ou instantanées, forums, partage de fichiers, webconférences, portail, annuaire, wiki...).

Sophie Boutillier et Claude Fournier (Boutillier, Fournier, 2009), chercheurs en sciences économiques et en sociologie, questionnent la définition de Manuel Castells, professeur de sociologie, qui dès 1996, soit à l'émergence des TIC, voyait dans le travail collaboratif un « nouveau modèle économique de production dans lequel se joignent de nombreuses personnes au moyen de nouveaux outils de communication en vue de maximiser l'énergie créative lors de projets d'envergure (comme une encyclopédie) avec ceci qu'il n'est plus fondée sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle ». Il y voyait même des interactions plus fortes que dans la coopération, en considérant que le travail collaboratif se fait sans diviser les tâches entre les individus.

L'interrogation de Boutillier et Fournier porte sur ce qui précède la mise en place du collaboratif : est-ce l'infrastructure de travail qui permet la création et le développement d'un réseau (un projet, une communauté de pratique, etc...), ou est-ce l'existence du réseau qui permet d'obtenir du travail collaboratif ? Par une étude de cas sur la mise en place de réseaux dédiés à l'innovation technologique, à l'environnement et aux collaborations entre universitaires et chefs d'entreprise, ils concluent que le travail collaboratif n'est pas réellement une nouvelle forme d'organisation du travail, et qu'il est bien souvent idéalisé (« impression de liberté nouvelle »), sauf à l'inscrire dans une relation non marchande entre ses acteurs.

J-P.Durand préalablement cité (Durand, 2019), conteste l'idée que le travail en réseau empêcherait la division du travail. Il peut même devenir un entassement de micro-activités avec des micro-objectifs qui font perdre le sens du travail aux individus. Il y a donc ici une différence avec ce qu'en voyait Castells. Nous nous devons toutefois de considérer qu'en un peu plus de vingt ans (temps qui sépare les travaux des deux chercheurs), les TIC ont investi les pratiques de travail avec une telle rapidité que leurs impacts sur ce point n'ont pas fini d'être remis en question.

Un point de vue différent et éclairant nous est apporté par une équipe de chercheurs en SIC (Gardère, Bouillon, Loneux, 2019) ayant réalisé l'analyse communicationnelle associée aux dispositifs collaboratifs. Par dispositifs, ils entendent un ensemble composé d'outils, de méthodes, de discours, et de pratiques. Ils interrogent la relation entre les éléments de ces dispositifs, et la notion même de

travail collaboratif, qui peut selon eux recouvrir une grande variété de situations, telles que :

- un travail collectif via des plateformes numériques,
- du coworking,
- des activités sociales non marchandes, au service de la production et du partage des savoir, par exemple, les Fablabs.

Finalement, le travail collaboratif serait une « boîte noire », dont on entend beaucoup parler comme s'il était établi, alors que ses implications sur l'agencement du travail sont passées sous silence. Il s'agit donc bien, pour ces chercheurs, d'une nouvelle façon d'agir collectivement, entre pairs, et au-delà des structures hiérarchiques classiques. Il y a bien un coordinateur issu de ou délégué par l'autorité, mais les dispositifs cités ci-dessus tendent à le dissimuler. Si « la collaboration est indissociable des interactions professionnelles et sociales qui fondent l'existence de toute activité collective, les récits organisationnels la revendiquent tout en poursuivant l'objectif de la faire survenir ». Cela révèle en quelque sorte une idéologie collaborative du management dans les organisations, comme si celui-ci ne considérait pas les préalables nécessaires à son établissement.

Mon expérience AVIENT m'amène à adhérer très largement à cette dernière observation. Combien de fois ai-je entendu de la part du management cette injonction à la collaboration, comme s'il suffisait d'un claquement de doigts pour la mettre en application ? A n'enjoindre les équipes à collaborer que par le discours, sans leur donner un mode d'emploi, ni même se montrer exemplaire sur ce terrain de la collaboration, cela crée une forme de culpabilisation chez les individus qui n'y parviendraient pas. Non, le collaboratif ne va pas de soi.

Revenons un instant à l'interrogation de Boutillier et Fournier. Dans leur étude, ils émettent l'hypothèse qu'il faut d'abord créer la confiance entre les acteurs (dans leur étude : entre un animateur et les membres d'un collectif, puis entre les membres eux-mêmes), avant de proposer les outils collaboratifs, puis assurer la pérennité du réseau créé par une animation constante de celui-ci. Les résultats obtenus démontrent que, d'une part, la pratique du travail collaboratif n'est pas naturelle, et que, d'autre part, pour qu'elle soit efficiente, il faut d'abord constituer le réseau des participants avant de mettre en place les outils, issus des TIC. Cette conclusion, bien que convaincante sur le cas étudié, peut toutefois être limitée dans sa généralisation. En effet, dans la mesure où toute tâche (ou presque) est désormais médiatisée par des outils, il semble difficile de distinguer strictement les étapes outillées et non outillées.

Il ressort donc de cette dernière étude, ainsi que des avis de professionnels interrogés par Frimousse (2019) ou des travaux de Gangloff-Ziegler (2009), la nécessité de fonder la confiance entre les acteurs pour parvenir à la collaboration. Ajoutons-y l'avis de Prax, professionnel et expert du KM, qui liste ainsi les critères

-admis par convention- auxquels doivent satisfaire les membres d'un groupe pour l'établissement d'un niveau confiance permettant le travail collaboratif (Prax, 2019) : esprit d'ouverture (volonté de partager), charisme (empathie, générosité), cohérence, intégrité, et habilitation (savoirs, compétences).

Si la confiance est indiscutablement un critère de succès du travail collaboratif, est-elle nécessaire au partage de connaissances ?

I.3. Le rôle de la confiance dans le partage des connaissances

Continuons avec Jean-Yves Prax (2019) qui distingue 3 points de vue sur la notion même de confiance :

- Le point de vue normatif, selon lequel la confiance se base sur des labels, des certifications, comme pour le médecin à qui l'on confie sa santé sans vérifier qu'il est bien titulaire du diplôme.
- Le point de vue émotionnel, selon lequel on accorde sa confiance par intuition, sur une base affective et/ou esthétique.
- Le point de vue rationnel selon lequel la confiance est issue d'un choix raisonné de l'individu, sur la base du ratio effort / bénéfice d'une action individuelle au sein d'un collectif.

Restons sur cette dernière approche, rationnelle, que Prax complète en définissant la confiance comme « l'attente sur les motivations d'autrui à agir tel que prévu et de manière utile ». Cette définition inspirée de travaux antérieurs semble assez largement utilisée à la fois par les chercheurs et les professionnels. Mentionnons par exemple ce que Roger C. Mayer, enseignant chercheur en Comportement Organisationnel et Gestion des Ressources Humaines, utilisait comme point de départ de son travail d'inventaire et de modélisation des facteurs de confiance (Mayer et al., 1995). La confiance est « l'attente que l'autre [personne] accomplira une action particulière importante pour la personne qui fait confiance, indépendamment de la capacité à surveiller ou à contrôler cette autre partie ». La plupart des articles¹⁰ sur la confiance consultés pour ce mémoire font référence à cette définition, en fait empruntée par Mayer à Kee et Knox¹¹.

Une version plus récente, appliquée aux organisations, est donnée par Y. Serkan Ozmen (2019) : la confiance se définit comme "les attentes positives que les individus ont sur les intentions et les comportements de plusieurs membres de l'organisation sur la base des rôles, des relations, des expériences et des interdépendances de l'organisation".

¹⁰ Voir la bibliographie : Makaoui, 2014 ; Umar, 2021 ; Evans, 2018, Akrouf, 2005

¹¹ Kee, H. W., & Knox, R. E. 1970. Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*. 14: 357-366.

Cette approche de la confiance présente cependant des limites puisque la prévision de rationalité qu'elle implique pour la manière d'agir d'autrui n'est pas absolument fiable. En effet, le comportement réel d'autrui peut être modifié par les attentes implicites des autres.

Pour certains chercheurs en Sciences de Gestion ayant travaillé sur cette notion (Makaoui, 2014 ; Akrouf, 2005), les diverses définitions de la confiance peuvent être regroupées sous 2 approches :

- La confiance vue comme une croyance ou prédisposition générale à croire en autrui ; dans ce cas, l'intention comportementale est une conséquence de la confiance établie.
- La confiance vue comme une intention comportementale, une attente qui renvoie à l'anticipation et à la prévisibilité du comportement d'autrui.

Il subsiste donc une divergence apparente entre les chercheurs, mais d'après Makaoui, une définition consensuelle, quoiqu'incomplète, peut être formulée : « faire confiance est croire l'autre capable d'entreprendre une action dans le sens espéré ».

Le concept est désormais défini mais de manière simplifiée au regard de la complexité réelle dont témoignent les travaux sur le sujet. Nous avons volontairement omis –entre autres- d'évoquer les différences culturelles dans l'approche de la confiance, et le fait qu'il s'agisse d'un processus dynamique dont l'importance des critères peut varier selon l'étape entre son émergence et son développement.

Afin de poursuivre sur l'application de la confiance au partage de connaissances, il est nécessaire de considérer en amont les facteurs de nature à créer la confiance, et en aval, les multiples dimensions que celle-ci peut prendre (Makaoui, 2014), par exemple:

- La confiance interpersonnelle entre individus, qui peut prendre une forme contractuelle, technique ou relationnelle.
- La confiance organisationnelle, que porte l'employé à l'entreprise où il exerce.

Arrêtons nous un instant sur les facteurs participant à la création de confiance. Une très grande diversité de déterminants peut être identifiée dans la littérature, grâce notamment à des exercices de synthèse, tels que celui d'Akrouf (2005). Ils sont dépendants du contexte et de la nature des acteurs concernés. Citons notamment la durée de la relation et la fréquence d'interaction entre les parties prenantes, la communication, le partage des valeurs, la sympathie, la dépendance, la réputation, etc.

Prax le rejoint en partie, en considérant que ce qui précède la confiance se résume ainsi : la réciprocité du partage (ou donnant donnant), la reconnaissance de la paternité de l'idée, le feedback (ou rétroaction), l'unité de langage, l'unité de valeurs. Nous reviendrons sur le critère de réciprocité dans la partie suivante sur le don. A l'échelle d'un groupe ou d'une communauté de pratiques (CP), des critères supplémentaires peuvent émerger : la production de résultats, l'intégrité, l'empathie et la « reliance », définie par Anne Lehmans (2015) comme la création de liens, le décroisement entre disciplines. S'il ne cite pas la compétence parmi ces facteurs, nous pouvons considérer qu'elle est implicite à la production de résultats tangibles. Une critique que nous pourrions formuler ici est la vision utilitariste de l'établissement de la confiance que porte cette approche.

Nathalie Tessier démontre, avec ses collègues chercheurs en Gestion des Ressources Humaines, par une étude sur les conditions de participation à des communautés de pratiques (CP) virtuelles au sein d'une multinationale, que la confiance est fondamentale dans le processus de partage de connaissances (Tessier, Bourdon, Kimble, 2014). L'étude a été réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs conduits en 2009. Des résultats ressortent deux formes de confiance, proches de celles décrites par Makaoui:

- la confiance envers l'émetteur de la connaissance, basée sur la fiabilité et la neutralité de l'information,
- la confiance qu'éprouvent les acteurs envers l'institution régulatrice, comme la structure institutionnelle qui cadre les échanges

Une fois ces confiances installées, les membres des CP pourront interagir de manière efficace, quelle que soit leur ancienneté. La confiance envers la structure sera leur point de repère commun. Faut-il toutefois considérer les deux types de confiance de façon distincte, quant à leur influence sur le partage des connaissances ?

Une étude menée par une équipe de chercheurs en Science de Gestion permet d'éclaircir ce point (Ben Chouikha, 2016). L'étude a été conduite au sein d'une multinationale de télécommunication, sur son site en Tunisie, dans un contexte de fusion avec une autre entreprise de télécom. En trois années (2006 à 2009), les données recueillies ont été nombreuses : documents, compte –rendu d'observations (participantes ou non), entretiens semi-directifs (60, répartis lors de 3 phases : 6 mois avant la fusion, 1 année pendant la fusion, 18 mois après).

L'hypothèse que la confiance entre collègues est une condition essentielle pour tout échange de connaissances, notamment en ligne, a bien été vérifiée. A contrario, l'absence de confiance dans le management n'a pas constitué un obstacle pour le développement du management des connaissances, avant la fusion, et, plus surprenant encore, l'aurait favorisé pendant la période de fusion. L'explication serait que le manque de confiance étant basé sur l'absence de communication par le management, cela a incité les collaborateurs à partager les expériences, et faire preuve d'entraide, de solidarité, et donc, de confiance entre eux.

Il s'avère que cette étude met en lumière, avec le contexte d'une fusion, une situation très similaire à celle que j'ai pu vivre, entre fin 2019 et jusqu'à ce jour encore (juillet 2024) au sein d'AVIENT Corporation. Ce groupe est issu de l'acquisition, par l'entreprise PolyOne Corporation qui m'employait depuis le début de mon parcours professionnel (1998), de son principal concurrent sur les marchés mondiaux, la société Clariant Masterbatches. Pendant la période de fusion, qui est tout juste consommée, de nombreuses réorganisations s'opèrent. La collaboration est essentielle pour l'avancée des travaux R&D, et, à titre individuel, pour continuer « d'exister » et rester visible dans une organisation devenue plus complexe. Il y a eu d'une part une injonction du management R&D à collaborer entre nouveaux collègues (et ex-concurrents), d'autre part, une nécessité des employés à le faire pour remplir leurs objectifs et leur survie au-delà de la période de fusion. J'ai pu observer – au travers de la plus ou moins grande facilité avec laquelle les échanges d'informations entre équipes d'origine différente (PolyOne et Clariant) se faisaient – une grande variabilité de la confiance¹² ; cela au gré des communications du management sur les évolutions de l'organisation. La confiance dans le management ne me semblait pas stable. Cela paraissait être également le cas pour la confiance entre collègues, mais dans une moindre mesure. Dans ce cas, il se pourrait que les deux formes de confiance, observées indépendamment dans les études de Tessier et de Ben Chouikha, soient liées, et que la variation de l'une ait des effets directs sur l'autre.

Pour revenir sur des travaux de recherches, de récentes études ont porté sur le rôle de la confiance dans le partage des connaissances, via des approches quantitatives cette fois-ci.

C'est notamment le cas d'une équipe de chercheurs pakistanais en KM (Umar, 2021), dont le travail au sein du monde académique a abouti à définir la confiance et le réseautage comme de solides prédicteurs du partage des savoirs tacites entre collègues.

Un autre exemple est celui d'une équipe canadienne en Sciences de l'Information et Psychologie Cognitive (Evans, 2018) ayant étudié l'effet des facteurs sociaux et cognitifs sur le partage des connaissances par les collaborateurs de l'un des plus grands et des plus éminents cabinets d'avocats du Canada.

Dans les deux cas mentionnés, la taille des échantillons pour collecter des données représentatives était large, respectivement 247 et 275 répondants. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que les organisations devraient cultiver une confiance fondée sur la compétence et l'intégrité chez leurs collaborateurs.

On retrouve une similitude dans les travaux d'Akrout (2005) puis de Makaoui (2014), avec la construction d'une échelle de mesure de la confiance entre organisations, basée sur les critères de crédibilité et de bienveillance dans ce dernier

¹² Nous n'avons pas la prétention d'avoir pu mesurer la confiance, mais de manière plus certaine, une méfiance relative et variable.

cas. Pour Makaoui, la confiance en milieu industriel est « essentielle à la stabilité de la relation, et vitale au maintien de la coopération ».

Cependant cette approche quantitative visant à modéliser la confiance pose question : peut-on véritablement mesurer la confiance ? Suffit-il de demander à des enquêtés s'ils "ont confiance" ou "font confiance" d'une part, et quelle valeur attribuer à une réponse donnée à un instant T quand la confiance s'inscrit dans une dynamique d'autre part ?

Ce questionnement est d'autant plus pertinent que la confiance même établie reste fragile. Prax confirme cela par des exemples très concrets, dans le cas d'une collaboration via un outil. Des comportements risquant d'entamer la confiance seraient rendus plus faciles que lorsqu'il y a interaction physique, tels que :

- s'énerver tout seul dans une longue tirade écrite,
- assigner des tâches irréalisables,
- ne pas répondre aux demandes,
- critiquer un collègue,
- ne pas remplir ses engagements

Afin de parcourir un spectre de disciplines aussi large que possible, comme nous l'avions fait pour la notion de collaboration dans le chapitre précédent, nous terminerons ce chapitre par une analyse transversale de la confiance, au travers des 4 suivantes, réunies dans le même article : les sciences de gestion, la philosophie, la diplomatique ou science de la véracité des écrits, et l'anthropologie (Scopsi, Chabin, Gueguen, Meyer, 2020).

Cette approche apporte en effet des éléments nouveaux et intéressants pour notre compréhension du concept. En appliquant la théorie de la reconnaissance, la philosophie nous apprend que la confiance reçue d'autrui représente une modalité de reconnaissance, et conditionne ainsi la possibilité de développer un rapport positif à soi-même. Il subsisterait toutefois une tension entre les visions utilitariste (confiance motivée par la maximisation des intérêts) et morale (confiance motivée par la reconnaissance, l'échange ou le don).

Une seconde tension existe : la confiance dépend-t-elle de sa formalisation ? Pour la développer, faut-il la formaliser, ou doit-elle rester informelle ? Ces questions justifient l'intérêt de s'en remettre à d'autres disciplines, telle la diplomatique (importance de la preuve écrite) ou l'anthropologie (pour le recours à la réputation). Dans les groupes collaboratifs, la preuve de confiance serait basée sur la proclamation répétée de la bonne foi et du respect des valeurs communes, sans nécessaire formalisation. Cependant, le besoin initial de preuve témoigne-t-il d'un manque de confiance ou la preuve est-elle un élément de construction de la confiance ? Scopsi nous laisse sur cette interrogation, mais après avoir confirmé que si la confiance est bel et bien fondamentale à la collaboration, notamment via les TIC, elle ne doit pas être instrumentalisée à ce dessein.

Malgré les limites observées pour la sonder et les questionnements en suspens sur sa construction, nous avons la confirmation, à ce stade, que la confiance est un élément essentiel au partage de connaissance, qu'elle peut prendre des formes multiples selon les acteurs et le contexte, et qu'un certain nombre de facteurs qui permettent de l'établir sont démontrés et admis au fil des travaux de recherche consultés.

Lors de notre étude de terrain, nous devons porter notre attention sur l'importance qu'elle revêt dans le partage de connaissances comme facteur favorable ou comme possible frein si elle n'est pas totalement établie. Nous garderons à l'esprit, au regard de la difficulté qu'il y a à l'évaluer, qu'il s'agit d'un élément subjectif. Nous devons également considérer l'existence d'autres facteurs humains essentiels au partage.

I.4. Le don contre-don

La dernière partie de cet exposé de la littérature vise à présenter brièvement une théorie de sociologie et d'anthropologie, la théorie du don, de Marcel Mauss (1925). A plusieurs reprises au cours des recherches effectuées pour ce mémoire, la logique du don a été rencontrée.

Ce fut le cas notamment dans les lectures sur la notion de confiance, avec Prax (2019) qui, à travers l'exemple de fondation de la confiance sur un réseau social, mentionne la nécessité pour un nouvel arrivant sur le réseau de devoir faire un premier don, afin de créer une obligation de rendre et espérer ainsi instaurer une dynamique d'échange. Il s'agit inconsciemment pour lui de lever l'incertitude sur la prédictibilité de son comportement et ainsi créer de la confiance. Par ailleurs, Scopsi (2020) s'interrogeait sur la motivation morale à s'adonner à la confiance, via la recherche de reconnaissance, mais aussi l'échange ou le don.

Ce fut également le cas dans le cadre du partage de connaissances, avec le concept de partage qui amène certains chercheurs en Sciences de Gestion à mobiliser cette théorie (Arnould, Rose, 2014 ; Maynadier, 2023) pour justifier qu'il n'existe pas de partage sans contrepartie, ou que partager n'est pas du même ordre que faire un don (Belk, 2010).

Enfin, ce qui m'a amené à convoquer cette théorie est la volonté de comprendre la ou les raisons du fonctionnement donnant-donnant qui se trouve être -à mon sens- un passage obligé pour le partage des connaissances chez la plupart des collaborateurs d'AVIENT Corporation (plus d'une centaine) avec lesquels j'ai pu travailler. Il s'agit par conséquent d'un questionnement très personnel, mais sans doute pas unique dans l'effectif R&D de l'entreprise.

Pourquoi ai-je la sensation que le partage des connaissances ne s'effectue pas aussi facilement qu'il devrait au sein de cette organisation ? Dois-je considérer que mes attentes de collaboration ou d'un comportement plus altruiste (dans le sens de

« partageur ») de la part de mes collaborateurs ne sont pas vraiment réalistes au sein d'une organisation marchande ? Ma propre pratique du partage de connaissances s'effectue-t-elle réellement sans obstacles ? Ces questions m'ont paru pertinentes au regard de la thématique de recherche.

Marcel Mauss met au point sa théorie du don¹³ en s'intéressant, en ethnologue, aux peuples premiers, et plus particulièrement aux tribus de Mélanésie (dans le Pacifique) et du Nord-Ouest de l'Amérique à la fin du XIXe et début XXe (Mauss, Lévi-Strauss, Gurvitch, 2004; Olivier, 2008 ; Alter, 2010 ; Caillé, 2017). Mauss n'a vu ni l'une ni l'autre. Il se base principalement sur des écrits de Malinowski et de Boas.

Chez les Amérindiens, par exemple, il se penche sur un rite, celui du « potlatch ». Lors d'un potlatch, les indiens de Vancouver échangent entre clans, parfois pendant plusieurs jours, des richesses qu'ils ont accumulées à cette fin. Ils les échangent, parfois les détruisent ostensiblement, mais il ne s'agit pas d'un commerce marchand : il s'agit d'une démonstration de force, visant à rendre visible leur statut ou à authentifier leur rang.

Chez les Mélanésiens, le cérémonial en vigueur est appelé la « Kula » et repose sur une forme spécifique d'échange, avec pour objectif d'établir un lien durable, en échangeant des biens « précieux » de façon ostentatoire. En réalité, la valeur des biens est sans importance, puisqu'il s'agit d'induire de la réciprocité. L'interprétation de ce processus d'échange est le suivant : le premier don vise à créer un lien qui engage les 2 parties (donateur et donataire) dans une relation de réciprocité. Recevoir exige la reconnaissance de la valeur du geste du donateur. Rendre, ou donner à son tour, est basé sur la gratitude, laquelle assure la durée et la stabilité des échanges. Le cycle quasiment sans fin de dons, puisque les échanges ne s'équilibrent jamais, apporte la complicité.

De ces observations, Mauss déduit que, pour appartenir au groupe, nous sommes obligés de montrer que nous sommes généreux. Il ne s'agit ni d'altruisme ni de charité, mais d'ostentation : pour créer et maintenir des liens, il faut faire preuve de générosité et le montrer.

« Recevoir, donner, et rendre », cette triple obligation illustre le don contre-don. Nous démontrons nous aussi, par ce processus, notre appartenance à la communauté, que ce soit la famille, avec laquelle nous avons de nombreux échanges, les amis, ou encore les collègues.

¹³ Le bref exposé de la théorie proposé ici repose essentiellement sur les lectures d'auteurs ayant repris les travaux de Marcel Mauss : Claude Lévi-Strauss; Nicolas Olivier; Norbert Alter; Alain Caillé, ainsi que sur un ensemble de contenus numériques, podcasts de Radio France et vidéos sur YouTube.

Quelle en est l'application au contexte de notre présente recherche ? Que les motivations de nos actions ne sont pas uniquement un calcul d'intérêt personnel. Lorsque nous offrons quelque chose à quelqu'un, ce n'est pas uniquement parce que nous avons intérêt à ce que celui-ci soit gentil avec nous, mais parce que nous-mêmes, nous recevons et rendons. Nous sommes intégrés dans le cercle de l'échange, et cela nous constitue comme sujet social.

Si la théorie du don conteste l'idée que l'intérêt personnel est le seul motif de nos actes, c'est que la relation entre les hommes dépasse le simple calcul coût / bénéfice. L'échange et la réciprocité de l'échange portent une dimension symbolique. Il se crée par ceux-ci une forme de reconnaissance de soi et de l'autre à l'intérieur du monde commun. C'est le fondement de la confiance.

Parmi les interprétations des travaux de Mauss, nous parvenons à extraire plusieurs éléments applicables au partage de connaissances en entreprise.

La coopération est nécessaire au bon fonctionnement des entreprises, comme nous avons pu le montrer précédemment (cf. §I.2). Pour le sociologue Norbert Alter (2010), celle-ci repose sur la volonté de donner des salariés. Donner leur permet d'échanger et donc d'exister, par la création des liens sociaux que cela induit. Les liens sociaux se créent par la circulation des biens, des informations, des services, des émotions, etc. Mais donner est également le moyen d'obliger, d'obtenir. Tous les dons engagent celui qui les reçoit à donner à son tour. Par exemple, dans le cas d'une formation « sur le tas » pour la transmission de savoirs non codifiés, le receveur (ou donataire) se sentira contraint d'être à l'écoute de son collègue formateur (ou donateur).

Alter apporte ainsi une dimension supplémentaire à ce que nous avons collecté sur la coopération. Elle est pour lui implicite dans les entreprises. On y parle « plus facilement d'organisation en réseau, plutôt que de réseaux d'échanges fondés sur le don et le contre-don ». Il faut savoir s'associer et échanger avec les autres. Pour cela, les employés s'engagent sur le plan affectif et moral, et leur coopération devient effective grâce aux échanges sociaux qui reposent sur le sentiment. Coopérer suppose donc un effort supplémentaire de leur part. Cet effort est un moyen de manifester la valeur du don, et de rendre les donataires dépendants.

Par une utilisation différente de la théorie, Alain Caillé (2017), professeur de Sciences Economiques et Sociales, nous dit, dans une tentative de lier la théorie du don au fait de dire (dans le sens de donner parole) : « l'émission de mots n'appauvrit pas le donateur, au contraire ». Ceci s'appliquerait aux connaissances explicites. Nous retrouvons ici l'idée exposée par Foray (2009), que partager n'appauvrit pas celui qui donne sa connaissance. Et pourtant, comme nous l'ont dit Qureshi et Evans (cf. §I.1), l'un des obstacles au partage serait le sentiment d'être dépossédé d'un bien dont nous aurions l'exclusivité, ce que confirme le sociologue Norbert Alter (2010), dans son article sur la coopération. Il rappelle que donner nécessite un effort,

une privation. Il induit un coût pour le donateur. La vraie valeur du don repose dans ce dont nous nous privons pour l'autre. Pour Alter, il y a donc une véritable dimension compétitive au fait de donner. Il ajoute notamment que, lorsque l'on développe la compétence d'un collègue, nous prenons le risque de créer un concurrent.

Il y aurait ici une apparente contradiction avec Foray qui, sans mobiliser la théorie de Mauss, considère que donner ses connaissances ne prive pas son propriétaire de celles-ci, tout en précisant que donner étant un acte volontaire, non obligatoire, « un échange de savoir-faire dans une communauté de pratiques ne relève par conséquent pas du don, car il revêt un caractère obligatoire ».

Une tentative de conciliation entre les 2 approches est possible si l'on considère que la privation considérée par Alter ne porte pas sur ce qui est donné (la connaissance) mais sur le temps consacré à l'acte de donner.

Un autre élément intéressant à extraire de la théorie de Mauss, dans notre cas, est l'importance donnée à un critère de l'échange : le 1^{er} don (Olivier, 2008). Celui-ci nous emmène vers la notion de contrepartie en échange du don et les différents états que génèrent l'équilibre ou le déséquilibre de l'échange. Si la contrepartie a été rendue, alors il y a équilibre de la relation entre les 2 acteurs de l'échange, ou réciprocité. Si elle n'est pas rendue, on dit qu'il y a dépendance du donataire, cet état pouvant durer jusqu'au contre-don. Enfin, s'il y a désaccord entre ce qui a constitué le 1^{er} don, la relation peut s'engager vers une forme de rivalité. Nous retrouvons l'importance du 1^{er} don mentionnée par Prax (2019) pour créer les conditions de la confiance.

En conséquence, la question de la motivation du 1^{er} don est essentielle (Alter, 2002). Le 1^{er} don permet d'amorcer l'échange, mais rien ne garantit que le donataire s'engagera dans ce cycle de dons et contre-dons et donc que le donateur recevra une contrepartie. L'initiative du 1^{er} don pourrait être le « moyen à la fois d'exercer sa propre liberté et de réduire celle du donataire qui dépendra, toujours, de l'initiative du donataire », d'après Alter. Ce n'est qu'une hypothèse toutefois. En effet, si la principale motivation à donner est de créer du lien, alors faut-il absolument imaginer que le donateur cherche à créer un déséquilibre entre le donataire et lui-même ?

Au regard de ma pratique personnelle du partage chez AVIENT, aussi objectivement que je puisse l'interpréter, il me semble que l'initiative de donner en premier n'en est jamais vraiment une. Elle est plus vraisemblablement la continuité d'une chaîne de dons à laquelle les individus souhaitent contribuer et dont l'origine n'est pas vraiment identifiable. Il subsiste le fait que, à mes yeux, cette chaîne est bien trop courte.

I.5. Conclusion de l'état de l'art

Cet état de l'art de la littérature scientifique et professionnelle nous a permis de cerner les notions de connaissance, de partage, de collaboration et de confiance, au travers à la fois de concepts théoriques et d'une variété d'études de terrain menées par des chercheurs de différents domaines. J'y ai ajouté ponctuellement mon propre regard, sur la base de mon retour d'expérience issu de mon parcours au sein du département R&D d'une multinationale.

De cette combinaison, nous ressortons des points de convergence parmi lesquels le fait que la collaboration ne « va pas de soi ». Elle n'est en effet pas acquise par défaut entre les individus composant une organisation, par simple injonction du management envers les employés ou par volonté d'un seul individu.

Nous en ressortons également plusieurs autres facteurs contribuant à l'établissement d'une collaboration efficiente au sein d'une organisation, comme par exemple le fait de satisfaire les attentes de contrepartie à la transmission de connaissances. Nous notons que les éléments facilitateurs sont tous des freins s'ils sont pris dans leur sens opposés.

Nous proposons d'ores et déjà une ébauche de classification des facteurs positifs pour le partage, selon 2 dimensions de leurs caractéristiques, comme indiqué dans le tableau ci-dessous (cf. tableau 1).

Nous pensons avoir désormais suffisamment d'éléments pour construire notre étude sur le terrain. Celle-ci visera à recueillir des données sur l'influence d'une partie des facteurs du partage de connaissances. Nous choisissons de porter notre attention sur les notions de confiance et de réciprocité de l'échange, tout en gardant la possibilité de recueillir d'autres facteurs influents, que l'état de l'art ne nous aurait pas permis de relever.

Caractéristiques du facteur	Humain	Non-humain
Intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> -la confiance, ou plutôt les différentes formes de confiance et leurs précurseurs -volonté de partager -l'absence de conditions au partage 	<ul style="list-style-type: none"> -savoir qui sait quoi (via un dispositif, par exemple une cartographie)
Extrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> -management encourageant la collaboration -facilité à créer des réseaux -disponibilité pour le partage ou priorité donnée aux tâches collaboratives -la réciprocité de l'échange -l'uniformité de valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> -faible coût du partage de la connaissance -outils collaboratifs permettant le partage des connaissances -organisation sans silo -processus KM en place

Tableau 1 : classification des facteurs de partage

II-METHODOLOGIE D'ENQUÊTE

II.1. Description du terrain

Le terrain d'étude est le Laboratoire français du Fractionnement et des Biotechnologies, nommé LFB. C'est un groupe biopharmaceutique détenu à 100% par l'Etat français qui développe, fabrique et commercialise des médicaments dérivés du plasma sanguin et des protéines recombinantes pour la prise en charge de patients atteints de pathologies graves et souvent rares. L'entreprise commercialise 15 biomédicaments aux professionnels de santé dans une trentaine de pays, pour un chiffre d'affaires de 524 millions d'euros en 2022. Sa création remonte à l'année 1993 mais son activité de production à partir du plasma était auparavant gérée par les centres de transfusion sanguine¹⁴, d'où la présence dans ses rangs de salariés ayant une ancienneté de plus de 31 ans en 2024. Elle emploie près de 3000 personnes dans le monde, opère sur 5 sites de production, dont 4 en France. Son directeur général actuel, Jacques BROM, a pris ses fonctions en septembre 2022.

Comme cela a été mentionné en introduction, j'ai effectué un stage de 5 mois dans cette organisation, au sein du service de Management de la Connaissance Scientifique et Technique (MCST), sur le site des Ulis (Essonne) où travaillent environ 1000 personnes. J'assistais le responsable du service, le Knowledge Manager, à la création d'un processus et d'outils d'aide à la transmission des connaissances avant départ (retraite, mobilité, ou démission).

Le LFB dispose donc d'une équipe en charge de l'identification, de la collecte, de la capitalisation et de la diffusion des connaissances. Les 3 missions principales du service sont :

1. Développer un portail de connaissances (portail KM): il s'agit d'une plateforme au format Sharepoint où sont rassemblées, formalisées et explicitées les connaissances des procédés avec des liens vers les documents d'intérêt.
2. Accompagner les managers pour anticiper les départs : cela consiste en un apport méthodologique pour le cadrage des thématiques de connaissances à capitaliser et/ou l'accompagnement par interview des experts sur le départ.
3. Faire vivre une Gestion Electronique des Documents (GED) dédiée aux documents de connaissances des procédés.

¹⁴ L'historique est consultable sur Wikipedia : [Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies](#)

II.2. Choix des méthodologies d'enquête

Les méthodologies d'enquête de terrain visent à produire des données et se présentent sous différentes variantes, lesquelles peuvent être appliquées seules ou en combinaison. Nous trouvons entre autres :

- l'observation participante, par immersion prolongée sur un terrain avec un rôle allant de l'observation la plus neutre possible à l'implication pleinement opérationnelle,
- l'entretien à l'initiative du chercheur,
- la collecte de sources écrites.

Etant donné ma situation particulière au moment où la présente recherche a été réalisée, les 3 variantes ont été retenues, mais avec quelques ajustements que nous précisons. Notre enquête est qualitative uniquement. Au regard de la littérature consultée sur la confiance et le partage, l'enquête par questionnaire avec analyse quantitative a été envisagée, mais n'a pas été retenue. La raison principale en est que la période d'étude coïncidait avec l'envoi à l'initiative du Knowledge Manager d'un long questionnaire d'évaluation du portail KM à tous les utilisateurs de celui-ci (environ 800 salariés). Nous ne souhaitons pas créer une situation de confusion avec l'ajout d'un second questionnaire à destination des mêmes personnes.

Nous rappelons que l'objectif de l'enquête est de collecter des données sur la collaboration pour le partage de connaissances et spécifiquement sur l'influence de 2 facteurs, la confiance et le don contre don (ou réciprocité de l'échange). Il s'agira, après analyse des données, de comparer les facteurs issus du terrain choisi à ceux identifiés dans l'état de l'art.

En préalable à la conduite d'entretiens, nous avons choisi d'étudier succinctement 2 documents de communication issus du LFB, à savoir la brochure officielle de présentation du groupe et de ses activités, et un communiqué de presse annonçant la nouvelle raison d'être de l'entreprise. L'intérêt pour notre recherche porte sur leur contenu en lien avec les notions de confiance et de connaissances. Par ailleurs, il nous semble que cette lecture analytique peut apporter des éléments contextuels de nature à faciliter l'analyse des entretiens qui aura lieu ensuite.

II.3. Analyse documentaire

Brochure Corporate du LFB 2023

Ce premier document a été rédigé par une agence de communication en mai 2023. Il s'agit d'une brochure de présentation du groupe, à destination des collaborateurs et du public, en accès libre sur le site internet du LFB et disponible en version imprimée à l'accueil des usines. Ce document comporte 6 volets, dont 2

sont présentés en [Annexe 1](#). L'un des 6 volets porte sur la stratégie. Il s'agit en fait d'une interview du Directeur Général du LFB, Jacques BROM. Celle-ci comporte une question sur la culture et les talents du LFB dont voici un extrait de la réponse :

*« Ce qui me marque, à tous les niveaux de cette **entreprise à taille humaine**, est **l'engagement des équipes**. [...] L'utilité de nos activités ne fait aucun doute ! Un autre élément marquant, est **l'expertise très pointue de nos équipes**. Par exemple, nos collaborateurs de l'usine du LFB d'Alès, dans le Gard, détiennent des **compétences rares** qui sont aussi valorisées à travers de la sous-traitance pour des sociétés pharmaceutiques et pour des start-up françaises. **L'actif numéro 1 du LFB, ce sont ses talents !** »*

Un second volet d'intérêt est celui sur les « engagements » du LFB. Il est intitulé « La confiance réciproque » et fait référence à la « relation de confiance » entretenue par l'organisation avec, dans l'ordre de citation, « ses collaborateurs, les professionnels de santé, les associations de patients et de donneurs de sang » ; en d'autres termes, ses employés, les utilisateurs de ses produits, les bénéficiaires des médicaments, et les fournisseurs (le plasma provient des dons).

Il y est indiqué que le « développement des compétences est, plus que jamais, l'une de [ses] priorités », avec l'enjeu de « favoriser la transmission, le maintien et le développement d'un savoir-faire au plus haut niveau d'exigence, tout au long de la carrière de [ses] salariés au sein du groupe ». La mobilité interne y est présentée comme un dispositif ayant pour objectif de « concilier au mieux les souhaits » des collaborateurs et « les besoins en compétences du LFB ».

Enfin, les 5 valeurs du LFB sont rappelées : intégrité, exemplarité, esprit d'équipe, culture de l'exigence, et oser entreprendre.

Au regard du vocabulaire utilisé et de ce qui est mis en exergue dans cette présentation officielle du groupe, nous pouvons en conclure que la communication met l'accent sur le facteur humain, à travers la valorisation de l'engagement et de l'expertise des salariés. Il n'y est pas fait mention de collaboration mais d'esprit d'équipe et de confiance. Cette dernière est considérée comme réciproque entre le LFB et ses salariés, et entre le LFB et tous les acteurs qui interagissent plus ou moins directement avec le groupe ou ses produits, comme si elle était déjà bien établie.

Communiqué de presse - LE LFB PRÉSENTE SA RAISON D'ÊTRE

Ce second document (cf. [Annexe 2](#)) a été rédigé par la Direction des Affaires Corporate en avril 2024. Il s'agit d'un communiqué de presse d'à peine plus d'une page, également à destination des collaborateurs et du public, en accès libre sur le site internet du LFB. L'intérêt pour notre recherche porte sur son contenu et la manière dont la raison d'être a été élaborée.

La nouvelle raison d'être est : « Le LFB, l'expertise engagée au service de la vie ». L'expertise évoque ici, d'après le communiqué, celle que le LFB détient sur les biomédicaments, et plus généralement celle des collaborateurs du LFB.

Cette raison d'être est le fruit d'une démarche collaborative et collective. En effet, l'ensemble de ses collaborateurs LFB à travers le monde, les partenaires du LFB, les associations de patients et de donneurs de sang, les professionnels de santé, les clients, les fournisseurs, les banques, et les membres du Conseil d'Administration avaient été appelés à apporter leur contribution à sa co-construction. Nous y voyons le reflet de la volonté de la Direction d'impliquer ses collaborateurs par une démarche participative, et de mettre en avant leur savoir-faire.

II.4. L'enquête par entretiens

Choix des personnes à interroger

La sélection des collaborateurs à interroger a été faite sur la base des 2 critères suivants :

- Fonction et domaine d'exercice

Afin de collecter des données sur le partage des connaissances, nous avons ciblé des employés reconnus pour avoir des connaissances approfondies dans leur domaine, et un rôle dans lequel la coordination et la circulation des savoirs sont essentiels. Cela nous a orienté vers des **cadres techniques en lien avec les produits et les procédés de fabrication**. Le nom de 7 candidats potentiels nous a été donné par la responsable du service Management de la Connaissance, sur la base de son réseau interne, notamment parmi les contributeurs au portail KM.

- Disponibilité dans la période d'étude

Le planning de notre recherche permettait de proposer aux destinataires de notre demande une plage de 5 à 6 semaines pour fixer un rendez-vous, entre fin mai et fin juin 2024.

La première demande a été envoyée à la mi-mai, puis une relance fin mai. Sur les 7 demandes effectuées, 5 réponses positives ont été reçues. Finalement, 4 entretiens ont pu avoir lieu au regard des disponibilités des collaborateurs. 3 des 4 entretiens ont été effectués en présentiel, aux Ulis (2) et à Lille (1). Le 4^{ème} entretien a été effectué en visioconférence.

La demande d'interview a été adressée par courriel à chaque personne séparément afin de conserver leur anonymat. L'objet de l'interview et son contexte y étaient expliqués dans le détail. Nous y avons ajouté des éléments de nature à

motiver une réponse positive, puis le processus d'interview et de traitement de celle-ci. En dernier lieu, ma présentation personnelle. L'intégralité de ce courriel est disponible en [Annexe 3](#).

Construction de la grille d'entretien

Le type d'entretien choisi est semi-directif, donc à base de questions ouvertes, afin de guider les personnes interrogées vers les objectifs de l'enquête, tout en laissant une liberté quant à la forme de leurs réponses. Nous nous sommes engagés à respecter une durée maximale de 40 minutes, hors briefing (5min) et débriefing éventuel. Celle-ci nous semblait raisonnable pour ne pas rebuter les personnes sollicitées et maximiser nos chances d'obtenir leur accord pour l'interview.

La grille d'entretien, disponible en [Annexe 4](#), comporte une introduction suivie de 3 parties.

L'introduction invite la personne interviewée à se présenter : identité, âge, profession, parcours professionnel et formation de base. Elle ne vise pas qu'à obtenir des données factuelles d'identité. Par sa dimension biographique, elle pourra se révéler utile pour connaître son vécu et éventuellement révéler des éléments sur ses valeurs.

La première partie porte sur les modes de partage de la connaissance de l'interviewé, ses pratiques, les incitations et les freins au partage qu'il ressent ou qu'il observe dans l'organisation. Etant donné l'ambiguïté possible sur la signification des termes connaissances et partage, il est demandé au répondant de définir ces notions avec ses propres mots, en donnant des exemples s'il le souhaite.

Cette section de l'entretien comporte 9 questions, mais avec des redondances ou des croisements de sujets. Ainsi, nous estimons nous donner la possibilité de collecter le même périmètre de données pour chacun des interviewés. Toutes les questions ne seront probablement pas nécessaires, si le répondant est plutôt loquace en débordant un peu hors du champ d'une question. A contrario, s'il est plutôt laconique, nous nous efforcerons de lui poser toutes les questions dans le temps imparti.

La deuxième partie questionne l'interviewé sur le facteur de confiance, sous ses différentes formes, avec ses collaborateurs, envers l'organisation, envers le management. Elle comporte 4 questions.

La troisième et dernière partie porte sur le facteur de réciprocité du partage ou don contre don. Elle comporte également 4 questions.

II.5. L'observation participante

Etant donné mon immersion pendant 5 mois au sein du service en charge de la gestion des connaissances au LFB, il m'a semblé légitime d'apporter mon propre regard sur les facteurs de partage des connaissances. Au fil de l'analyse des résultats de l'enquête, je m'autoriserai donc à donner un avis, sur la base de mes observations d'une part des interactions entre les membres du service MCST et des collaborateurs d'autres services, d'autre part de mes propres interactions avec les collaborateurs rencontrés au cours de la mission du stage, appartenant à d'autres Direction. J'ai pu notamment travailler étroitement avec des membres de la Direction des Ressources Humaines (DRH), plus ponctuellement de la Direction des Systèmes d'Information (DSI), et de la Direction des Affaires Scientifiques, Médicales et Réglementaires (DASMR).

En revanche, ma posture de chercheur n'est pas neutre du fait de mon emploi et de mon parcours chez AVIENT, qui représente un terrain certes différent mais comparable à celui du LFB au regard de notre thématique de recherche. Il m'a semblé important de prendre de la distance par rapport à cette expérience. En d'autres termes, il s'agit d'objectiver au maximum ma posture de chercheur surtout pour l'interprétation des résultats d'enquête, afin de limiter l'influence des préjugés que je pourrais avoir. Comment ai-je procédé pour parvenir à cette prise de distance ? J'ai cherché à multiplier les perspectives en collectant d'autres données que celle de l'enquête sur le terrain du LFB.

II.6. Objectivation de la posture du chercheur

De manière semblable à ce que nous avons fait avec l'étude qualitative au LFB, j'ai contacté des collaborateurs du département R&D d'AVIENT, afin de les interviewer avec la même grille d'entretien. Le choix des candidats potentiels a également été fait sur la base de leur fonction, de leur domaine d'exercice, de leur disponibilité.

Deux critères supplémentaires ont été pris en compte. En premier lieu, les équipes R&D d'AVIENT étant d'origines géographiques multiples en Europe, j'ai sciemment choisi des collaborateurs francophones afin d'éviter les traductions et ainsi faciliter notre travail d'analyse. En second lieu, j'ai ciblé des collègues avec lesquels je n'ai que peu d'interaction. Je reconnais toutefois les connaître tous les 3 personnellement, mais ceci était difficilement évitable compte tenu du large réseau dont je dispose dans cette entreprise. Enfin, aucun d'entre eux n'est basé sur le site de Tossiat, où je travaille depuis 26 ans.

J'ai finalement interviewé 3 collaborateurs. Tous 3 sont cadres techniques, en responsabilité d'une équipe et/ou de la coordination d'une activité globale au sein du département R&D. Ils ne travaillent pas ensemble, et ne sont pas amenés à

collaborer entre eux dans le cadre de leurs activités. Ils travaillent tous sur des sites d'AVIENT différents.

Pour qu'il y ait objectivation, il faut donc que mon avis personnel soit mis en comparaison des réponses de mes 3 collègues. Plutôt que de répondre moi-même à ma propre enquête, je prends le parti de m'appuyer sur les réponses de mes collègues, en indiquant qu'elle est ma position initiale sur chacune des thématiques du questionnaire, au regard de mon expérience. S'il y a une convergence entre les avis d'un ou plusieurs collègues, alors nous pourrions considérer que ma posture pour l'analyse des résultats de cette question terrain LFB est un peu plus objective, selon le degré de convergence. Si ma position diverge en tout point de celles de mes collègues, alors il faudra considérer un potentiel biais et le mentionner.

II.7. Synthèse et codification des profils

En vue de l'analyse des entretiens (les 4 au LFB et les 3 chez AVIENT) et de mon propre regard sur les notions étudiées, nous avons construit un tableau de synthèse pour apporter une présentation claire et complète du profil des répondants. Une codification des noms, servant également à l'anonymisation, a été effectuée. Le tableau se trouve en [Annexe 5](#).

Le système de codification est le suivant :

LFB_HD signifie Homme (H) travaillant au LFB au Développement (D)

AV_FD signifie Femme (F) travaillant chez AVIENT au Développement (D)

III-RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse détaillée des entretiens est effectuée par sélection d'extraits sélectionnés au vu de leur pertinence avec chacune des thématiques de notre enquête. Nous nous sommes attachés en cela au sens littéral et au sens pragmatique des réponses données. Dans la grille d'analyse, le choix de classification de tel ou tel extrait selon les thématiques est indépendant de la question à laquelle l'interviewé répondait. Par exemple, il se peut qu'une réponse donnée pour la question sur la « définition du partage » apporte des éléments sur les freins au partage. Dans ce cas, un verbatim extrait de cette partie de la réponse est inscrit dans la case de la thématique « freins au partage » du tableau.

Pour des raisons évidentes de clarté de présentation, les 7 interviews ont été distribuées sur 3 grilles d'analyse différentes :

- En [annexe 6](#), l'analyse des 3 entretiens AVIENT : AV_FD, AV_HD, AV_HT
- En [annexe 7](#), l'analyse (extrait) des 2 entretiens LFB Développement : LFB_FD et LFB_HD
- En [annexe 8](#), l'analyse (extrait) des 2 entretiens LFB Expert Procédés : LFB_HE1 et LFB_HE2

Les propos des répondants sont inscrits entre guillemets. J'y ai parfois ajouté des commentaires explicatifs ou mon interprétation de leurs propos. Ils sont écrits sans guillemets et en italique.

Le tableau de classification des facteurs de partage (cf [tableau 1](#)) construit à partir de l'état de l'art sera utilisé pour le croiser avec les données collectées.

III.1. Objectivation via l'analyse des entretiens AVIENT

Le but de cette analyse est simplement de permettre une objectivation relative de ma posture. Nous ne voyons donc pas d'intérêt majeur à engager une analyse aussi profonde que pour les entretiens effectués sur le terrain de recherche. Toutefois, le questionnaire étant identique pour les 2 terrains, le contenu des entretiens au sein AVIENT s'avère tout aussi riche que celui des entretiens au sein du LFB. Nous avons donc procédé de la manière identique pour établir le premier niveau d'analyse avec chacune des thématiques, c'est-à-dire en utilisant la grille en [annexe 4](#). Nous proposons ci-après notre interprétation des résultats, effectuée à partir de celui-ci.

III.1.1. Définition du partage de connaissances

En compilant les éléments donnés par chacun des 3 répondants pour définir la connaissance, on retrouve en partie les termes de la littérature consultée, principalement ceux de l'étude effectuée par Rowley (2007), à savoir un mélange de des notions suivantes : information, compréhension, capacité, expérience, compétences. Pour AV_HD, la capacité de compréhension est importante, pour notamment « *comprendre un peu le besoin du client* ». Pour AV_HD, ce sont les savoirs mais surtout les acquis de l'expérience qui se partagent, en reconnaissant que ce partage « *est un concept qui paraît si simple [mais] qui dans l'application est tellement compliqué* ». AV_HT mentionne à la fois « *les savoirs et les compétences, qui trouvent leur origine dans les études et dans l'application que l'on peut en faire* » mais en insistant sur l'idée d'accumulation.

En ce qui concerne le partage, *transmission* et *mise à disposition* ressortent respectivement des propos d'AV_FD et de AV_HT. Ce qui nous semble particulièrement intéressant est la notion d'échange évoquée par AV_FD :

« *chacun va étoffer son offre et ses connaissances par rapport à cet échange* »

Je me retrouve tout à fait dans ce propos. J'ajoute que si le partage se base sur un échange, c'est parce qu'il n'est pas à sens unique. Pour qu'il y ait échange, l'apprenant doit être actif dans sa recherche de connaissances.

Cependant, ne nous attardons pas sur les définitions, puisque l'objectivation vise plutôt les positions orientées que je pourrais avoir sur les facteurs du partage de connaissances.

III.1.2. Incitations et freins au partage chez AVIENT

Le moins que l'on puisse dire est que les incitations existent mais qu'elles ne sont pas suivies d'effet, pour diverses raisons. AV_FD reconnaît des avancées récentes, mais limitées, comme la mise en place –avortée– d'un outil de partage. Plus prometteuse semble-t-il, est la création de « *groupes d'échanges pour éviter de dupliquer le travail* ». AV_HD admet qu'il doit lui-même contribuer à améliorer l'organisation du partage, mais reconnaît l'effort que cela représente :

« *c'est un perpétuel effort de la part de tout le monde de partager les données, d'informer tout le monde en temps et en heure* »

AV_HT, le seul de nous 4 à ne pas occuper un poste d'encadrant, considère que l'incitation, voire l'injonction, se fait au travers du plan de formation.

Je me sens plutôt en accord avec les propos de AV_FD et AV_HD. Tout n'est fait correctement mais il y a des tentatives d'amélioration. Ce que j'ajouterai qui distingue ma position de celles de mes collègues, c'est que les incitations ne

traduisent pas à mes yeux une volonté absolue du management de mettre en place ce qu'il faut. Je maintiens cette différence de point de vue, puisque je peux la justifier.

Depuis 2010 lorsque j'ai entendu parler du KM pour la première fois, je n'ai cessé d'encourager ma hiérarchie à prendre le sujet à bras le corps, par des présentations et des interventions lorsque les équipes européennes étaient réunies, ou en revenant systématiquement sur le sujet dans les entretiens avec mes responsables. Ma hiérarchie est la même qu'à l'époque, elle est même montée d'un cran dans l'organigramme, et pourtant, rien n'a vraiment évolué sur ce sujet.

Ce qui pourrait valider mon point de vue ici, ce sont les propos tenus par AV_HD sur les freins au partage :

« tant qu'au niveau du top, top top management y aura des petites guerres de chiffres à la fin du mois et qu'on sera pas hein 'One AVIENT' comme on nous répète depuis tout le temps, eh ben plus on descend dans les strates de l'organisation, plus il y aura des problèmes d'échange de données et on saura pas vraiment trop quoi dire à qui, quand, sur quelle plateforme, donc »

En outre, pour mes 3 collègues, le premier frein, ça reste l'humain, que ce soit par « *manque d'implication* » (AV_HT) par « *réticence à partager ses connaissances ou concurrence interne* » (AV_FD), notamment chez les membres des sociétés rachetées par AVIENT, ou par considération que le ratio effort-bénéfice est insuffisant pour eux et/ou pour l'entreprise (AV_FD).

Un élément particulièrement intéressant est pointé distinctement par AV_HD et AV_HT, lorsqu'ils font part de situations où ils ont pu bénéficier du partage de connaissances :

AV_HD : *« un exemple où j'ai bénéficié directement de ton expérience, de tes connaissances, de ton réseau [...] t'as pas mis franchement non plus de conditions [...] j'ai superbement apprécié cette collaboration et ce partage proactif »*

AV_HT : *« les personnes m'ont apporté le plus, lorsque j'étais Manager, c'est quand spontanément, [...], spontanément eh bien les gens sont arrivés avec des situations dans lesquelles « Oh, regarde ça c'est intéressant... »*

Ils mettent ici en avant l'aspect proactif ou spontané de la collaboration, ce qui rejoint peut-être cet idéal collaboratif ou ce partage désintéressé que j'appelle de mes vœux dans l'exercice de mes fonctions au sein d'AVIENT. J'en tire donc la conclusion que ma position est sur ce point alignée avec celles de mes collègues.

Pour terminer sur cette thématique des incitations et freins au partage, je note que l'un de mes postulats dans l'introduction de ce mémoire est confirmé par l'avis de AV_HD :

« y a beaucoup trop de places où on peut échanger l'information et du coup bah y a pas de process réellement établi où chacun suit une même procédure pour voilà, pour que l'Inno[vation] puisse trouver l'info quelque part, et on sait où elle est et on sait où il faut la mettre »

Et pourtant certains chercheurs ont identifié le manque de ces outils d'échange comme un frein au partage (Qureshi, 2015) ou idéalisé leur impact futur sur le collaboratif (Castells, 1996, cité par Boutillier, 2015). Ce que montrait alors l'étude de Boutillier s'appliquerait sans doute à la situation chez AVIENT, à savoir qu'il faut d'abord s'assurer de la confiance entre les acteurs avant de mettre en place les outils.

III.1.3. La confiance chez AVIENT

Sur le thème de la confiance entre les personnes, je n'avais pas vraiment d'avis préconçu avant d'étudier cette notion dans le cadre de ce mémoire. Pour attester de mon objectivité, je plaide donc l'absence de préjugés. Par ailleurs, j'ai pu constater au travers des entretiens avec mes 3 collègues que ce n'était pas pour eux spontané d'établir un lien entre confiance et partage de connaissances.

Cependant, la notion les a fortement inspirés quand il s'est agi de réfléchir à la nature des relations avec leurs collègues et la manière dont la confiance peut soutenir la collaboration. Au préalable, les mots qui leur viennent à l'esprit pour définir la confiance et évaluer son importance sont clairement en lien avec ce que nous avons pu collecter dans l'état de l'art. Ainsi, le « *niveau de professionnalisme* » et « *l'intégrité, le respect des autres, l'inclusion* » sont essentiels pour AV_HD, qui considère de manière assez classique que « *confiance se travaille, elle se crée* ». Pour aller plus loin, citons AV_FD :

« ça se crée à la fois dans la qualité des interactions humaines [...] et aussi dans la façon dont on va utiliser les premières informations quand on va réussir à en obtenir »

« être cohérent entre ce qu'on explique et ses actes »

« savoir aussi mentionner qui a généré une certaine partie des connaissances et bien voulu les partager »

Ses derniers propos sont donc en phase avec ce que nous disait Prax (2019) : dans les échanges, la reconnaissance de la paternité de l'idée –ou de la connaissance- est un critère de nature à fonder la confiance.

Pour fonder la confiance, AV_HD insiste sur l'intérêt de connaître depuis longtemps les membres de son équipe, quand AV_HT, lui, se donne les moyens de connaître personnellement les collègues avec lesquels il interagit, quitte « *à aller boire un verre* » avec eux, parce que « *ça aide* ». Il faut rappeler que ce dernier est dans un rôle de coordination sans position hiérarchique vis-à-vis de ses interlocuteurs.

J'adhère tout à fait à ces points de vue. A contrario, ce qui me paraît troublant est qu'aucun des 3 ne fait référence à la confiance au travers de la fiabilité l'information ou des connaissances partagées, tel que Tessier (2014) le démontrait dans une étude. La barrière à franchir pour atteindre la confiance en autrui ne tiendrait-elle donc compte de la qualité de ce qui est partagé ?

Nous avons constaté un certain consensus des chercheurs et professionnels sur le fait que la confiance participe à établir la collaboration qui amène les individus à partager. Je ne suis cependant pas complètement en accord avec cette seule séquence. Il me semble, par mon expérience, que le partage peut également induire la confiance et donc être son préalable. Nous devons y prêter attention lorsque nous discuterons les résultats sur le terrain du LFB.

En ce qui concerne maintenant la confiance dans l'organisation, via la transparence des informations, j'observe également un léger décalage de point de vue avec les positions de mes collègues, que je trouve plutôt indulgents à l'égard de la stratégie de communication interne chez AVIENT :

AV_HT : « *c'est assez compliqué parce que on ne peut jamais vraiment savoir tout ce qui se passe [...] Voilà, et c'est tout à fait légitime mais donc il faut courir après l'info.* »

AV_HD : « *Je pense que globalement on est, on est relativement bien informés, surtout des bonnes nouvelles. On pourrait être un peu plus informés des mauvaises, qui part ? quand ? pourquoi ?* »

Ce n'est toutefois pas un thème sur lequel j'ai véritablement collecté des données dans la littérature. De plus, à l'exception de AV_HD, qui a travaillé il y a près de 15 ans pour le compte d'une autre entreprise, nous sommes tous entrés dans la vie active par un emploi chez AVIENT. Cela ne facilite pas la mise en perspective. Je considère, au regard de simples exemples, que le manque de transparence est criant, et qu'il est un obstacle à la circulation des connaissances. Ainsi, chez AVIENT, la règle d'or dans la communication officielle est que les départs par démission ou licenciement (souvent soudains) ne doivent pas faire de vague. Il en résulte que l'on apprend officiellement qu'une personne a quitté son poste une fois qu'elle n'est plus là. D'une part, il est trop tard pour collecter les connaissances critiques qu'elle possède, d'autre part cela induit à mon avis une méfiance qui peut se traduire par une réticence au partage.

En résumé, sur la notion de confiance, nous distinguons la confiance entre personnes, où il me semble pouvoir arguer d'une objectivité relative, de la confiance dans l'organisation, où j'admets que ma posture comporte quelques risques de biais, puisque la mise en perspective n'est pas efficace.

III.1.4. Attentes de réciprocité de l'échange

Nous terminons cet exercice d'objectivation par l'étude des réponses des interviewés sur leur attente de réciprocité dans l'échange avec leurs collègues. Tous 3 reconnaissent attendre quelque chose en retour du partage de leur connaissance. Ce peut être un « *bénéfice* », en lien avec l'effort accompli pour le partage (AV_FD),

un « *feedback positif ou négatif* » (AV_HT) une réciprocité de principe sans plus de précision (AV_HD) :

« *[Par contrepartie] j'entends que cette même personne, pour qui j'ai donné du temps, fasse la même chose si moi j'avais besoin de quelque chose, quoi.* »

Une variante sur le bénéfice peut être trouvée dans les propos de AV_FD :

« *pour moi, [la contrepartie] c'est juste de voir le bénéfice que va en tirer aussi la personne, du partage de connaissances* »

L'utilisation avec succès de la connaissance partagée par le récepteur de celle-ci est donc de nature à satisfaire son émetteur, qui considèrera que l'échange est équilibré. Nous reviendrons sur ce point dans la discussion finale, car cet exemple est peut-être source d'un facteur de partage.

Ce qui peut étonner, lors de l'analyse des réponses sur l'attente d'une contrepartie (donc après le partage), c'est leur cohérence avec les conditions personnelles posées avant le partage, illustrée notamment par les propos d'AV_HD :

« *j'ai aucune condition à partager mes connaissances. Une condition, ce serait peut-être que quand je demande quelque chose à cette même personne, en retour, bah au moins il me file les infos également ou il partage ses connaissances également* »

Nous sommes donc en présence de transactions, et non de transferts, au sens où l'entend Nicolas Olivier (2008), puisque l'échange requiert une contrepartie exigible. Dans le cas où l'équilibre de l'échange ne serait jamais atteint, il s'agira même d'une séquence de transactions sans fin, telle la Kula (Alter, 2010).

Après cette analyse incomplète quoique plus profonde qu'initialement annoncée, pouvons-nous considérer que ma posture pour l'étude des résultats d'enquête au LFB est désormais suffisamment objectivé ? Il me semble que c'est cas, puisque nous avons pu repérer où se trouvaient les risques de biais. Nous procédons donc logiquement à l'interprétation des réponses des interviewés au LFB, en intégrant mon point de vue objectivé, puis à l'analyse réflexive qui conclura ce travail. Nous gardons à l'esprit quelques éléments saillants de notre analyse chez AVIENT, notamment ceux qui peuvent être utiles au bilan sur les facteurs humains du partage. Il est en effet possible – et souhaitable- que nous n'observions pas exactement les mêmes au sein du LFB.

III.2. Analyse des résultats de l'enquête au LFB

Nous avons donc 5 points de vue à étudier, 4 provenant des interviews, plus le mien en tant qu'ex-stagiaire KM au LFB.

III.1.1. Définition du partage de connaissances

Parmi les 4 répondants, nous pouvons considérer de 3 ont atteint leur poste actuel au regard de l'apprentissage par l'expérience. LFB_HD, LFB_HE1, LFB_HE2, sont en effet tous 3 titulaires d'un diplôme de niveau bac +2, mais ont pu gravir les échelons jusqu'à des postes de niveau ingénieur, en responsabilité d'équipe ou dans un rôle d'expert ou les 2. LFB_FD présente donc une singularité dans ce panel. Elle a acquis ses connaissances, et continue de le faire, principalement par l'instruction.

Ce que chacun dit de la connaissance est éventuellement imprégné de son propre parcours d'apprentissage. Ainsi, pour LFB_HD, proche de la retraite, il s'agit d'« *expertise par rapport à l'expérience passée* », quand pour LFB_HE1, un peu plus jeune, « *c'est clairement une expertise, carrément une expertise* ». LFB_HE2 associe le savoir-faire opérationnel et le bagage théorique :

« La connaissance technique, en fait, pour pouvoir faire, et la connaissance un peu plus théorique pour comprendre ce qu'on fait en soi. »

LFB_FD apporte une définition très riche de la connaissance, où l'on retrouve quasiment tous les ingrédients de la littérature sur le sujet :

« il y a la notion d'apprentissage [...] il y a rechercher, rechercher la connaissance [...] il y a la transmission »

« On l'acquiert en nous, entre guillemets. Ça devient presque spontané »

« Des fois, la connaissance c'est implicite, je dirais. »

« Après, il y a le réseau, dans toute la communauté scientifique, la littérature, qui nous permet justement d'acquérir de nouvelles connaissances »

« Un cadre réglementaire, un cadre de standard, de standard pharmaceutique, de normes »

« Il y a l'expérience, forcément, qui s'acquiert »

On retrouve bien ici le fait que la connaissance est indissociable de celui qui la détient (Frayssinhes, 2020), et qu'elle peut être explicite ou tacite (Nonaka, 1994). Aucun des répondants ne confond données, information et connaissances. Cela offre une base commune pour l'analyse du partage.

Le supplément de la définition apporté par LFB_FD, c'est le savoir-être, généralement considéré dans le triptyque définissant la compétence (savoir / savoir-faire / savoir-être) :

*« il y a une notion de motivation, aussi [...] c'est de challenger la donnée, est-ce qu'elle est réelle, est-ce qu'elle est consolidée, est-ce qu'elle est fiable ? »
« un regard critique, sur ce qu'on lit, et pourrait apprendre »*

Les réponses sur le concept de partage des connaissances me semblent extrêmement riches également à exploiter ici. Elles s'articulent sur les notions de transmission d'humain à humain, de motivation partagée par l'émetteur et par le récepteur. Les 2 experts LFB-HE1 et LFB_HE2 dont le rôle principal est d'apporter leur expertise des procédés aux équipes de production, sont tous 2 portés sur l'humain :

LFB_HE1 : *« j'ai été sollicité pour effectivement aussi participer à l'élaboration et la vérification de ce qui a été mis dans ce portail [KM], donc ça c'est un bon point, je pense que c'est très bien, mais de l'humain à l'humain c'est quand même beaucoup plus important et beaucoup plus intéressant, voilà »*

LFB_HE2 : *« « Tu vas poser des questions un peu ouvertes, tout ça va justement amener la personne à s'intéresser et à lui transmettre en fait le savoir »*

On retrouve ce côté humain également dans *« la notion d'accompagnement [sur] les bons gestes, la façon de faire, les procédures »* proposée par LFB_HD.

LFB_FD développe une définition prenant en compte la nécessaire adaptation de la transmission de la connaissance au destinataire de celle-ci.

« Il faut savoir justement comment transmettre par rapport au récepteur de l'information, et aussi se connaître en tant qu'émetteur. Des fois, il y a des choses qui nous paraissent évidentes, qui ne le sont pas pour les autres, et réciproquement, il y a des choses qui paraissent évidentes à d'autres, qui ne le sont pas pour nous. Il y a aussi réfléchir à tout ce qui est implicite »

La notion de réciprocité est postulée par Marie-Claude Bouhedi (2017) dans son étude sur les pratiques au sein d'une unité de recherche : le concept de partage des connaissances est défini comme « un processus réciproque d'échange de connaissances ».

Comme j'ai déjà pu le mentionner dans la section précédente à partir des entretiens AVIENT, j'adhère tout à fait à cette idée d'échange entre l'émetteur et le récepteur, les 2 devant être actifs pour l'efficacité du processus de partage.

Ne pas considérer la connaissance comme sa propriété exclusive. C'est un bien immatériel, un capital intangible (Foray, 2009) certes, mais tout ce qui peut être partagé doit l'être, à mon sens, et pour LFB_FD également :

« En ce qui me concerne, je développe mon expertise ma connaissance pour moi, mais je travaille pour mon entreprise. Donc, j'estime que ce que j'acquière au cours de mon expérience et aussi propriété de l'entreprise, du coup, il se doit d'être partagé »

LFB_FD ajoute un élément qui pourra être repris dans le bilan sur les motivations au partage, le rejet de la duplication du travail :

« on est là pour partager. [...] j'ai horreur de refaire la roue, donc ça m'insupporte de refaire des choses qui ont été faites il y a 10 ans »

III.1.2. Incitations et freins au partage au LFB

Il existe différentes formes d'incitations au partage au LFB, j'ai pu le constater en travaillant au sein du service MCST.

L'une d'entre elles, formelle, invite les salariés à choisir un objectif annuel dans le cadre de leur Plan de Développement Individuel (PDI) parmi plusieurs propositions dans chacune des 3 formes d'apprentissage suivantes :

- 70% par l'expérience
- 20% par les interactions
- 10% par la formation

Dans les 20%, ils peuvent choisir « Partager mes savoir-faire (prise de contact avec l'équipe Knowledge Management) ». Cela incite certains collaborateurs à proposer par exemple une contribution au portail KM, s'ils possèdent des connaissances d'intérêt à être capitalisées et diffusées.

Une autre forme tout aussi formelle est l'encouragement à la transmission des connaissances avant un départ de l'entreprise. Le processus et les outils sont récents puisque je les ai développés pendant le stage. Les répondants n'avaient pas encore connaissance de ce dispositif lorsque les interviews ont eu lieu.

LFB_HE1 ne « *ressen[t] pas en tout cas cette envie, cette notion de transmission* » mais il fait figure d'exception, puisque LFB_HE2, au contraire, voit « *là depuis quelques années, je saurais pas dire combien de temps, 3, 5 ans, principalement, ces 3 dernières années, tu vois, cette prise de conscience au global du LFB, de devoir se dire, il faut qu'on capitalise [...]un peu toutes ces connaissances qui sont finalement un peu dans la tête des gens* » et indique qu'il a choisi un objectif de partage de connaissances dans son PDI.

LFB_FD cite le 20% du PDI et le portail KM comme des incitations, et LFB_HD évoque que selon lui « *la première incitation c'est à partir du moment où [...] il a fallu définir des correspondants produits dans les différentes unités donc les référents [...] produits process* »

Preuve, s'il en faut, qu'un certain niveau de partage des connaissances a lieu au LFB, chacun des répondants a été en mesure de décrire spontanément au moins un exemple de situation dans laquelle il a bénéficié ou bénéficie encore du partage des connaissances. Ceci est d'autant plus prégnant chez les experts ayant acquis leurs connaissances actuelles sur le tas, par les interactions avec leurs prédécesseurs.

Ils considèrent tous les 4 n'avoir que peu ou pas du tout de conditions personnelles au partage. Dans le détail, c'est un peu plus nuancé, mais l'état d'esprit reste le même, le partage leur semble naturel et fait partie intégrante de leur travail. LFB_HE1 apprécie d'avoir en face de lui « *une personne qui est demandeuse* », LFB_HE2 et LFB_HD partagent librement, au point que LFB_HE2 reconnaît qu'il « *donne facilement du détail* » et que LFB_HD admet qu'il *n'en informe pas nécessairement [sa] hiérarchie* ».

Nous en venons donc aux facteurs et aux freins du partage, l'une des thématiques centrales pour cette enquête. Les données collectées grâce aux réponses sont utiles et très riches d'informations, nous les avons catégorisées comme suit :

Les facteurs humains :

- Positifs pour le partage : faire confiance (entre collaborateurs) ; prioriser le partage d'infos au même niveau que ses autres missions; acquérir toujours plus de connaissances de sorte que la connaissance déjà acquise ne soit plus un enjeu et soit transmise (dynamique apprenante) ; connaître la personne avec qui partager ; avoir la volonté d'apprendre ; que l'apprenant fasse preuve de curiosité ; avoir le désir de partager ; être en fin de carrière, avec moins d'enjeu à conserver ses connaissances pour soi ; observer un bénéfice à l'usage des connaissances partagées ; avoir horreur de réinventer la roue (ou ne pas supporter la réplication des travaux) ; considérer que la connaissance n'est pas notre propriété uniquement
- Freins au partage : manque d'intérêt de la hiérarchie d'apprendre sur le terrain, peur de paraître ridicule, pseudo-rivalité, rupture de confiance, valeurs différentes, enjeu politique, se rendre indispensable, peur de ne plus se sentir utile.

Les facteurs organisationnels :

- Positifs pour le partage : avoir un objectif ou un projet commun, la neutralité de l'équipe MCST, la capacité à diffuser largement via le portail KM l'information, passer par un apprentissage sur le terrain.
- Freins au partage : perte de traçabilité de documents de connaissances (exemple : rapports envoyés à Arras), contexte concurrentiel de l'entreprise, confidentialité (vis-à-vis des prestataires), turnover, manque de clarification des rôles.

III.1.3. La confiance au LFB

Pour les 4 répondants, la confiance est une notion importante à établir. Ensuite, chacun a sa manière de considérer ce qui la rend possible. Ainsi, pour LFB_HE2, « *c'est le feeling un peu* », là où LFB_HD porte une attention à « *la personne qui prendra le temps de bien préparer ces réunions pour exposer son problème* ». LFB_FD quant à elle, base sa confiance sur « *la bienveillance, le respect de l'autre, une bonne communication ; la transparence, enfin l'honnêteté* ».

On peut donc faire le lien entre ces points de vue – à l'exception de ceux de LFB_HE2, trop peu précis - et la définition de Makaoui, pour qui « faire confiance est croire l'autre capable d'entreprendre une action dans le sens espéré ».

Quand on questionne son influence sur le partage des connaissances, LFB_FD revient sur les aspects de concurrence interne vis-à-vis de l'usage de l'information et des données, et met à nouveau en exergue la neutralité de l'équipe MCST :

« le système de knowledge management, je trouve que ce qui est bien c'est que c'est une entité un peu tierce qui est sous la direction industrielle [...] cette neutralité peut-être aussi permet de générer de la confiance parce que voilà des personnes recueillent la connaissance des gens sans vouloir la retravailler ou la détourner, juste à des fins de partage »

Or, nous avons admis, après avoir lu Foray (2009), que la connaissance est « bien non rival dans son usage ». Il semble bien que cette caractéristique ne suffise pas à évacuer complètement la réticence à partager chez celles ou ceux qui ont fait l'expérience de voir leurs connaissances détournées, ce qui est le cas de LFB_FD.

De mon point de vue, après ma courte expérience au LFB, j'ai pu observer que les échanges entre les employés ayant éventuellement un intérêt à partager de la connaissance n'étaient pas si fréquents ni vraiment spontanés. J'estime qu'il y aurait du potentiel à exploiter les interactions entre les collaborateurs, afin de contribuer à fonder la confiance entre eux, et d'induire encore plus de partage de connaissances au sein de l'organisation. J'ai pu le mettre en évidence à plusieurs reprises par la mise en place de jeux visant à créer ces interactions lors des moments de pause. Dans le détail, l'expérience a consisté à installer un espace ludique avec chaque semaine un jeu coopératif à disposition des employés. J'ai pu réellement observer – sans le mesurer précisément- que cela permettait à des personnes de faire connaissance.

III.1.4. Attentes de réciprocité de l'échange

Nous terminons cette analyse des données d'enquête par les avis que nous ont partagés les interviewés sur leurs attentes éventuelles de contrepartie au partage de leurs connaissances.

LFB_HE2 estime, en cohérence avec ses réponses précédentes, que l'échange de bons procédés est indispensable « *t'as besoin de matériel, bah, je t'en prête, t'as besoin de moi, je viens, et moi, le jour où j'ai besoin de quelque chose, il faut qu'il y ait du retour, en fait, tu vois, et tout cet aspect-là, bah, est toujours sur un plan humain* ». Mais dans le cas où la personne n'aurait pas d'information intéressante pour lui, ce qu'il attend par-dessus tout en retour, c'est de l'implication, « *avant l'information, c'est avoir un niveau d'implication à juste titre* ».

Pour LFB_FD et LFB_HD, la contrepartie n'est pas indispensable mais elle est appréciée comme une marque de reconnaissance ou, de manière utilitariste, comme un juste retour permettant de s'assurer de l'usage efficace de la connaissance partagée:

LFB_FD : « *en général je me pose pas la question des contreparties mais [...]il y a peut-être de temps en temps des notions de reconnaissance* »

LFB_HD : « *juste un simple mail de remerciement [où l'] on dirait « c'est résolu, le problème » »*

III.3. Bilan de l'étude de terrain

A l'issue de notre enquête, nous observons clairement la prédominance de facteurs humains dans les conditions du partage de connaissances. Nous pouvons à ce stade utiliser le tableau des facteurs, élaboré sur la base de la littérature consultée, afin d'en croiser le contenu avec les données que nous venons d'analyser.

Nous construisons donc un nouveau tableau ci-dessous (cf. tableau 2), avec les conventions suivantes :

- Les facteurs observés uniquement sur terrain sont inscrits *en italique* dans le tableau.
- Les facteurs présents dans l'état de l'art et sur le terrain sont écrits en **caractères gras**.
- Les freins au partage sont pris dans leur sens opposé afin d'être intégrés comme facteurs favorables au partage. Par exemple, 'la peur de paraître ridicule' est devenue 'le fait de sentir légitime'.

Caractéristiques du facteur	<p style="text-align: center;"><i>Enquête terrain</i></p> <p style="text-align: center;">Enquête terrain et Etat de l'art</p>
Intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> - la confiance entre personnes - la volonté de partager (désir) - <i>la motivation à apprendre (curiosité)</i> - <i>être dans une dynamique apprenante</i> - l'absence de conditions au partage - le fait de se sentir légitime pour apporter sa connaissance - <i>prioriser le partage au même niveau que ses autres missions</i> - <i>être sur le départ, avec moins d'enjeu à conserver ses connaissances pour soi</i> - <i>observer un bénéfice à l'usage des connaissances partagées</i> - <i>ne pas supporter la réplique des travaux</i> - <i>se sentir utile</i> - <i>ne pas vouloir absolument se rendre indispensable</i> - <i>considérer que sa connaissance appartient autant à l'entreprise qu'à soi-même</i>
Extrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> - management encourageant la collaboration et le partage - disponibilité pour le partage ou priorité donnée aux tâches collaboratives - la réciprocité de l'échange - présence de collaborateurs n'ayant pas d'enjeu de rétention de connaissances - absence de rivalité et concurrence -rôles non clarifiés - faible turnover - <i>manque d'intérêt de la hiérarchie d'apprendre sur le terrain</i> - l'uniformité de valeurs

Tableau 2 : classification des facteurs humains de partage issus de l'enquête et de l'état de l'art

III.4. Discussion

Notre méthodologie d'enquête s'est révélée pertinente au regard de notre objectif. Nous visions à démontrer en quoi la réciprocité de l'échange et la confiance participent au partage des connaissances. Il apparaît clairement dans nos résultats que la confiance est indispensable à la circulation effective des connaissances, et ceci valide notre hypothèse initiale. La réciprocité de l'échange ou don et contre-don, bien que souhaitable ou désirable chez les personnes interrogées, ne semble toutefois pas systématiquement incontournable dans le contexte étudié. Notre hypothèse n'est pas complètement validée sur ce point. Enfin, le fait que les organisations considèrent la collaboration comme allant de soi est confirmé par la littérature, les témoignages de mes collègues et mon expérience personnelle chez AVIENT.

En focalisant notre étude sur les facteurs humains et en les articulant notamment autour des comportements individuels, nous avons pu faire émerger à la fois des concordances avec la littérature consultée ainsi que de nouveaux facteurs de partage. Nous avons interprété la plupart des facteurs comme des facteurs humains intrinsèques, c'est-à-dire propres aux individus, et sans lien avec les autres individus qui composent l'organisation.

Les nombreux facteurs mis en évidence permettent en sus de porter un regard nouveau sur les difficultés à partager chez AVIENT. Si nous pouvons reprocher plusieurs manquements au management et aux outils en place, nous pouvons également nous interroger, chacun au sein de l'entité R&D, sur notre propre responsabilité comportementale. A titre d'exemple, l'altruisme et l'engagement dont a témoigné l'un des collaborateurs du LFB (LFB_HE1) est en partie issu de sa propre éducation avant son arrivée au LFB, à travers notamment l'expérience de la solidarité et de la tolérance pendant son service militaire. Il se révèle être un des principaux contributeurs au portail de connaissances, et ce, malgré une charge de travail à saturation. Cela inviterait à réfléchir sur l'importance que revêt le profil de savoir-être des collaborateurs lorsqu'ils sont recrutés au sein d'une organisation.

III.5 Limites de l'étude

La première limite porte sur l'efficacité de la méthode d'objectivation. Etant donné que je suis juge et partie en la matière, la posture de chercheur objectif est à tout moment critiquable. Toutefois, les biais potentiels ont été exposés afin de limiter leur portée dans l'analyse des résultats d'enquête. C'est par exemple le cas de la sélection des interviewés chez AVIENT.

Une deuxième limite me semble être la difficulté qu'il peut y avoir pour les enquêtés à faire preuve de discernement entre leur opinion et leurs propres pratiques. C'est notamment le cas quand il s'agit d'apporter un regard critique en faisant

preuve d'introspection. Pour exemple, il me semble difficile d'admettre soi-même la volonté de ne pas partager ou l'attente d'une contrepartie ? Cela s'illustre dans les interviews par des réponses qui font des allers et retours entre l'avis sur soi-même –souvent positif- et la critique –parfois négative- du comportement des autres. Il ne nous a pas semblé aisé d'éviter cet écueil, mais par un jeu de questions croisées portant sur le même sujet, en changeant les termes, nous espérons avoir limité l'impact de ce biais. Il aurait sans doute fallu croiser les interviews, ou faire un groupe de discussion, mais ce n'était pas chose aisée dans le temps imparti pour l'étude en considérant la disponibilité limitée des répondants.

Enfin, une dernière limite, la plus néfaste à la portée de l'enquête il nous semble, est que les personnes ayant acceptées d'être interviewées au LFB sont toutes contributrices volontaires du portail KM. Il en résulte qu'elles ont un sens du partage n'étant pas représentatif de la moyenne des collaborateurs au LFB. Une personne vue comme réticente au partage a bien été approchée mais n'a pas donné suite à la demande d'interview.

CONCLUSION ET OUVERTURE

La vocation du présent mémoire était de répondre à une problématique issue d'un questionnement très personnel mais qui est sans doute –et je l'espère- loin d'être unique parmi ceux qui, comme moi, ont une longue expérience professionnelle dans l'industrie. En outre, l'aspiration à de meilleures pratiques collaboratives et d'acquisition de connaissances à travers celles-ci traverse probablement les secteurs d'activité et les générations.

Par un travail de recherche transverse au sein des sciences de l'information et de la communication, des sciences de gestion et du management, de la philosophie, et du monde professionnel, couplé à une enquête sur le terrain, nous avons tenté d'apporter une analyse factuelle des critères favorisant l'émergence du partage de connaissances. Nous sommes parvenus à établir une liste de facteurs en lien avec le comportement humain au sein des organisations. Bien que nous n'ayons pas approfondi l'importance relative de chacun des facteurs, nous avons pu déterminer que la confiance et la réciprocité dans les échanges (quel que soit la nature de qui est échangé) constituent des éléments majeurs parmi ceux de nature à rendre possible la collaboration et le partage. Il convient toutefois de bien considérer quels les préalables nécessaires à leur survenance, notamment les pratiques de socialisation permises par les temps de partage formels ou informels.

Une ouverture que nous pourrions donner à cette étude est la compréhension de la motivation altruiste à donner. Comment expliquer que certains individus ont une propension à donner que d'autres n'ont pas ? Inspiré par notre terrain d'enquête, également terrain de stage, nous avons ponctuellement envisagé d'étudier cette question. En effet, le LFB dépend à 100% des dons, ceux des donneurs de sang. L'engagement et les motivations des donneurs peuvent-ils être mis en parallèle du don ou plutôt du partage de connaissances ? Les normes sociales, morales et personnelles qui encouragent et incitent au don du sang apportent-elles une explication complémentaire au comportement altruiste de certains collaborateurs enclins à partager leurs savoirs ? Des points communs nous semblent évidents, telles la notion de confiance, la satisfaction à donner ou partager, le sens de notre action. En mobilisant des théories comme celle du comportement planifié ou de l'engagement, les apprentis chercheurs qui le souhaitent pourraient donc sans doute apporter un complément utile à notre étude.

SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS

Brochure Corporate du LFB 2023 (mai 2023):

<https://www.groupe-lfb.com/lfb-content/uploads/2023/07/2023-brochure-corporatelfb-fr-web-1.pdf>

Communiqué de presse - LE LFB PRÉSENTE SA RAISON D'ÊTRE (avril 2024):

<https://www.groupe-lfb.com/lfb-content/uploads/2024/04/cp-le-lfb-presente-sa-raison-detre-29.04.24.pdf>

BIBLIOGRAPHIE

- Akrout, H. (2005). Nature et antécédents de la confiance interpersonnelle entre client-fournisseur en milieu industriel. *Management & Avenir*, 4(2), 27-57.
<https://doi.org/10.3917/mav.004.0027>
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20(2), 263-285. <https://doi.org/10.3917/rdm.020.0263>
- Alter, N. (2010). Introduction. In *Donner et prendre* (p. 7-10). La Découverte.
<https://www.cairn.info/donner-et-prendre--9782707167200-p-7.htm>
- Arnould, E. J., & Rose, A. S. (2014). Mise au point : Du concept de « partage » à la mutualité en « consumer research ». *Revue du MAUSS*, 44(2), 217-228.
<https://doi.org/10.3917/rdm.044.0217>
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36, 715-734.
<https://doi.org/10.1086/612649>
- Ben Chouikha, M. (2016). *Design organisationnel pour le management des connaissances*. Iste editions, 68-69.
- Bouhedi, M.-C. (2017). Les pratiques de partage des connaissances d'une unité de recherche pluridisciplinaire en interne et externe. *Communication & management*, 14(1), 71-88.
<https://doi.org/10.3917/comma.141.0071>
- Boutillier, S., & Fournier, C. (2009). Travail collaboratif, réseau et communautés. Essai d'analyse à partir d'expériences singulières. *Marché et organisations*, 10(3), 29-57.
<https://doi.org/10.3917/maorg.010.0029>
- Caillé, A. (2017). Ce que dire veut donner. *Revue du MAUSS*, 50(2), 25-28.
<https://doi.org/10.3917/rdm.050.0025>
- Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*, 66, 35-40. <https://www.researchgate.net/publication/285022831>

- Durand, J.-P. (2009). Le travail collaboratif : Des illusions à d'éventuels possibles. *Marché et organisations*, 10(3), 15-28. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0015>
- Ermine, J.-L., Mouradi, M., & Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management international = International management = Gestión internacional*, 16(Hors-série), 29-40. <https://doi.org/10.7202/1012391ar>
- Evans, M., Frissen, I., & Chun Wei Choo. (2018). Examining the Mediating Effect of Co-Worker Trust between Tie-Strength and Effective Organizational Knowledge Sharing : Proceedings of the European Conference on Knowledge Management. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 1, 250-258. <https://issuu.com/academic-conferences.org/docs/ejkm-volume17-issue1-article866>
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance* (Nouvelle édition entièrement refondue et mise à jour). la Découverte, p.10.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance* (Nouvelle édition entièrement refondue et mise à jour). la Découverte, p.57.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance* (Nouvelle édition entièrement refondue et mise à jour). la Découverte, p.20.
- Frayssinhes, J. (2019). Compétence, Expérience, Connaissances et Savoirs Transférables : Étude comparatiste à visée transdisciplinaire. *Éducation Permanente*, N° 218. <https://doi.org/10.3917/edpe.218.0043>
- Frimousse, S. (2014). Regards croisés sur la confiance organisationnelle. (2014). *Question(s) de management*, 8(4), 83-102. <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0083>
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0095>
- Gardère, E., Bouillon, J.-L., & Loneux, C. (2019). Le « collaboratif » dans les organisations : Une question de communication. *Communication et organisation. Revue scientifique*

francophone en Communication organisationnelle, 55, Article 55.

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7650>

- Lehmans, A. (2015). Vers une gestion participative de la connaissance dans les communautés de pratique émergentes : De l'économie à l'écologie de la connaissance. *Communication & management*, 12(1), 81-95. <https://doi.org/10.3917/comma.121.0081>
- Makaoui, N. (2014). La confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Question(s) de management*, 7(3), 39-60. <https://doi.org/10.3917/qdm.143.0039>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Maynadier, B. (2023). Quatre formes du partage. Une ethnographie sémiotique du partage. *Revue française de gestion*, 312(5), 15-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.312.15-34>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://www.jstor.org/stable/2635068>
- Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action. *Agricultural Economics*, 41(s1), 155-166. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00497.x>
- Ozmen, Y. S. (2019). How the exchange relationship affects employee commitment : The mediating role of organizational trust. *Journal of Management Development*, 38(6), 501-516. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2018-0220>
- Paternotte, C. (2017). *Agir ensemble : Fondements de la coopération*. Librairie philosophique J. Vrin, p.12.
- Paternotte, C. (2017). *Agir ensemble : Fondements de la coopération*. Librairie philosophique J. Vrin, p.32-37.
- Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (4e édition). Dunod, p.104-113.

- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry : A case study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 296-314. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0391>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy : Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Salvetat, D., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2011). La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopératif. *Management & Avenir*, 47(7), 55-78. <https://doi.org/10.3917/mav.047.0055>
- Saulais, P. (2023). L'innovation dans la procédure d'évaluation des connaissances à l'aune de la montée dans la chaîne de valeur des connaissances : Étude de cas dans le domaine des sciences et techniques des données. *Marché et organisations*, 46(1), 195-226. <https://doi.org/10.3917/maorg.046.0195>
- Tessier, N., Bourdon, I., & Kimble, C. (2014). Participer à une communauté de pratique virtuelle : Retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100(1), 121-140. <https://doi.org/10.3917/resg.100.0121>
- Umar, M., Sial, M. H., Ali, S. A., Bari, M. W., & Ahmad, M. (2023). Trust and social network to boost tacit knowledge sharing with mediation of commitment : Does culture moderate?: VINE: The Journal of Information & Knowledge Management Systems. *VINE: The Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 53(6), 1135-1158. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2021-0012>

Bibliographie selon la norme APA

Autre type de sources : norme

ISO 30401:2018(fr) Systèmes de management des connaissances — Exigences [norme]
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30401:ed-1:v1:fr>

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 : BROCHURE CORPORATE DU LFB 2023.....	60
ANNEXE 2 : LE LFB PRÉSENTE SA RAISON D'ÊTRE.....	61
ANNEXE 3: COURRIEL DE DEMANDE D'INTERVIEW.....	62
ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN.....	63
ANNEXE 5 : SYNTHÈSE ET CODIFICATION DES PROFILS.....	64
ANNEXE 6 : ANALYSE DES ENTRETIENS AVIENT.....	65
ANNEXE 7 : ANALYSE DES ENTRETIENS LFB_FD ET LFB_HD.....	68
ANNEXE 8 : ANALYSE DES ENTRETIENS LFB_HE1 ET HE2.....	69

ANNEXE 1 : BROCHURE CORPORATE DU LFB 2023

NOS ENGAGEMENTS

La confiance réciproque

Le LFB entretient une relation de confiance avec ses collaborateurs, les professionnels de santé, les associations de patients et de donneurs de sang, avec notamment la Fédération française pour le don de sang bénévole (FFDSB). Avec l'ensemble de ses partenaires, le LFB met à disposition des biomédicaments indispensables aux patients, dans un modèle d'entreprise éthique et responsable.

Les 5 valeurs du LFB

- Intégrité
- Exemplarité
- Esprit d'équipe
- Culture de l'exigence
- Oser entreprendre

UNE RESPONSABILITÉ ENVERS SES COLLABORATEURS



Le bien-être au travail et l'évolution professionnelle sont au cœur de la performance du LFB.

La qualité de vie au travail, l'inclusion, l'appropriation des valeurs du Groupe ou encore la responsabilité sociétale du LFB sont autant de thèmes abordés dans le cadre de projets RH au service de la société et de ses collaborateurs.

Dans le contexte de croissance que nous connaissons depuis quelques années, le développement des compétences est, plus que jamais, une de nos priorités. Notre enjeu : favoriser la transmission, le maintien et le développement d'un savoir-faire au plus haut niveau d'exigence, tout au long de la carrière de nos salariés au sein du Groupe.

La mobilité interne, redéfinie en 2022, est aussi essentielle. Au cœur de ce dispositif, le collaborateur est l'acteur principal de la démarche, aux côtés de son manager et des équipes RH. Tous travaillent de concert pour concilier au mieux les souhaits de mobilité de chacun et les besoins en compétences du LFB.

Enfin, l'entreprise poursuit sa politique active en faveur des stages et de l'alternance, dont le nombre d'offres proposées a augmenté de 40% en 2023. En parallèle, le LFB renforce ses partenariats avec les écoles formant à nos métiers, implantées à proximité de nos sites.

La nouvelle marque employeur du LFB :

Plus qu'une entreprise,
une **aventure humaine**
au service des patients.

UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Le LFB a poursuivi en 2022 ses actions pour diminuer son impact environnemental,

avec une meilleure maîtrise de la consommation d'eau et d'énergie, une réduction des émissions de gaz à effet de serre et une gestion optimisée de ses déchets. 75,2% des déchets non dangereux ont été valorisés en 2022. Le site d'Alès participe à un meilleur mix énergétique français en consommant 100% d'énergie électrique certifiée garantie d'origine renouvelable et française.

Plusieurs audits et évaluations sont déjà venus saluer les performances RSE du LFB : l'audit RSE CAHPP* a attribué le niveau « Exemplaire » pour la conformité de l'indice vert du LFB. Le label A++ a été, quant à lui, renouvelé pour la 7^e année consécutive. Enfin, la médaille d'argent a été décernée au LFB par EcoVadis pour la 3^e année consécutive, plaçant ainsi le LFB parmi les meilleures entreprises du même secteur d'activité évaluées en 2022. La déclaration de performance extra-financière a intégré la stratégie bas carbone et ses objectifs. Ces résultats encouragent le LFB à poursuivre activement ses démarches de responsabilité sociétale. Dans ce contexte, le LFB a publié sa Charte RSE, qui met en avant les 10 engagements de sa politique RSE.

* Centrale d'Achats de l'Hospitalisation Privée et Publique.

UN ENGAGEMENT AUX CÔTÉS DES ASSOCIATIONS DE PATIENTS ET DE DONNEURS DE SANG



Le LFB apporte son aide aux organisations de donneurs de sang en France qui font la

promotion du don de sang et de plasma en partenariat avec les organismes institutionnels, et qui participent au recrutement de donneurs, à leur fidélisation et à la formation des bénévoles. Le LFB soutient aussi les actions des associations de patients indispensables de la santé : ADAAT (Association des déficitaires en alpha-1 antitrypsine), AF3M (Association française des malades du myélome multiple), AFH (Association française des hémophiles), EHC (Consortium européen de l'hémophilie), la WFH (Fédération mondiale de l'hémophilie), AFNP (Association française contre les neuropathies périphériques), IRIS (Association de patients atteints de déficits immunitaires primitifs) et IPOPI (Association internationale pour les patients atteints de déficits immunitaires primitifs). Le LFB soutient également Le Rire Médecin qui œuvre pour que les enfants hospitalisés et leur entourage bénéficient d'animations personnalisées avec des clowns professionnels, intégrés dans la communauté de soins.

ANNEXE 2 : LE LFB PRÉSENTE SA RAISON D'ÊTRE



- Communiqué de presse -

LE LFB PRÉSENTE SA RAISON D'ÊTRE : « LE LFB, L'EXPERTISE ENGAGÉE AU SERVICE DE LA VIE »

Les Ulis, le 29 avril 2024 – Le LFB se dote d'une Raison d'Être : « *Le LFB, l'expertise engagée au service de la vie* ». Experts des médicaments dérivés du plasma, le LFB est un lien essentiel entre les donneurs et les patients, grâce à son savoir-faire et à son engagement au quotidien. Investi d'une mission de santé publique, pilier de la souveraineté sanitaire française et acteur reconnu à l'international, le LFB développe, fabrique et commercialise des biomédicaments au service de la vie des patients, en agissant de manière responsable et durable.

Pour Jacques Brom, Directeur-général du LFB : « *La Raison d'Être définit l'utilité de l'entreprise pour la société. C'est la boussole qui guidera nos actions à partir de maintenant : « Le LFB, l'expertise engagée au service de la vie ».* Je tiens ici à remercier tous les collaborateurs du LFB en France et à l'étranger, ainsi que toutes nos parties prenantes externes, qui se sont largement mobilisés pour définir ensemble notre Raison d'Être ».

Une Raison d'Être fruit de la réflexion de celles et ceux qui font vivre le LFB chaque jour

Le LFB a invité l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde à apporter sa contribution à la co-construction de la Raison d'Être du Groupe. 64% d'entre eux ont répondu présents par la voie d'un sondage digital les invitant à exprimer leur vision et leur expérience du LFB. Ce fort taux de mobilisation reflète un collectif profondément impliqué dans les projets de son entreprise, et engagé dans la direction qu'elle prend. Enfin, les partenaires du LFB, les associations de patients et de donneurs de sang, les professionnels de santé, les clients, les fournisseurs, les banques, et bien sûr les membres du Conseil d'Administration, y ont également contribué.

« *Le LFB, l'expertise engagée au service de la vie* » : le sens de notre Raison d'Être

- **D'abord, l'expertise**, celle des médicaments issus du vivant, qui permet de faire toute la différence auprès des patients. Ce sont aussi les expertises de ses collaborateurs, qui permettent aujourd'hui de faire du LFB un acteur reconnu et incontournable, grâce à son savoir-faire unique en matière de biomédicaments.
- **Ensuite, l'engagement**, faisant toute la spécificité du LFB. Celui-ci a d'ailleurs été désigné lors de la consultation comme étant la valeur clef de son collectif. Ce sens de l'engagement est en effet solidement ancré en chacun, les collaborateurs étant portés par la volonté de servir les patients.
- **Enfin, le service de la vie**, qui anime chacun des collaborateurs du Groupe, tous conscients que les médicaments produits par le LFB permettent la prise en charge de patients atteints de maladies graves et souvent rares, en France et dans le reste du monde.

Cette Raison d'Être clarifie la vision des métiers et guide les opérations du LFB afin de continuer d'avoir un impact concret sur les patients et dans le monde. Comptant parmi les premiers leaders du secteur pharmaceutique en France à se doter d'une Raison d'Être, le LFB envisage celle-ci comme un prérequis indispensable pour devenir une société à mission : une première étape nécessaire pour poursuivre ses travaux dans cette optique.

En 2024, pour ses 30 ans, le LFB pose la première pierre de l'extension de son usine CDMO (*Contract Development Manufacturing Organization*) de bioproduction d'Alès et inaugure en fin d'année son

ANNEXE 3 : COURRIEL DE DEMANDE D'INTERVIEW

Bonjour,

Je vous contacte pour une demande d'interview, à réaliser avant la mi-juin, si vous l'acceptez.

J'effectue un travail de recherche portant sur **les facteurs de partage des connaissances au sein des organisations**, avec un focus sur les notions de **collaboration** et de **confiance**.

J'ai déjà effectué un état de l'art sélectif de la littérature scientifique sur cette thématique. Il me faut désormais comparer une réalité de terrain à cet état de l'art.

Ce terrain, c'est le LFB et plus particulièrement le secteur industriel (direction des Opérations).

Afin de capter cette réalité, je souhaite interviewer 3 à 4 collaborateurs ayant à la fois des **connaissances approfondies dans leur domaine et un rôle dans lequel la coordination et la circulation des savoirs sont essentiels**.

Je vous sollicite à ce titre, avec pour objectif de collecter votre avis sur un certain nombre de facteurs sociologiques au partage de connaissances.

Si vous acceptez, je vous enverrai une invitation pour un rdv sur la base de votre disponibilité dans l'agenda Outlook, entre le 27 mai et le 14 juin.

- *Qu'avez-vous à y gagner ?*

Outre la contribution à mon travail de recherche, indispensable en vue de l'obtention d'un diplôme, votre apport permettra aux futurs lecteurs du mémoire (enseignants chercheurs, principalement) de mieux comprendre ce qui motive ou freine la circulation des connaissances dans les organisations.

- *Comment se déroule l'interview ?*

- Je vous demande de vous présenter en décrivant brièvement votre parcours et votre travail au LFB

- Je vous pose 10 à 12 questions, selon la longueur de vos réponses, pour une durée totale d'interview de **40 à 45 minutes**.

- Les questions ne portent pas sur des éléments techniques et/ou confidentiels de votre travail.

- J'enregistre l'entretien via l'enregistreur de mon Iphone.

- *Comment seront utilisés vos propos ?*

- Je retranscris l'interview à l'écrit. J'utilise pour cela un logiciel hors ligne.

- J'effectue une **anonymisation**. C'est-à-dire que toutes les références à des noms de personnes ou de départements sont remplacés par des X, Y, etc.

- J'efface définitivement le fichier audio de l'entretien (sur l'Iphone et sur le PC)

- Si vous le souhaitez, je vous envoie la transcription avant utilisation pour l'analyse

- J'effectue une analyse de l'entretien par sélection de verbatim

Pour me présenter en quelques mots :

- Actuellement : **stagiaire** pour 5 mois au service **Management de la Connaissance Scientifique et Technique**, dirigé par Gaëlle LE CLAIR, sur le site des Ulis.

- En parallèle : **étudiant** en Master 2 en **Sciences de l'Information à l'ENSSIB** ([Master 2 Sciences de l'information et des bibliothèques - parcours "Information scientifique et technique" | Enssib](#))

- Avant mon arrivée au LFB et après le stage : **responsable R&D** au sein de l'entreprise **AVIENT Corporation** (coloration des matières plastiques), depuis 1998 : [Polymer Colorants | Avient](#)

Cordialement,

Olivier DURAND (+ photo)

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN

Objectif : collecter des éléments de réponse des personnes interrogées sur l'influence des facteurs humains de partage des connaissances

1. Modes de partage de la connaissance, incitations, freins :

- Comment définiriez-vous la **connaissance**, avec vos mots ?
- Comment définiriez-vous la notion de '**partage de la connaissance**' au sein de votre organisation ?
- Quelles sont les démarches de partage de connaissances dans le périmètre dans lequel vous exercez ?
- Comment l'entreprise **encourage**-t-elle le partage d'informations et d'expertise ? ou Quelles sont les incitations formelles ou informelles pour partager vos connaissances avec vos collègues ?
- Avez-vous déjà bénéficié vous-même du partage de connaissances au sein de l'organisation ? Un exemple ?
- Quels sont, selon vous, les principaux **facteurs** de nature à influencer le partage de la connaissance entre les collaborateurs ?
- A quelles **conditions** partagez-vous vos connaissances lorsqu'un collaborateur vous sollicite ?
- Quelles sont selon vous les **freins** au partage de vos connaissances entre collègues ?
- Pour quel(les) raisons vous, certains de vos collaborateurs ne partagent pas ou pas suffisamment leurs connaissances ? Pouvez-vous donner un exemple de non partage ?

2. Influence, importance de la confiance (entre collaborateurs, dans l'organisation, envers le management):

- Comment percevez-vous la transparence dans la communication au sein de l'entreprise ?
- Quels sont pour vous les éléments de nature à fonder la confiance avec vos collègues ? Et avec votre responsable ? ou Comment qualifieriez-vous les relations que vous établissez avec vos collègues ?
- Quelles actions ou comportements renforcent ou affaiblissent votre confiance envers vos pairs ?
- Pouvez-vous me partager une expérience où la confiance a facilité (ou le manque de confiance a entravé) le partage de la connaissance dans un projet ou au sein d'une équipe ?

3. Influence et importance du don contre don :

- Comment l'**échange** de connaissances et d'expertise se manifeste-t-il au sein de votre équipe (niveaux n et n-1 ou équipe projet) ?
- Avez-vous l'impression que vos efforts dans le travail sont reconnus et récompensés ?
- Dans quelle mesure êtes-vous prêt à aider un collègue sans garantie de contrepartie ?
- Quel sens donneriez-vous au « don » dans votre travail ?

ANNEXE 5 : SYNTHÈSE ET CODIFICATION DES PROFILS

Code	LFB_FD	LFB_HD	LFB_HE1	LFB_HE2	AV_FD	AV_HD	AV_HT	OD
Entreprise	LFB	LFB	LFB	LFB	AVIENT	AVIENT	AVIENT	AVIENT et LFB
Genre	F	H	H	H	F	H	H	H
Tranche d'âge	35-40	60-65	55-60	40-45	40-45	40-45	35-40	50 ans
Fonction	Développement (D)	Développement (D)	Expert Procédé (E)	Expert Procédé (E)	Responsable R&D (D)	Responsable R&D (D)	Responsable Technologie (T)	Responsable R&D Et Stagiaire KM au LFB
Site- Département ou (Pays de localisation)	Les Ulis-91	Les Ulis-91	Lille-59	Lille-59	Cergy-95	(France)	(Belgique)	Tossiat-01
Niveau de formation	Doctorat	Bac +2 (BTS)	Bac +2 (DUT)	Bac +2 (BTS)	Bac +5 (université)	Bac +5 Ingénieur	Bac +5 Ingénieur	Bac +5 (université)
Années d'expérience dans l'entreprise	10-15	35-40	30-35	20-25	15-20	10-15	10-15	26 ans
Interview en <u>visio</u>			X		X	X	X	

ANNEXE 6 : ANALYSE DES ENTRETIENS AVIENT

Notion	Thématique	AV_FD	AV_HD	AV_HT
Biographie		<i>Gère une équipe de 9 personnes</i>	<i>A connu 1 autre entreprise avant AVIENT</i> <i>Nombreux rôles différents depuis l'arrivée chez AVIENT</i> <i>« j'ai 3 collaborateurs aux États-Unis, [...] le plus grand nombre de mes collaborateurs en Europe sont en Belgique, mais y en a un également en Finlande et une [ingénieure] également en Asie, à Shanghai. »</i>	<i>« j'ai pris une fonction globale [...] c'est-à-dire influencer des personnes sur lesquelles je n'ai aucune, aucune, aucun lien hiérarchique direct »</i>
Partage des connaissances	Définition connaissance	<i>« compréhension »</i> <i>« connaissance des matières premières »</i> <i>« connaissance des procédés »</i> <i>« Expertise laboratoire »</i> <i>« connaissance des tendances marchés »</i> <i>« comprendre un peu le besoin du client »</i> <i>« expertise dans le sens aussi de connaissance technique »</i>	<i>« c'est comme ça que je le vois connaissance [...], ce que tu trouves sur Wikipédia, ce que tu trouves chez tes collègues, ce que tu apportes toi, que tu as acquis par expérience, que tu dois continuer à modeler. Donc voilà, voilà ma définition très vaste de la connaissance »</i> <i>« la connaissance que moi j'apporte, c'est, c'est l'expérience [...] quand tu demandes aux autres de partager leurs connaissances, ça devient l'information »</i>	<i>« L'accumulation de savoirs, de compétences, qui trouvent leur origine dans les études qu'on peut faire et dans l'application qu'on peut faire de nos études »</i> <i>« j'aime bien l'idée de l'accumulation en fait »</i>
Partage des connaissances	Définition partage	<i>« transmettre à des collègues ou à des plus jeunes » ; « partager un peu [...] sur les expériences qu'on a pu avoir » ; « chacun va étoffer son offre et ses connaissances par rapport à cet échange »</i>	<i>« le partage de connaissances c'est la clé, [...] mais c'est un concept qui paraît si simple et qui dans l'application est tellement compliqué »</i> <i>« je pense qu'on est tous là pour faire en sorte que AVIENT ou que tout autre société aille au mieux et performe et aille plus vite et évite de de refaire les mêmes boulots »</i>	<i>« c'est la mise à disposition des autres de de son savoir de ces connaissances »</i>
Partage des connaissances	Incitations au partage	<i>« il y a quand même eu un logiciel qui a été mis en place aussi, qui avait pour objectif normalement d'avoir un partage de connaissances plus important. Mais il montre aussi ses limites d'utilisation »</i> <i>« Incitation plutôt orales, des recommandations du management, n'oubliez pas, prenez contact avec vos collègues, demander à tel laboratoire »</i> <i>« groupe d'échanges pour éviter de dupliquer le travail »</i> <i>« c'est assez récent et c'est pour l'instant le seul [projet] sur lequel on a eu une vraiment une avancée je dirais concrète et des premières réunions et des échanges concret. »</i> <i>« la nouvelle façon qui est mise en place, c'est aussi de essayer de créer des plateformes de travail, des groupes de de travail, donc avec des personnes leaders de ces groupes de travail »</i> <i>« c'est aussi le partage de connaissances, vraiment à un niveau plus local, c'est à dire quand on a par exemple des nouveaux, des nouveaux collègues »</i>	<i>« il y a énormément, d'incitations à ce qu'on partage les données, mais est-ce que dans les faits c'est réalisé ? Non, pas, pas tout le temps, c'est un perpétuel effort de la part de tout le monde de partager les données, d'informer tout le monde en temps et en heure »</i> <i>« Ce serait à ce serait à moi en fait de mettre ça en place pour que ce soit un petit peu moins un petit peu mieux organisé. Alors il y a des injonctions, évidemment oui, puis on organise des meetings pour avoir des partages de d'informations »</i>	<i>« via le plan de formation, et bien on a une forme de d'imposition de la formation des gens »</i> <i>« on impose aux gens d'avoir fait une formation par mois de de LinkedIn learning par exemple »</i> <i>« il y a aussi le contact et les discussions que tu peux avoir avec les autres personnes lors de ces de ces formations »</i>

Notion	Thématique	AV_FD	AV_HD	AV_HT
Partage des connaissances	Expérience de bénéfice du partage	<i>Le partage n'est pas à sens unique : « quand j'ai fait mes débuts, j'ai énormément, oui, bénéficié du partage de connaissances de mes collègues et encore, à l'heure d'aujourd'hui, je bénéficie quand même des connaissances des gens qui sont alors pas forcément plus expérimenté, mais [ont] une expérience ne serait-ce que différente. »</i>	<i>« un exemple où j'ai bénéficié directement de ton expérience, de tes connaissances, de ton réseau [...] t'as pas mis franchement non plus de conditions »</i> <i>« j'ai superbement apprécié cette collaboration et ce partage proactif »</i>	<i>« j'ai autour de moi des personnes avec des compétences, des connaissances que j'interview et que je que je j'appelle à la demande »</i> <i>« ces gens dispensent, volontairement et sans limites, ils partagent leurs connaissances et leur savoir »</i> <i>« les personnes m'ont apporté le plus, lorsque j'étais Manager, c'est quand spontanément, [...], spontanément eh bien les gens sont arrivés avec des situations dans lesquelles « Oh, regarde ça intéressant... » »</i>
Partage des connaissances	Facteurs de partage	<i>« ça va être effectivement la confiance »</i>		<i>« Je pense que c'est, c'est vraiment très personnel. A un moment donné si on a besoin de quelque chose, c'est un peu à nous à aller chercher l'information »</i> <i>« la disponibilité des personnes par exemple, ça peut très bien m'arriver que j'ai besoin de répondre [...] dans les 48 heures je dois avoir pris une décision qui est globale »</i>
Partage des connaissances	Conditions personnelles au partage	<i>Temps, Effort / bénéfice : « Je vais être très très ouverte pour quelque chose qui va être rapide, que je vais retrouver assez facilement, qui va me prendre, je veux dire, allez, jusqu'à 1h de travail »</i> <i>Bien-fondé de la demande : « Alors ça va dépendre déjà si c'est interne ou externe, dans le sens où en interne je vais assez facilement identifier pourquoi il me demande forcément, c'est déjà en général que je vais mieux connaître »</i> <i>Effort / bénéfice « Si quelqu'un devait être là que 6 mois, on sait très bien que par exemple, je vais pas essayer de le former totalement ou je vais quand même limiter le partage de connaissances à ce qui me paraît raisonnable sur le besoin pour une période de 6 mois, voilà. »</i>	<i>« je partage volontiers toutes mes connaissances. Je suis pas du tout à essayer de garder mes connaissances pour moi, pour me sentir plus quoi ? plus expérimenté, plus intelligent, plus quoi ? plus indispensable que les autres ? »</i> <i>« j'ai aucune condition à partager mes connaissances. Une condition, ce serait peut-être que quand je demande quelque chose à cette même personne, en retour, bah au moins il me file les infos également ou il partage ses connaissances également »</i>	<i>« je dois m'assurer d'avoir de la disponibilité dans mon agenda, mais pour la communication, je je vais sacrifier d'autres éléments. Parce qu'on est dans du 'change management' et donc je pense que la communication est vraiment clé »</i>

ANNEXE 6 : ANALYSE DES ENTRETIENS AVIENT

Notion	Thématique	AV_FD	AV_HD	AV_HT
Partage des connaissances	Freins au partage	<p><i>Méfiance suite à acquisition</i> : « quand une entreprise vient d'être rachetée par le groupe, par exemple, au début on sent qu'il y a quand même une réticence à partager ses connaissances, à partager ses formules puisqu'ils ne savent pas exactement qu'elle va être leur devenir et comment fonctionne le groupe ».</p> <p><i>Concurrence interne</i> : « Certaines personnes sont peut-être plus à la recherche de leur valorisation, donc ça va de temps en temps aussi, des fois les freiner »</p> <p>« par exemple [à propos] du partage d'information, se dire j'espère qu'entre parenthèses du coup, ils ne vont pas en bénéficier pour me doubler, doubler quelque part ou se mettre plus en valeur par rapport à mon à mon travail. »</p> <p>Temps et effort : « Le temps et les efforts aussi que le partage de connaissances va représenter si c'est quelque chose qui va être assez facile, ça va être pas trop consommateur de temps. Les gens vont le faire beaucoup plus spontanément et facilement que si l'effort derrière est plus important »</p> <p>« ou ils vont essayer quand même d'être sûrs que pour eux ça vaut aussi le coup, enfin qu'il y a quand même un bénéfice pour la société où, pour eux, à le faire »</p> <p>« se protéger, protéger son savoir faire et pouvoir garder un peu son indépendance, ou sous son sa valorisation quoi, voilà garder sa valeur et c'est un peu une crainte de dévalorisation je pense »</p>	<p><i>Pas de process et trop d'outils</i> : « y a beaucoup trop de places où on peut échanger l'information et du coup bah y a pas de process réellement établi où chacun suit une même procédure pour voilà, pour que l'innovation puisse trouver l'info quelque part, et on sait où elle est et on sait où il faut la mettre »</p> <p>« il faudrait être derrière chaque collaborateur chaque jour pour voir si effectivement toutes ces infos sont remontées »</p> <p>« c'est pas facile à mettre en place mais le premier frein à cela ça reste l'humain également. T'as beau mettre en place des millions de de softwares, si, si personne ne partage ses connaissances sur ces plateformes, il se passera rien. »</p> <p>« il peut y avoir de potentielles concurrences internes également [...] ça peut-être pour éviter qu'on leur pique l'idée, mais aussi ça peut être parce que ils sont en train [...] de breveter leur technologie et simplement ils peuvent pas en parler. »</p> <p>« C'est vrai que on m'a posé des questions pas mal sur une technologie, [...] quand j'en parle à mon management, on me dit « pop, pop, pop, évite de trop donner ». Donc tant qu'au niveau du top, top management y aura des petites guerres de chiffres à la fin du mois et qu'on sera pas hein "One AVIENT" comme on nous répète depuis tout le temps, eh ben plus on descend dans les strates de l'organisation, plus il y aura des problèmes d'échange de données et on saura pas vraiment trop quoi dire à qui, quand, sur quelle plateforme, donc »</p> <p>« c'est peut-être intrinsèque aux différents types de métiers aussi hein. C'est sûr que les vendeurs, à mon avis, vont être moins à collaborer, à partager, que des équipes techno »</p> <p>« si, je devais comparer à l'aide que j'ai reçue de ses collègues en vente là-dessus [...] on va dire quand je posais des questions là-dessus [...] j'avais énormément moins de soutien, j'avais énormément moins de supports et de partage de connaissances et d'intégration dans leur réseau ». « C'est simplement que ils avaient leur priorité et qu'ils n'avaient que très peu d'intérêt de répondre à mes questions »</p>	<p>« personnes qui se sentent moins impliquées dans certains projets simplement parce que pour eux l'échéance est plus loin [...] mais c'est relativement rare »</p> <p>« si l'information ne vient pas d'elle-même, je ne, je ne comment dire, je n'ai pas le temps de mettre de la pression pour avoir cette information-là, je vais la chercher ailleurs ou je ne tiendrai simplement pas compte de cette personne »</p>
Partage des connaissances	Non-partage	<p><i>Non partage inconscient</i> : <i>information plutôt que connaissance</i> ? : « il peut y avoir à mon sens, du non partage de connaissances qui est fait sciemment ou inconsciemment puisque des fois on est comme on est, sur des projets qui peuvent aussi être avec des équipes qui vont être sur des sites différents [...] ils oublient de remonter les informations à la personne qui était théoriquement leader sur l'autre site »</p>	<p>« si, je devais comparer à l'aide que j'ai reçue de ses collègues en vente là-dessus [...] on va dire quand je posais des questions là-dessus [...] j'avais énormément moins de soutien, j'avais énormément moins de supports et de partage de connaissances et d'intégration dans leur réseau ». « C'est simplement que ils avaient leur priorité et qu'ils n'avaient que très peu d'intérêt de répondre à mes questions »</p>	<p>« moi j'ai une personne en particulier qui me répond jamais »</p> <p>« je n'ai jamais rencontré de personne qui refusait de répondre à une de mes questions ou j'ai rencontré des personnes et c'était rare [...] qui s'arrêtaient au strict minimum, ça c'est assez désagréable »</p>

Notion	Thématique	AV_FD	AV_HD	AV_HT
Confiance	Définition et importance de la confiance	<p>« la confiance en la personne va être beaucoup plus dépendante de l'interlocuteur. Alors que la confiance en l'organisation, ça va être quelque chose en général, qu'on va retrouver de façon plus commune »</p> <p>« Je pense que c'est quelque chose qui vit et qui est fluctuant en fonction de de l'environnement et des actions et de ce qui se passe autour de nous »</p>	<p>« c'est une notion qui est très importante pour moi. Je veux avoir confiance en mes collaborateurs et j'essaie d'instaurer cette confiance au sein de mon équipe »</p> <p>« la confiance se travaille, elle se crée. »</p>	<p>« Si je définirais la confiance, ça pourrait donc une ouverture ou le fait que la personne s'ouvre et te permette d'avoir accès de manière positive à des informations »</p>
Confiance	Fondation de la confiance	<p>« le savoir-être de des différents interlocuteurs, donc de la personne qui va aussi en demande de de partage, donc ça se crée à la fois dans le la qualité des interactions humaines qu'il va y avoir et aussi dans la façon dont on va utiliser les premières informations quand on va réussir à en obtenir »</p> <p>« savoir aussi mentionner qui a généré une certaine partie des connaissances et bien voulu le partager »</p> <p>« il va y avoir aussi tout un côté relationnel et humain qui va aussi entrer, je pense, en ligne de compte »</p> <p>« Essayez d'être cohérent entre ce qu'on explique et ces actes »</p> <p>« je pense qu'il faut qu'il y ait des occasions d'échanges réguliers et de partage d'informations. »</p>	<p>« ce qui va créer un rapport de confiance, [c'est] ma perception de leur niveau de professionnalisme, par professionnalisme j'entends engagement au travail, sérieux et respect. Respect des collaborateurs, dans des collègues, dans les échanges. Respect des clients dans les emails, dans les communications. Respect et engagement fondé sur le professionnalisme et en fonction de ma perception de tout ça, j'aurais tendance à avoir plus ou moins confiance en la personne à qui à qui je parle »</p> <p>« Le fait de mettre en pratique ce qu'on demande aux autres, pour moi c'est vraiment la base et ça, ça renforcerait ma confiance en le management qui me demande de faire des choses. Si je vois qu'ils appliquent pas ça à eux-mêmes, que ça soit l'intégrité, le respect des autres, l'inclusion, la diversité [...] tout ce qu'on nous rabâche à longueur de temps, je vais clairement perdre confiance dans ce management et c'est un petit peu la même chose vis à vis de de quiconque »</p>	<p>« Quand j'ai un souci de confiance et c'est ce que je fais de temps en temps, c'est que je vais voir les leaders d'une région et pour justement parler avec eux » ;</p> <p>« C'est compliqué, mais je ne peux pas leur en vouloir parce que ben, je comprends leur position »</p> <p>« pour le moment, c'est une période très très compliquée de ma carrière [...] si je n'accepte pas cette situation, qu'est-ce qui va pouvoir fonder la confiance ? » ; « Je pense que justement la relation et la communication, donc communiquer avec les personnes, leur donner du feedback, demander leur avis, ça c'est, c'est des choses qui sont enclins à refonder la confiance. Aller boire un verre, ça aide » ; « quand je regarde autour de moi nonante pourcent des personnes lesquelles j'ai des interactions quotidiennes sont des personnes que je connais personnellement »</p>
Confiance	Nature de la relation avec collègues	<p>« c'est pas une confiance, c'est une confiance maîtrisée. Je dirais aussi, puisque surtout dans un poste de management, on peut pas faire une confiance aveugle et totale ». « savoir un relationnel qui soit agréable avec la personne et qui soit plus chaleureux qu'un simple relationnel professionnel »</p> <p>« être quand même suffisamment transparent par rapport à son mode de fonctionnement et aussi transmettre le plus d'informations qui nous est permis de transmettre »</p>	<p>« aujourd'hui au sein de cette équipe, je dirais très professionnelle et de confiance. Oui, oui, vis à vis si même vis à vis de mon management, mais bon, j'ai la chance de connaître les personnes avec qui je travaille depuis assez longtemps donc ça aide »</p>	<p>« il peut y avoir des relations amicales, y a des collègues avec qui je suis proche que je vais pouvoir voir en dehors du cadre du travail. Mais c'est quand même pas la majorité »</p> <p>« Sinon, ce sont des relations de travail, je pense. »</p>
Confiance	Ce qui entame la confiance	<p><i>Entre personnes</i> : « une situation de conflit, donc là où on ne se comprend pas, où on n'est pas d'accord »</p> <p><i>Envers l'organisation</i> « des choses qui paraissent illogiques et [auxquelles] on ne répond pas »</p> <p>« imposer des choses sans s'ouvrir du tout aux questions »</p>	<p>« c'est peut-être la peur de l'autre, y a des personnes avec qui j'ai beaucoup plus de difficultés de communiquer, ou j'ai peur de communiquer parce que simplement je vais pas comprendre ce qu'ils veulent dire. Je n'aime pas le ton qui vont adopter, alors là c'est c'est plus compliqué de communiquer avec eux [...], peu importe leur niveau hiérarchique »</p>	

ANNEXE 6 : ANALYSE DES ENTRETIENS AVIENT

Notion	Thématique	AV_FD	AV_HD	AV_HT
Confiance	Transparence de la communication dans l'organisation		« ça ayant fait que 2 sociétés dans ma courte carrière de de 22 ans, je pense que ça c'est pas si mal , compte tenu de la taille de l'entreprise. » « Je pense que globalement on est, on est relativement bien informé, surtout des bonnes nouvelles. On pourrait être un peu plus informés des mauvaises qui partent quand, pourquoi ? »	« c'est assez compliqué parce que on ne peut jamais vraiment savoir tout ce qui se passe » « Voilà, et c'est tout à fait légitime mais donc il faut courir après l'info. »
Confiance	Influence de la confiance sur le partage	Non partage suite à rachat donc méfiance « j'ai contacté le responsable process de la nouvelle, enfin de la société récemment acquise pour avoir des informations qui m'ont été refusées » ; « il l'a fait explicitement » ; « je me souviens avoir été obligé aussi d'inclure le management pour expliquer les difficultés et pour essayer d'avoir un support » ; « [pour cause le fait qu'il y ait] une possible concurrence »	« quelqu'un sera plus prompt à partager des données, de la connaissance, si il a confiance en la personne qui l'a demandé »	« je suis très, très sensible à comment dire à la manière dont les gens réagissent, une personne hypersensible, donc je vais très vite percevoir quand une personne freine ou en tout cas n'est pas réceptive à moi » ; « ça peut être dans un, une intonation, un état d'esprit ou une un état simplement général » ; « On va dire comme ça et j'ai dû acheter cette personne d'une certaine manière avec un un , comme on dirait un pot de vin, sauf que c'est un pot de bière » ; « en offrant des bières à une personne, j'ai pu avoir accès à cette personne ; en offrant des bières à une personne, j'ai pu avoir accès à cette personne [...]ça a cassé la barrière »
Don contre don	Attentes de réciprocité de l'échange	« je vais considérer qu'une contrepartie, c'est que moi, j'en tire également un bénéfice » « le premier élément je vais prendre en considération, c'est l'effort que ça va me demander »	« [Par contrepartie] j'entends que cette même personne, pour qui j'ai donné du temps, fasse la même chose si moi j'avais besoin de quelque chose, quoi. » ; « Mais bon, c'est pas quelque chose que tu peux anticiper donc non on me pose une question, j'y vais et je réponds du mieux que je peux » « Je le ferai malgré tout et je serais déçu qu'il n'y ait pas de contrepartie »	« le feedback , c'est nécessaire, au début de la relation, on va dire ou en cours de relation, si la relation s'effiloche, c'est de s'assurer et j'ai besoin d'être rassuré, mais c'est aussi très personnel » « Ben c'est ça peut être en effet une contrepartie , un feedback positif ou négatif , hein ? »
Don contre don	Efforts reconnus et récompensés	« on est tous dans l'attente quand on fait des efforts facilement, on peut avoir l'impression que c'est pas suffisamment reconnu ou récompensé » « malgré tout ce qui peut être aussi une forme de reconnaissance [...]pour moi, c'est juste d'aussi de voir le bénéfice que va en tirer aussi la personne du partage de connaissances		

ANNEXE 7 : ANALYSE DES ENTRETIENS LFB_FD ET LFB_HD (EXTRAIT)

Notion	Thématique	LFB_FD	LFB_HD
Partage des connaissances	Facteurs de partage	<p>« il y a ces aspects de confiance ; ces aspects de collaboration et d'avoir sans doute un objectif et un projet commun en fait, je pense que c'est plus le lieu de partage »</p> <p>« avoir et prendre le temps [...] dans le système de management il y a tout cet aspect de délégation et de faire monter en compétence de l'équipe et du coup ça nécessite de passer du temps »</p> <p>« prioriser justement ce partage d'infos, de transmission d'informations, de méthodologie, de cheminement »</p> <p>« pour continuer à sentir utile [...] mon objectif c'est d'acquérir toujours plus de connaissances [...] comme ça je peux laisser ma connaissance acquise »</p> <p>« la neutralité un peu du KM le fait de pouvoir diffuser assez largement l'information notamment aux personnes assez intéressées côté indus mais pas que font que ça incite le partage »</p> <p>« Ca va peut-être être plus rapide si je connais déjà la personne un peu moins rapide si c'est une personne qui ... y en a très peu qui sont un moins dans la collaboration »</p>	<p>« C'est-à-dire qu'on avait un circuit qui était très court » ; « on nous attribuait que 6 mois pour développer, alors que maintenant, il faudrait 10 ou 15 ans. »</p> <p>« à l'époque quand on parle de partage, l'information maintenant il y a les brevets ; on est des sociétés concurrentielles et là pour faire enfin au service des patients mais avant tout c'est une société qui doit générer des bénéfices, auto-suffisante, mais c'était pas l'esprit d'époque ; l'esprit d'époque c'était vraiment pour traiter les patients et tout était partagé librement sans contrepartie »</p>
Partage des connaissances	Conditions personnelles au partage	<p>« l'en pose assez peu sauf quand il faut protéger la donnée du coup »</p> <p>« je te partage cette connaissance, si y a quoi que ce soit à discuter du sujet je veux être l'interlocutrice principale avant, avant qu'on enclenche d'autres sujets [...] surtout quand on a un passif, quand y a un historique de certaines personnes »</p> <p>« l'idée c'est qu'elle [la connaissance] soit utilisée justement du coup on est dans du partage l'objectif c'est que ça soit exploité »</p>	<p>« si je suis sollicité je donne tout ce que j'ai, tout ce qu'il y a besoin et les dernières sollicitations qui a pu y avoir c'est vis-à-vis du portail »</p> <p>« si c'est des questions précises Temps : « je ne peux pas refaire [...] il faut que ça soit condensé »</p> <p>« je partage librement ou demande quelque chose et je partage même je pense au-delà peut-être des fois ce qui serait nécessaire c'est-à-dire je n'en informe pas nécessairement ma hiérarchie »</p> <p>« mais j'aime bien avoir un retour [...] parce que je vais orienter mon discours donner les informations en fonction de ce qu'on veut chercher »</p>
Partage des connaissances	Freins au partage	<p>« pseudo-rivalité, la rupture de confiance »</p> <p>« l'absence de...ou le manque peut-être de clarification des rôles et responsabilités, des missions, de respect du cadre de l'expertise »</p> <p>« le manque de cadre »</p> <p>« des valeurs qui peuvent être différentes »</p> <p>« la peur de plus sentir utile »</p> <p>« le fait de peut-être trop partager, ça rendrait autonome les autres »</p>	<p>« mon N+1 c'est à dire la personne qui est responsable de département maintenant il est rentré en tant que manager donc il est venu pour manager l'équipe il n'a jamais bossé enfin j'ai jamais vu sur le terrain ; il n'a pas de connaissances pratiques »</p> <p>Pas de continuité : « la direction de l'Unité à une certaine époque [...] a souhaité travailler sur le transfert des connaissances [...] je ne sais pas qu'est-ce qui est devenu de toute cette base mais je crois que ça n'a pas vraiment été partagé »</p> <p>« on a dispersé les gens [...] au niveau du fractionnement, et il n'y avait plus personne pour recomposer l'équipe »</p> <p>Confidentialité : « là où on est un peu réticents c'est vis-à-vis du partage vis-à-vis des prestataires il y a toujours des problèmes de confidentialité »</p> <p>« le premier frein ça serait la disponibilité, le temps »</p> <p>Priorisation « mais pour faire des compte-rendus, des rapports et autres ça demande du temps et ça, ça va être détrimment de l'archivage, au détrimment de la gestion des données »</p> <p>« on a du mal à capitaliser [...] parce qu'il y a un turnover beaucoup plus important au niveau de la production industrielle »</p> <p>« il y a un problème aussi des fois c'est la responsabilité des gens ; le savoir qui fait quoi »</p>
Partage des connaissances	Exemple et raisons de non-partage	<p>« on a eu le cas d'une personne qui est partie [...], qui soit disant nous a formé mais qui nous a formé, vraiment de manière super légère etc. puis après cette personne est partie et me dit si tu veux je peux interagir en tant que consultant ; non voilà donc je pense qu'il y avait : je distille le minimum pour à la fin me dire : ils ont besoin de moi en fait »</p>	<p>« les causes c'était l'organisation »</p> <p>« mon rapport d'études il va être repris par ARRAS ils vont le recodifier sous notre numéro ils vont faire une synthèse et prendre les éléments dont ils ont besoin, je ne serai pas destinataire du document modifié, je n'ai pas de retour »</p>

ANNEXE 8 : ANALYSE DES ENTRETIENS LFB_HE1 ET LFB_HE2 (EXTRAIT)

Notion	Thématique	LFB_HE1	LFB_HE2
Partage des connaissances	Freins au partage	<p>« Ce que j'ai pu remarquer c'est qu'on a pas suffisamment, quand les gens vont soit démissionner soit partir en retraite, de recouvrement pour justement transmettre cette connaissance »</p> <p>« depuis quelques années, à l'échelle au-dessus de management, c'est beaucoup plus compliqué [...] j'ai vu défiler quand même pas mal de responsables d'équipe par exemple [...] et donc la quasi-totalité, je leur ai proposé [...] s'ils avaient besoin [...] si ça les intéressait de balayer les différents procédés et comment fonctionne l'atelier. J'ai eu zéro demande [...] j'ai jamais eu personne qui est revenue vers moi [...] c'est un peu gênant parce que là où quelque part donc les collaborateurs en fait sont très heureux qu'on vienne parce qu'on leur apporte ça, alors je pense que ça devrait venir un peu de leur hiérarchie parce que c'est important aussi. »</p> <p>« manque de temps [...] ils sont quand même pas mal, sur les personnes que je vois, au taquet ».</p> <p>« le temps, c'est un frein, maintenant quand on veut, quand je vais sur place, ils arrivent quand même à se détacher »</p> <p>« la peur de paraître ridicule en posant des questions qu'on considère bêtes »</p>	<p>« on se dit souvent, entre anciens, bon, la jeunesse, c'est plus trop ça, généralement, je viens, je fais mes heures, et je fais ce qu'on me demande, et je n'en fais pas forcément plus, tu vois, et je trouve que... »</p> <p><i>la cause serait-elle l'illusion de l'accès à toutes les connaissances par les outils ?</i> « de moins en moins, en fait, des gens vont chercher l'information, tu vois, ou aussi, enfin, du moins, je veux dire, par le biais humain »</p> <p>« je pense que les gens sont un peu moins...aujourd'hui, sont un peu moins tournés vers l'humain, donc »</p> <p>« j'aime bien être transparent, en fait, et surtout, moi, je peux faire une bêtise, j'ai pas envie de m'en cacher, et c'est de constater qu'à certains niveaux, alors, c'est pas le cas de tout le monde »</p>
Partage des connaissances	Exemple et raisons de non-partage		<p>« j'en ai eu [un cas de non-partage] avec mon ancien chef [...] à la fin de la réunion, tu vois, on se retrouve qu'à 2 [je lui demande] comment tu vois les choses, comment tu peux m'aiguiller [...] et...en gros c'est pas mon problème, débrouille toi ; «ça m'a appris un peu le côté, comment dire, le côté un peu politique qu'on peut retrouver dans une entreprise »</p> <p>« plus tu montes, tu vois, les informations se resserrent un petit peu, tu résumes un peu plus, mais en plus du résumé que tu peux en faire, il y a aussi certains filtres, tu vois, il y a des choses que tu peux dire »</p>
Confiance	Définition et importance de la confiance	<p>« c'est un élément aussi essentiel parce que je pense que sans confiance on peut pas fonctionner correctement très clairement. »</p> <p>« c'est important quand on est responsable d'équipe, il faut avoir 100% confiance dans son équipe »</p>	<p>« ouais c'est important [...] t'as pas besoin d'acquérir ma confiance, en gros, tu l'as d'emblée. »</p>
Confiance	Fondation de la confiance	<p>« la confiance, ça s'acquiert »</p> <p>« ne pas raconter n'importe quoi »</p> <p>« savoir être équitable ça c'est, c'est très important »</p> <p>« la confiance s'acquiert, je pense, en réussissant à, [...] les collaborateurs, ne pas les amener dans la difficulté. »</p> <p>« je te fais confiance, seulement, j'attends de toi une exigence supplémentaire par rapport à ce que les autres font »</p>	<p>« je sais pas trop le dire, toujours, enfin, je suis trop tourné sur l'humain [...] c'est le feeling un peu »</p>
Confiance	Nature de la relation avec collègues	<p>« Et des techniciens ou techniciennes avec qui je n'ai jamais travaillé en fait, on, je le pense, une confiance aussi très élevée en ma personne et en ce que je peux leur transmettre parce que ben je pense que effectivement on a suffisamment parlé de moi et tout ça. »</p>	<p>« beaucoup dans les collègues et les personnes avec qui je m'entends bien, je me dis, c'est un peu les potes du boulot »</p> <p>« je vois assez vite, en fait, justement, avec le feeling, tu vois, est-ce que ça passe ou pas, est-ce que, tu vois, la personne justement, sur son investissement, sur son mode de reporting »</p>

Table des matières

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
I-LES FACTEURS HUMAINS DU PARTAGE DES CONNAISSANCES	11
I.1. Le partage des connaissances.....	11
I.2. La collaboration, une évidence ?.....	15
I.3. Le rôle de la confiance dans le partage des connaissances.....	19
I.4. Le don contre don.....	24
I.5. Conclusion de l'état de l'art.....	28
II-MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	30
II.1. Description du terrain.....	30
II.2. Choix des méthodologies d'enquête	31
II.3. Analyse documentaire.....	31
II.4. L'enquête par entretiens.....	33
II.5. Observation participante.....	35
II.6. Objectivation de la posture du chercheur.....	35
II.7. Synthèse et codification des profils.....	36
III-RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	37
III.1.Objectivation via l'analyse des entretiens AVIENT.....	37
III.1.1. Définition du partage de connaissances.....	38
III.1.2. Incitations et freins au partage chez AVIENT.....	38
III.1.3. La confiance chez AVIENT.....	40
III.1.4. Attentes de réciprocité de l'échange.....	41
III.2.Analyse des résultats de l'enquête au LFB.....	43
III.1.1. Définition du partage de connaissances.....	43
III.1.2. Incitations et freins au partage au LFB.....	45
III.1.3. La confiance au LFB.....	47
II.1.4. Attentes de réciprocité de l'échange.....	41

III.3.Bilan de l'étude terrain.....	49
III.4.Discussion.....	50
III.5 Limites de l'étude.....	50
CONCLUSION ET OUVERTURE.....	52
SOURCES OU CONSTITUTION DU CORPUS.....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	55
ANNEXES.....	59
ANNEXE 1 : BROCHURE CORPORATE DU LFB 2023.....	60
ANNEXE 2 : LE LFB PRÉSENTE SA RAISON D'ÊTRE.....	61
ANNEXE 3: COURRIEL DE DEMANDE D'INTERVIEW.....	62
ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN.....	63
ANNEXE 5 : SYNTHÈSE ET CODIFICATION DES PROFILS.....	64
ANNEXE 6 : ANALYSE DES ENTRETIENS AVIENT.....	65
ANNEXE 7 : ANALYSE DES ENTRETIENS LFB_FD ET LFB_HD.....	68
ANNEXE 8 : ANALYSE DES ENTRETIENS LFB_HE1 ET HE2.....	69
TABLE DES MATIÈRES.....	70