

## Travail de Bachelor 2020

### La digitalisation du transfert de connaissances tacites



Etudiant-e : Simon Kuenlin

Professeur : Emmanuel Fragnière

Date de dépôt : 13.07.2020

## Résumé

La problématique de ce travail repose sur la question : « Est-il possible d'effectuer un transfert de savoir-faire (connaissance tacite) en groupe par l'utilisation d'outils digitaux ? » Pour répondre à cette question, j'ai réalisé des entretiens semi-dirigés auprès d'un échantillon de douze personnes : six entretiens ont été menés avec des fournisseurs de workshop et six entretiens avec des clients ayant participé à un workshop.

Le résultat de l'étude de terrain et de l'analyse débouche sur un processus qui tangibilise l'expérience client souhaitée pour répondre à la problématique. De plus, je fais des recommandations pour permettre la digitalisation du savoir-faire par l'utilisation de la vidéo et d'outils de collaboration digitaux tels que « Slack » et « Miro.com ».

Les ateliers collaboratifs (workshops) classiques poussent au travail d'équipe et facilitent le transfert de savoir-faire par le biais d'une expérience directe. L'observation de chaque participant, la pratique du savoir-faire et l'échange lors d'un travail d'équipe permettent à chacun d'acquérir un nouveau savoir-faire (ou une nouvelle compétence). La digitalisation apporte toutefois une autre dimension à ce transfert et demande de construire les workshops d'une façon différente.

Mon étude apporte des réponses intéressantes, voire surprenantes. De façon globale, elle montre que nous pouvons aborder la digitalisation du transfert du savoir-faire sur plusieurs points.

Nous pouvons relever ici le transfert théorique et la démonstration du savoir au travers d'exemples par la vidéo, leur application par des exercices, les feedbacks et le partage entre pairs via l'utilisation d'outils de collaboration digitaux. De plus, le challenge de la rétention de la connaissance post-workshop est un aspect non négligeable. Pour effectuer un transfert de savoir-faire et l'intégrer à long terme, le challenge est en effet de pratiquer au maximum la connaissance. Cette étude montre que lors d'un workshop traditionnel, le partage a posteriori reste très restreint. L'utilisation d'outils digitaux permet une continuité de partage et de feedback sur les actions effectuées et amène les participants vers un apprentissage plus profond du savoir-faire.

Après les apports théoriques reçus lors du workshop, les participants devraient partager leurs expériences au maximum. Ce partage et les feedbacks qui en découlent semblent être primordiaux à l'intégration du savoir. Pour y arriver, certaines valeurs relatives aux principes du dialogue permettent la mise en confiance des participants ; citons ici l'application du principe du non-jugement et le renoncement aux conclusions hâtives. Ceci pousserait les participants à partager, à expérimenter, à donner leur point de vue et permettrait, selon ma recherche, de transmettre un savoir-faire également en mode de workshop online.

Cette enquête mène à l'hypothèse que la digitalisation du transfert d'un savoir-faire peut se faire par l'utilisation de la vidéo et d'outils de collaboration digitaux comme « Slack » ou « Miro.com ». Pour ce faire, il est nécessaire d'intégrer, dans le design du workshop en ligne, un modérateur ayant pour seule responsabilité de faire respecter le cadre imposé, par exemple le temps, le nombre de pauses, les principes du dialogue. Il est aussi nécessaire d'intégrer des supports digitaux, comme la vidéo, afin de partager la théorie, de donner des exemples, de contextualiser et d'effectuer des exercices pratiques permettant l'application du savoir-faire.

## **Avant-propos et remerciements**

En tant qu'étudiant à la Team Academy HES-SO Valais/Wallis, un programme d'apprentissage par l'action, j'expérimente au quotidien le partage entre pairs et la collaboration.

Ayant un intérêt particulier pour la transmission du savoir-faire au sein d'une organisation, j'ai décidé d'effectuer mon travail de Bachelor sur la question : « comment digitaliser le transfert des connaissances tacites ? ». Une démarche classique axée sur une étude qualitative me permet de formuler certaines recommandations à la fin de mon travail.

Je souhaite ici remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu dans l'élaboration de mon mémoire de Bachelor en vue de la validation de mon diplôme.

Mes remerciements vont avant tout au Professeur Emmanuel Fragnière qui a accepté de m'accompagner lors de ce travail. Je tiens à le remercier pour sa disponibilité, son soutien et ses précieux conseils. Dès le début de mon étude, il a toujours été à ma disposition pour m'orienter lors de mes interrogations et pour me donner les précisions désirées au fur et à mesure de l'avancement de ce rapport. Grâce à ses connaissances et à son expérience, j'ai pu avancer sereinement dans la progression et l'achèvement de ce projet.

## Table des matières

Table des matières .....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	vii
.1 Problématique .....	1
.2 Contexte.....	1
.2.1 Présentation de l'entreprise.....	1
.3 Introduction .....	2
.4 Revue de la littérature .....	3
.4.1 Connaissance explicite et connaissance tacite : définition et distinction .....	3
.4.2 Un modèle de transfert de connaissance / le modèle SECI .....	4
.4.3 Qu'est-ce que la digitalisation ? .....	7
.4.4 Qu'est-ce qu'un Mooc ? Qu'est ce qui distingue un xMOOC d'un cMOOC ?.....	8
.4.5 Le workshop universitaire .....	10
.4.6 Positionnement de ce travail de Bachelor.....	11
.5 Développement .....	12
.5.1 Méthodologie et outil .....	12
.5.2 L'entretien semi-directif.....	12
.5.3 La récolte des informations nécessaires .....	13
.5.4 La sélection de l'échantillon .....	14
.5.5 Description des profils fournisseurs .....	14
.5.6 Description des profils clients .....	15
.5.7 La composition du questionnaire .....	15
.5.7.1 Questions pour un fournisseur de workshop.....	15
.5.8 Question pour le client .....	16
.5.9 Exemples d'entretien.....	17
.5.9.1 Fournisseur de workshop .....	17
.5.10 Client.....	20
.6 Synthèses .....	23
.6.1 Analyse des données récoltées par thème.....	23
.6.2 Éléments concernant la chronologie.....	23
.6.3 Chronologie du point de vue du fournisseur de workshop.....	23
.6.3.1 Contexte de l'intervention.....	23
.6.4 Le jour J.....	24
.6.4.1 L'accueil .....	24
.6.4.2 Le cadre .....	25

.6.4.3	Partage théorique et exercice pratique .....	25
.6.4.4	Le partage en plénum.....	26
.6.4.5	Le contrôle des attentes .....	26
.6.5	Éléments concernant le choix du workshop et l'expérience des fournisseurs .....	26
.6.6	Les critères d'engagement et de mise à l'aise.....	26
.6.7	Critères de réussite selon les fournisseurs de workshop .....	28
.6.8	Le transfert d'une connaissance tacite.....	29
.6.9	Éléments concernant le rôle et le positionnement du modérateur .....	30
.7	Discussion .....	32
.7.1	Introduction.....	32
.7.2	L'interaction et l'engagement physique des participants .....	32
.7.3	Digitaliser, l'explication du « pourquoi ? » par la vidéo .....	33
.7.4	La présence d'un modérateur .....	34
.7.5	Les feedbacks entre pairs .....	36
.7.6	Réponse aux questions des participants .....	37
.7.7	La répétition du savoir-faire .....	38
.8	Recommandations.....	40
.8.1	Créer le workshop en fonction du modèle SECI .....	43
.8.2	Modifier le rôle du modérateur du workshop le jour-j.....	43
.8.3	Expliquer « pourquoi » le workshop et les outils sont importants .....	44
.8.4	Démontrer la connaissance tacite par l'exemple structuré au travers d'une vidéo. 46	
.8.5	Expliquer la théorie numériquement .....	52
.8.6	Engager les participants au travers d'un exercice pratique transmis par vidéo ....	53
.8.7	Exposer les outputs des exercices effectués à travers une présentation PowerPoint ou par des vidéos enregistrées .....	59
.8.8	Permettre le feedback asynchrone et le dialogue entre pairs avec des outils de collaboration digitaux .....	61
.8.9	Pratiquer la connaissance tacite post-workshop .....	62
.9	Conclusion.....	63
.10	Références .....	66
	Annexes I : Recriptions des entretiens qualitatifs .....	67
	Annexes II : Sujet et mandat du travail de bachelor .....	100
	Annexes III : Remarque du jury avant attribution.....	107
	Annexes IV : Analyse enquête de terrain .....	108
	Déclaration de l'auteur .....	118

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Le modèle SECI .....	6
Tableau 2 - Différence entre un cMOOC et un xMOOC .....	10

## Liste des figures

Figure 1 - Blueprint, pré-transaction .....	40
Figure 2 - Blueprint, transaction .....	41
Figure 3 - Blueprint - Post-transaction .....	42
Figure 4 - Mise en scène de la vidéo explicative du workshop .....	44
Figure 5 - Mise en scène de la deuxième vidéo explication .....	46
Figure 6 - Mise en scène d'un moment de dialogue entre pairs .....	47
Figure 7 - Mise en scène de l'exercice SWOT revisité .....	49
Figure 8 - Mise en scène actions stratégiques .....	50
Figure 9 - Vidéo théorique 1 .....	52
Figure 10 - Vidéo théorique 2 .....	53
Figure 11 - Action 1 .....	54
Figure 12 - Acton 2 .....	55
Figure 13 - Action 3 .....	55
Figure 14 - Action 4 .....	56
Figure 15 - Action 5 .....	56
Figure 17 - Action 6 .....	57
Figure 16 - Action 7 .....	57
Figure 18 - Action 8 .....	58
Figure 19 - Output d'exercice .....	59
Figure 20 - Output d'exercice .....	60
Figure 21 - Echange entre deux participants par l'utilisation de "Slack" .....	62

## **.1 Problématique**

« Comment digitaliser le transfert de connaissance tacite ? »

## **.2 Contexte**

Ce chapitre présente le contexte général de mon travail, en expliquant le projet initié par mon mandant.

### **.2.1 Présentation de l'entreprise**

« Workshopsquare » est un projet lancé par un entrepreneur fribourgeois souhaitant créer et mettre sur pied des ateliers de groupe (séminaires, workshops) digitalisés. Ces ateliers serviraient à transférer des savoir-faire à des équipes en entreprise. Au travers de ces ateliers digitalisés, cet entrepreneur souhaite apporter une solution permettant aux managers et aux équipes dans les entreprises d'acquérir des nouveaux savoir-faire.

Une fois créés, ces ateliers digitalisés seraient ensuite mis sur une plateforme en ligne où des managers, des chefs d'entreprises pourraient les acheter et les utiliser directement avec leur équipe.

L'enjeu dans la création de ce service est d'avoir une méthodologie qui permette de transférer des connaissances tacites (savoir-faire/savoir-être et expérience) aux participants du workshop digitalisé.

### **.3 Introduction**

*« Dans l'analyse de l'expression ou de la transmission des connaissances, on reconnaît plus généralement qu'il existe un genre particulier de la connaissance – la connaissance tacite – qui accuse une certaine difficulté à pouvoir être exprimée sous quelque forme de langage que ce soit » Catinaud, R. (2015, p.201).*

Le sujet central de ce travail est la digitalisation du transfert d'une connaissance tacite, c'est-à-dire d'un savoir-faire, d'un savoir-être. À son origine, ce travail a pour but d'élaborer une solution permettant aux managers d'entreprise d'effectuer des workshops digitalisés et d'acquérir par la même de nouveaux savoir-faire. Lors de la première vague de la pandémie COVID-19, une bonne partie de la population a été confinée : les magasins, les restaurants, les écoles, les administrations et aussi les entreprises ont fermé leurs portes. Le transfert de connaissance à l'intérieur d'une organisation fut par conséquent bouleversé. C'est pourquoi ce travail veut aussi apporter une solution à ce genre de problématique.

Mon étude est divisée en plusieurs parties afin de structurer mon analyse et d'amener une solution bien construite. La première partie est dédiée à la problématique. La deuxième partie traite de l'état de l'art, en présentant des articles en liant avec le sujet. La troisième partie consiste à énoncer le développement de mon travail, notamment la méthodologie adoptée durant cette étude. Cette partie sera suivie d'une enquête qualitative ainsi que d'une synthèse par thème.

La « discussion » débattrà des hypothèses échafaudées pour résoudre ma problématique. Finalement, je présenterai ma recommandation, par le biais d'une présentation blueprint d'une expérience client dans sa globalité, à savoir depuis qu'il mandate un fournisseur de workshop jusqu'à la fin d'une intervention. Ma recommandation sera faite sur la base d'un prototype de workshop qui s'inspire d'un atelier de groupe traditionnel.

## .4 Revue de la littérature

Pour appréhender au mieux ce travail, il est indispensable de définir quelques notions-clés nécessaires à la compréhension et à l'approfondissement de la thématique de ce travail. Il s'agit tout d'abord des notions de « connaissance tacite » et de « connaissance explicite » ainsi que de leur distinction. S'en suit une présentation du modèle SECI. La digitalisation est ensuite abordée, ainsi qu'une forme d'enseignement qui en découle : les MOOCs. Enfin, le sujet du « workshop » est approfondi sous trois dimensions différentes.

### .4.1 Connaissance explicite et connaissance tacite : définition et distinction

La **connaissance explicite** s'articule au travers d'un langage connu. Les énoncés grammaticaux, les expressions mathématiques, les spécifications techniques ou les livres en sont des exemples (Lièvre et al. 2016, p. 6). Ces types de connaissances sont facilement transmis de façon formelle et ont une valeur universelle (Lièvre et al. 2016, p.6). Pour Catinaud (2015, p. 201), la connaissance explicite est par définition une connaissance exprimée idéalement dans un langage verbal. Un exemple type donné par l'auteur est l'expression de faits que l'on peut observer, par exemple : « La Tour Eiffel fait 324 mètres de haut » (Catinaud 2015, p. 202). Selon lui, toute connaissance explicite a un langage et un support extérieur à l'émetteur dans lesquels celle-ci est inscrite Catinaud (2015, p. 203).

Selon Catinaud (2015, p. 214), une **connaissance tacite** est une connaissance qu'il est plus difficile d'exprimer, d'apprendre et de transmettre. La connaissance tacite représente le savoir-faire, le savoir-être, finalement ce que l'on connaît, mais que l'on ne peut pas exprimer. D'après Lièvre, Bonnet et Tang (2016, p. 6), cette connaissance est personnelle et elle implique des facteurs intangibles, par exemple la croyance personnelle, les projets, le système de valeurs.

Selon Collins (cité dans Catinaud 2015, p. 209), les éléments qui permettent une **distinction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite** se situent au niveau de la capacité à pouvoir rendre visible les mécanismes d'expression ou de transmission de la connaissance. Contrairement à la connaissance explicite, une connaissance sera dite tacite lorsque ses mécanismes de transmission ne peuvent être rendus visibles (Catinaud 2015, p. 209). Selon

Collins (cité dans Catinaud 2015, p.210), il serait de ce fait impossible de collecter des connaissances tacites pour ensuite les envoyer à distance.

En ce qui concerne la connaissance tacite, il s'agit encore de faire une distinction entre les aspects « transmissibles » et « exprimables » de la connaissance tacite. En effet, selon Catinaud (2015, p. 209), une connaissance tacite ne peut être « exprimée (verbalement) », mais elle peut toutefois être « transmise » par un moyen ou par un autre. La connaissance tacite est décrite dans cet article comme pouvant être transmise lorsqu'une personne fait partie intégrante d'un environnement social (Catinaud 2015, p. 209). Par exemple, en voyant des personnes faire du vélo, il est évident qu'il y a eu un « quelque-chose » pour que ces personnes puissent développer des compétences similaires (Catinaud 2015, p. 209). C'est un savoir-faire qui est invisible, mais qui est pourtant existant (Catinaud 2015, p. 209).

#### **.4.2 Un modèle de transfert de connaissance / le modèle SECI**

Pascal Lièvre, Emmanuel Bonnet et Jing Tang abordent la notion de la création de connaissance à l'intérieur des entreprises et mettant en avant le modèle SECI (Nonaka, 1991). Dans le cadre de leur ouvrage, Nonaka et Takeuchi (dans : *La théorie de la création des connaissances dans les organisations*, 2016, pp. 5-6) distinguent dans un premier temps deux registres de connaissances : le registre épistémologique<sup>1</sup> et le registre ontologique<sup>2</sup>.

Sur le plan épistémologique, Nonaka et Takeuchi (1995) (dans : *La théorie de la création des connaissances dans les organisations*, 2016, p. 6) distinguent tout d'abord la connaissance tacite de la connaissance explicite (voir ici chapitre 3.1 de ce travail). En ce qui concerne les connaissances sur le plan ontologique, ils distinguent le savoir de la connaissance en différents niveaux : à savoir au niveau individuel, au niveau du groupe, au niveau de l'organisation et entre les organisations.

Selon Lièvre et al. (2016, p. 6), ces deux registres se combinent lors de la circulation des connaissances dans une organisation. Il y a une interaction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites et les circulations se font du niveau individuel jusqu'au niveau inter-organisationnel. Ce processus est celui du modèle SECI.

---

<sup>1</sup> L'épistémologie est l'étude critique des sciences et des connaissances scientifiques.

<sup>2</sup> L'ontologie traite, dans son sens le plus général, l'interrogation sur la signification du mot « être ».

Le modèle SECI est défini par ces mêmes auteurs comme étant un processus d'interaction entre les connaissances tacites et explicites ainsi que dans la conversion des connaissances tacites en explicites. C'est un processus expansif, car il va dans un premier temps concerner des individus isolés, puis une équipe, et finalement le transfert de connaissances peut atteindre toute une organisation (Lièvre et al 2016, pp. 6-7).

Le modèle SECI (Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka, Toyama & Hirita 2008) est un modèle qui représente la création de la connaissance dans une organisation (Lièvre et al. 2016, pp. 6-7). Les auteurs présentent les quatre étapes du modèle comme suit :

- Socialisation
- Extériorisation
- Combinaison
- Intériorisation

La phase de la socialisation est la première étape du modèle SECI. Elle représente le transfert de connaissance tacite (Lièvre et al. 2016, p. 7). Les connaissances tacites se font lors d'interactions sociales quotidiennes (Lièvre et al. 2016, p. 7). Les auteurs illustrent ce transfert direct initié dans cette première phase en mettant en avant « l'apprentissage par l'action » et « en face à face » (Lièvre et al. 2016, p.7). C'est une phase qui enclenche un transfert de connaissance directe interindividuelle (Lièvre et al 2016, p .7). L'exemple typique de cette phase est celui du stagiaire qui acquiert de nouvelles connaissances en observant les autres collaborateurs travailler.

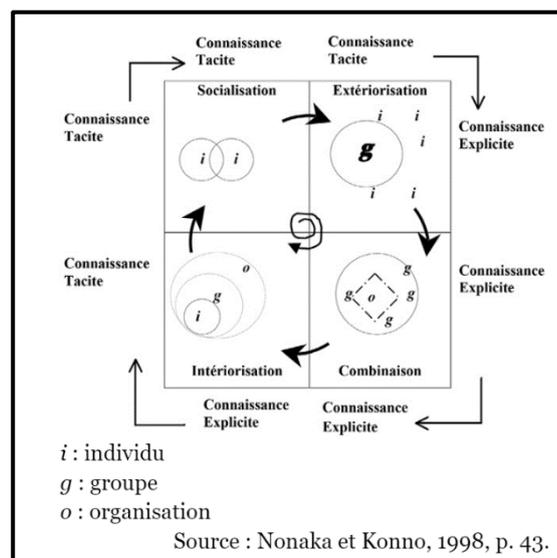
La phase de l'extériorisation est la deuxième étape du modèle. Selon les auteurs, cette phase permet la conversion des connaissances tacites acquises lors des interactions sociales (Lièvre et al. 2016, pp. 6-7). Lors de cette phase, il ne s'agit plus d'un transfert de connaissance direct, mais d'un transfert de connaissances par le biais des codifications (par exemple langage, images, modèles) qui vont ainsi être présentées à un groupe (Lièvre et al. 2016, pp. 6-7). Les auteurs expliquent que l'externalisation donne forme aux connaissances tacites (Lièvre et al. 2016, pp. 6-7).

La troisième phase du modèle est la combinaison. Une fois que la connaissance tacite est codifiée, elle sera collectée et formellement structurée à l'intérieur ou à l'extérieur de

l'organisation (Lièvre et al. 2016, pp. 6-7). Les auteurs expliquent que cette étape permet la rationalisation ainsi que la généralisation des connaissances codifiées dans l'étape précédente (Lièvre et al. 2016, p. 7).

La dernière étape est celle de l'intériorisation. Elle correspond à l'assimilation des connaissances tacites précédemment codifiées (Lièvre et al. 2016, p. 7). Selon les auteurs, cette étape ne correspond pas seulement à la réception passive de connaissances, mais surtout à la mise en pratique de celles-ci via des actions ou via des réflexions (Lièvre et al. 2016, pp. 7-8). Elle permet ainsi l'enrichissement de la connaissance tacite précédemment transférée. Cette mise en pratique permet aussi l'acquisition de nouvelles connaissances tacites et amorcera une nouvelle phase de socialisation (Lièvre et al. 2016, pp. 7-8).

Tableau 1 - Le modèle SECI



Source : Nonaka et Konno, 1998, p.43

Les auteurs expliquent qu'il y a des liens profonds entre les étapes, chaque étape détenant le germe de la suivante (Lièvre et al. 2016, pp. 8-9). Comme le montre la figure ci-dessus, ce processus prend la forme d'une spirale. Nonaka et Hirata (2008) l'expliquent ainsi : « Les connaissances tacites détenues par des individus sont extériorisées et de ce fait, transformées en connaissances explicites de sorte qu'elles peuvent être partagées avec les autres et enrichies de leurs points de vue personnels, pour devenir des connaissances nouvelles. Elles sont ensuite intériorisées une fois de plus par un plus grand nombre de personnes comme connaissances subjectives nouvelles et plus riches qui deviennent la base de départ d'un autre nouveau cycle de création de connaissances. » (Nonaka Toyama et Hirata 2008, p. 18).

### **.4.3 Qu'est-ce que la digitalisation ?**

Le terme « digitalisation » est très vaste et il est donc important de le clarifier. Dans leur article *Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community*, Legner et al. (2017) expliquent qu'il est primordial de distinguer la terminologie du phénomène de la digitalisation. En effet, selon les auteurs ces deux points doivent être clairement distingués. De plus, ils décrivent la numérisation comme étant une technique de conversion des signaux analogiques vers un format numérique, finalement en chiffres binaires (Legner et al. 2017, p. 301) et remarquent : « Digitization dematerializes information and decouples information from physical carriers and storage, transmission, and processing equipment » (Legner et al. 2017, p. 301, paragraphe 3).

Les auteurs nous expliquent ensuite que le terme digitalisation a été inventé pour décrire les phénomènes sociotechniques ainsi que le processus d'adoption et d'utilisation de ces technologies, ceci dans des contextes individuels, organisationnels et sociétaux (Legner et al. 2017, p. 301). Les progrès technologiques au niveau numérique ont insufflé plusieurs vagues de la digitalisation qui ont transformé les entreprises ainsi que la société (Legner et al. 2017, p. 301).

Selon Legner et al. (2017, p. 301) il y a eu jusqu'ici trois différentes vagues : La première s'est concentrée sur des technologies remplaçant le support papier par des ordinateurs, ce qui a conduit à une automatisation des routines de travail (Legner et al. 2017, p. 301).

La deuxième vague a été la création d'internet en tant qu'infrastructure de communication mondiale (Legner et al. 2017, p. 302). Ceci a poussé à la création de valeurs pour les entreprises et a aussi créé des nouveaux types d'entreprises comme les e-commerces ou des intermédiaires (Legner et al. 2017, p. 302).

La troisième vague est celle que nous vivons aujourd'hui (Legner et al. 2017, p. 302). En effet, les différentes technologies développées font que la vision de l'informatique est devenue très proche de la réalité (Legner et al. 2017, p. 302).

Citons ici un passage important de leur article : « *Digital technologies complement and/or enrich existing products and services and allow building entirely new business models. While digitalization has been the core of the BISE discipline for decades, the current wave transforms almost every aspect of our private and professional environment. It ultimately leads to digital business, life and society and is becoming highly relevant for a large number of stakeholders and disciplines* » (Legner et al. 2017, p. 302, paragraphe 3).

#### **.4.4 Qu'est-ce qu'un Mooc ? Qu'est ce qui distingue un xMOOC d'un cMOOC ?**

Ce chapitre se base sur le livre : *Les MOOC: conception, usages et modèles économiques* (co-écrit par J.C. Pomerol, Y. Epelboin et C. Thoury 2014).

Selon Pomerol et al. (2014, p. 7), les MOOC se définissent par leur public et par leur format ; il s'agit de cours ouverts à tous, entièrement numérisés et accessibles sur internet depuis n'importe quel support (comme les ordinateurs ou les tablettes). Ils sont gratuits ou non et permettent une propagation du savoir.

Selon Pomerol et al. (2014, p. 8), le MOOC est un enseignement dit « massif » : comme il n'y a pas de prérequis pour assister au cours, le nombre d'inscrits peut être relativement élevé. D'après les auteurs, ce serait donc le nombre de participants au MOOC qui ferait la « masse » et qui le caractérise.

Dans leur ouvrage, les auteurs parlent des MOOC comme étant « open » : les inscriptions sont libres et les cours sont ouverts à tous les publics sans que cela soit conditionné à un niveau d'études ou à un statut professionnel (Pomerol et al. 2014, p. 9). Les auteurs mettent l'accent sur le fait que le mot « open » ne signifie ni « Open Source » ni « Open Access », à savoir « open » dans le sens de gratuité. Lorsqu'une question est posée sur le forum rattaché au cours, l'auteur de la question ne s'adresse pas uniquement à l'enseignant mais à tous les participants au MOOC (Pomerol et al. 2014). Les étudiants n'interagissent donc pas uniquement avec l'enseignant mais avec l'ensemble des étudiants (Pomerol et al. 2014, p. 10). Cela pousse à l'entre-aide et met en avant une construction de connaissances collectives (Pomerol et al. 2014, p. 10).

Pour les auteurs, le but des MOOC est de pouvoir suivre un enseignement depuis n'importe quel endroit à condition d'avoir internet. Dans leur description des MOOC, les auteurs expliquent que ceux-ci peuvent être personnalisés et adaptés au rythme de l'étudiant (Pomerol et al. 2014, p. 8).

Dans leur ouvrage, les auteurs font la distinction entre deux grands types de MOOC : les xMOOC et les cMOOC (Pomerol et al. 2014, p. 13). Le xMOOC (MOOC transmissif) guide comme un professeur le participant selon une progression définie. C'est le MOOC dit « classique » (Pomerol et al. 2014, p. 13).

Le cMOOC est un courant dit de « connectivité » et moins directif (Pomerol et al. 2014, p. 15). Dans ce courant, le matériel est mis à la disposition de l'apprenant et c'est à lui de construire son cursus et de gérer sa progression. Les apprentissages se construisent grâce aux interactions avec les autres apprenants (Pomerol et al. 2014, p. 13).

Voici un tableau qui distingue ces deux courants :

Tableau 2 - Différence entre un cMOOC et un xMOOC

	<b>Issu des cours traditionnels</b>	<b>Issu du modèle connectiviste</b>
Modèle pédagogique	Classique : C – TD – TP – évaluations	Connectivisme
Connaissance	Dans le cours – déclarée	Distribuée – générée
Cohérence	Donnée par l'enseignant	Construite par l'apprenant
Objectifs d'apprentissage	Définis par l'enseignant	Définis par chaque participant pour lui-même
Apprendre	Suivre le cours	Navigation, établir des connexions
Ressources	Définies dans le cours	Agrégées par les participants, abondance
Importance de l'échange entre pairs	Possible	Très important
Interactions	Forums sur site	Distribué, partant d'un portail, chaque participant construit son blog
Synchronisation	Rythmé par le concepteur	En temps choisi
Résonance		Entre pairs
Encourager autonomie et auto régulation		Maîtrise de e-compétences
Orienté innovation et impact	Orienté disciplinaire	Par nature interdisciplinaire

Source : Pomerol, J. C., Epelboin, Y., & Thoury, C. (2014). Les MOOC: conception, usages et modèles économiques, p. 17

#### .4.5 Le workshop universitaire

Dans son article *Le rôle pédagogique du workshop dans l'enseignement des arts et du design*, Youssifi (2017) définit le workshop universitaire comme suit : « un atelier pendant lequel un ou plusieurs enseignants assurent une formation pédagogique et encadrent un groupe d'étudiants pour mener un projet relatif à une thématique ou à un sujet choisi à l'avance. » (Youssifi 2017, p. 229). Dans cet article, il présente les leçons qu'il a pu tirer d'un workshop universitaire mené avec une classe de l'Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sfax. Selon lui, ce workshop a été une plateforme de rencontres, de croisements artistiques et pédagogiques, d'interactions entre la théorie et la pratique (Youssifi 2017, p. 229).

Le workshop est à ses yeux un moyen pédagogique visant à produire de nouvelles connaissances théoriques et pratiques dans trois différentes dimensions :

- **La dimension pédagogique** : Il voit le workshop comme une formation pédagogique durant laquelle un étudiant peut maîtriser des outils, des moyens liés à un métier et un savoir-faire (Youssifi 2017, p. 233). Il définit la dimension pédagogique du workshop comme étant un moyen qui consiste à transmettre des connaissances au travers d'une expérience.
- **La dimension humaine** : Il explique la dimension humaine du workshop comme étant un lieu, un univers de débat et même une opportunité de regroupement de personnes d'horizons différents pour échanger des idées, des points de vue et encourager la collaboration et la discussion. Pour lui, le workshop enrichit l'expérience d'un étudiant en lui permettant d'acquérir un nouveau savoir-faire et un ensemble de valeurs par exemple : l'esprit d'initiative, l'autonomie, la curiosité, la confiance en soi ou même la motivation (Youssifi 2017, p. 233).
- **La dimension économique** : Sur le plan socio-économique, le workshop universitaire est une expérience qui permet aux étudiants de comprendre la réalité socio-économique et même d'anticiper leur vie professionnelle dans leur futur métier (Youssifi 2017, p. 233).

#### **.4.6 Positionnement de ce travail de Bachelor**

Dans la revue de la littérature, j'ai exploré plusieurs sujets : la digitalisation, le transfert de connaissance tacite par le modèle SECI, le rôle de la pédagogie dans l'enseignement. Mon travail va consister à mixer ces trois points dans le but de créer une recommandation qui permettra la digitalisation du transfert de connaissance tacite via un concept de workshop.

## **.5 Développement**

### **.5.1 Méthodologie et outil**

La méthodologie utilisée pour ce travail est celle de l'approche qui sert à analyser un service établi à l'aide d'entretiens effectués aussi bien auprès des prestataires que des consommateurs du service. Dans ce travail, le terme « fournisseurs » de workshop fait référence aux prestataires de service, qui peuvent aussi être des consultants. Le terme « clients » (les consommateurs du service) désigne pour sa part les personnes qui ont déjà participé à un workshop durant leur vie professionnelle ou académique.

L'outil principal employé pour récolter les données est l'entretien semi-directif. Pour la phase d'implémentation, l'outil utilisé est le service blueprint qui permet de présenter l'expérience client souhaitée lors d'un service ainsi que les processus internes qui en découlent.

### **.5.2 L'entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif est un outil régulièrement utilisé pour la récolte de données qualitatives. Il s'effectue directement sur le terrain et permet de récolter des informations propres aux interviewés, des expériences des sondés, des opinions. Il permet ainsi de collecter des données précises permettant de réaliser des observations à partir d'un échantillon.

L'entretien est dans la mesure du possible effectué en face à face. Lors de cet entretien, l'intervieweur va mener l'entretien en faisant attention au fait que chaque thème préparé soit abordé. Dans le cadre de cet échange, l'intervenant pose une question au sondé qui prendra ensuite le temps de fournir toutes les connaissances sur le thème. Il est très important de laisser le temps à l'interviewé de s'exprimer afin de ne pas perdre des données qui pourraient être très importantes lors de l'analyse finale.

Comme indiqué en début de chapitre, c'est au travers de cette méthode que j'ai décidé d'effectuer mon travail. Mon enquête de terrain se structure en quatre étapes différentes. La première étape consiste à construire un questionnaire. Celui-ci est établi par rapport aux sujets que l'intervieweur souhaite aborder avec le sondé. Les questions formulées dans ce questionnaire sont des questions ouvertes qui doivent permettre d'amorcer un dialogue sur une thématique. La méthode utilisée pour créer ce questionnaire tient compte du fait que la

grille d'entretien ne doit pas être trop longue pour éviter de fatiguer et de décourager l'interviewé. Dans mon cas, je pose 5 à 6 questions à chaque sondé. Mon questionnaire a été validé par le Professeur Emmanuel Fragnière.

La deuxième étape est de réfléchir aux personnes que je désire interviewer pour ma recherche. Il faut donc choisir l'échantillon du sondage. En ce qui concerne le nombre de personnes interviewées (la taille de l'échantillon) dans le cadre de ce travail, six entretiens sont effectués avec des fournisseurs de workshop et six autres avec des clients. Ceci me permet d'obtenir des informations adéquates et équilibrées entre les deux groupes.

La troisième étape se compose des entretiens sur le terrain. Lors des entretiens, il y a une première phase où l'intervieweur explique pourquoi il effectue ses entretiens ainsi que les fondements des questions posées. Crise du COVID oblige, les entretiens sont effectués par skype au lieu de les réaliser en face à face comme prévu initialement.

Dans la quatrième étape, je procède à l'analyse des données récoltées afin de les interpréter. Ceci permet de formuler des recommandations et de faire une conclusion concernant la recherche accomplie.

### **.5.3 La récolte des informations nécessaires**

Les informations nécessaires à mon analyse ont été obtenues par le biais d'entretiens effectués auprès de fournisseurs et de clients de workshop. Mon choix s'est porté sur un tel échantillonnage après avoir récolté des informations théoriques me prouvant que le workshop est un outil qui permet le transfert de connaissance tacite.

Ainsi, l'échantillon des fournisseurs et des clients a été choisi par rapport aux critères généraux suivants :

**Leur âge :** Tous les sondés interrogés sont des personnes adultes. Dans mon choix, je n'ai toutefois pas posé de contraintes particulières concernant l'âge des sondés.

**Leur vision :** chaque sondé, fournisseur ou client de workshop, devait avoir une vision tournée vers le partage, critique et réaliste. Ce critère a pour but de récolter des données utiles pour mon enquête.

**Leur expérience dans le domaine** : Chaque fournisseur devait avoir déjà créé et modéré un workshop. Chaque client devait avoir participé au moins une fois à un workshop.

#### **.5.4 La sélection de l'échantillon**

Selon mon analyse, il est tout d'abord nécessaire de comprendre les fondamentaux d'un workshop. Pour ce faire, il est important de se demander quelles sont les personnes adéquates à interviewer pour répondre à ma question de recherche. J'ai donc veillé à préparer mes entretiens avec deux profils différents : le profil fournisseur/modérateur de workshop et le profil client ayant déjà participé ou étant susceptible de participer à des workshops. Vous trouverez ci-dessous la description des profils.

#### **.5.5 Description des profils fournisseurs**

Les six fournisseurs de prestations choisis travaillent dans des domaines professionnels différents. Pour avoir une palette d'opinions aussi large que possible, j'ai décidé de me concentrer sur deux points importants :

**Leur métier** : l'échantillonnage contient des fournisseurs de types différents en fonction du cadre dans lequel ils évoluent. De ce fait, trois de mes sondés sont des professeurs ayant donné des workshops dans le cadre académique et trois des intervenants sont des consultants ayant donné des workshops en entreprise :

- Les professeurs HES, donnant des workshops.
- Les fournisseurs de workshops privés qui exercent leurs activités en entreprise pour le côté performance en entreprise.

**Leur expérience** : J'ai souhaité que chaque fournisseur de workshop aie une expérience solide dans la création et la réalisation de workshops. La pertinence des informations dépendant de l'expérience acquise durant les années, il était donc essentiel de récolter des informations venant de personnes expérimentées dans ce domaine.

Les entretiens sont menés de manière à permettre d'augmenter la diversité de l'étude et de la rendre la plus enrichissante possible.

## **.5.6 Description des profils clients**

En ce qui concerne les clients, mon choix s'est porté vers des clients de métiers et d'horizons différents. Il s'agit notamment d'étudiants ayant participé à des workshops dans le cadre de leurs études et de collaborateurs de petites et grandes entreprises. Encore une fois, les interviewés ont été choisis de façon à augmenter la diversité de l'étude.

Leur **mentalité** : Toutes les personnes de ce profil ont un esprit tourné vers la collaboration, ce qui est primordial lorsque l'on participe à un workshop.

## **.5.7 La composition du questionnaire**

### **.5.7.1 Questions pour un fournisseur de workshop**

***Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené un workshop que vous faites avec vos clients ?***

Cette première question a été construite dans le but de connaître la façon dont un consultant mène son workshop. Le but est de découvrir le processus du consultant pour mener à bien un workshop et quelles sont les actions récurrentes dans un workshop aux yeux d'un consultant.

***Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?***

L'objectif de cette question est de pouvoir connaître l'expérience du consultant. Cette expérience est aussi importante pour son client, car plus le consultant a une expérience élevée, plus il aura acquis un savoir pertinent pour l'élaboration des workshops.

***Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ?***

Cette question permet de collecter les éléments pertinents pour un consultant concernant les workshops qu'il mène avec des clients.

***Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? Avez-vous une méthodologie bien précise ?***

Cette question permet de connaître les méthodes utilisées par un fournisseur de workshop pour transférer un savoir-faire, un savoir-être. Elle permet d'identifier les différentes astuces ou méthodes pour transférer des connaissances aux clients.

***Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop ?***

Cette question permet de comprendre la place et l'importance du modérateur lors d'un workshop vis-à-vis du client.

## **.5.8 Question pour le client**

***Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique la manière dont s'est déroulé le workshop que vous avez suivi ?***

Cette question permet de comprendre la perception chronologique du client vis-à-vis du workshop auquel il a participé. Je souhaite par cette question découvrir les points récurrents aux yeux d'un client.

***Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?***

Cette question est posée dans le but découvrir les critères sur lesquels le client s'est basé pour le choix d'un workshop.

***Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?***

Les interviews effectués avec les consultants ont montré l'importance de mettre à l'aise les participants d'un workshop. J'ai donc décidé de poser cette question à des clients de workshop pour comprendre ce qui à leurs yeux fait qu'ils se sentent à l'aise et engagés lors de leur participation à un workshop.

***Quels ont été les éléments qui vous ont permis d'apprendre du savoir-faire ? Quel a été le rôle du modérateur lors des exercices entrepris ? Question de relance : Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?***

Je cherche avec cette question à trouver les éléments qui ont permis aux yeux d'un participant à apprendre du savoir-faire.

***Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement (question de relance) ? Quel a été son positionnement (question de relance) ?***

Au même titre que la question posée aux fournisseurs de workshop, je cherche à travers cette question à comprendre, aux yeux d'un participant, l'importance de la présence d'un modérateur lors d'un workshop.

## **.5.9 Exemples d'entretien**

### **.5.9.1 Fournisseur de workshop**

#### **Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO3
- Catégorie d'âge : 50-60 ans
- Sexe : F
- Profession : Professeur en leadership, coach

***Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené un workshop que vous faites avec vos clients ?***

Dans un premier temps la sondée réfléchit, se remémorant tout le procédé d'un workshop. Dans un second temps, elle explique qu'il y a tout d'abord une demande d'un environnement extérieur pour faire un workshop. Elle explique que le premier élément à cerner pour elle est de se demander quelle est la demande du client ou des potentiels participants. Dans cette phase, la sondée cherche à trouver l'objectif de l'objectif. Elle utilise une image expliquant bien cette démarche : « Si tu n'as pas l'objectif de l'objectif, tu risques de te retrouver en bikini au Groenland. ». Pour clore cette première phase, elle tente de répondre à des questions du type : « En quoi je peux être utile ? », « Quelle est ma plus-value ? », « Quel est l'objectif ? », « Quel sera le livrable de la journée ? ». Une fois que cette phase est validée, la sondée pense à la méthodologie. « Comment vais-je porter mon workshop de la manière la plus efficiente possible pour qu'à la fin de la journée il réponde aux objectifs ? ». Elle adapte son

timing aux objectifs de manière à pouvoir les atteindre avec le groupe. Elle propose donc ensuite une méthodologie d'intervention par rapport au livrable souhaité par les clients. L'interviewer explique qu'une fois cette étape effectuée, il faut penser au matériel à utiliser lors du jour j.

La phase de préparation terminée, la sondée explique que le jour j, il faut bien préparer la salle, procéder à l'accueil des participants en faisant bien attention à ce que ceux-ci se sentent à l'aise pour le workshop. L'accueil effectué, elle fait une introduction et explique le plan d'action du workshop. Pour bien commencer le workshop, elle formalise correctement les objectifs et pose les règles du workshop. Après avoir clarifié les règles et posé les objectifs, elle passe à l'atelier. À la fin de l'atelier, il est selon elle important que les participants présentent, à tout le groupe et à tour de rôle, les outputs de l'atelier pratique effectué. Une fois l'atelier terminé, la sondée met l'accent sur le fait qu'il faut s'assurer avec le groupe que les objectifs et les attentes ont été remplis.

***Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?***

La sondée répond avec enthousiasme. Elle avoue que cela fait 20 ans qu'elle exerce ce métier. Ce qui lui a permis d'exercer, c'est d'avoir appris le métier « sur le tas ». En souriant, elle révèle qu'elle a eu la chance d'effectuer des études de psychologie. Ceci l'aide beaucoup dans ce métier aujourd'hui. Elle dit avoir aussi beaucoup appris au travers d'observations, en suivant des workshops en tant que cliente/participante. Elle a aussi reçu beaucoup de feedback venant du terrain et de ses mentors. Elle termine en disant qu'elle a aussi effectué une formation en coaching qui lui a permis de mettre du sens en comprenant pourquoi elle faisait telle action à tel moment.

***Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ? Comment vérifiez-vous si les objectifs convenus avec le client sont bien atteints ?***

À cette question, la sondée répond : « Un workshop bien mené est un workshop où tu as répondu aux attentes des participants. » Il est important selon elle que les participants

sachent ce qu'ils vont faire à quel moment, quels sont les objectifs et le livrable du workshop, pourquoi ils vont faire telle ou telle action.

***Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? Avez-vous une méthodologie bien précise ? Selon vous ?***

La sondée prend du temps pour réfléchir. Elle enchaîne en expliquant tout d'abord qu'en temps que modératrice dans un workshop, elle n'est pas responsable du résultat, mais du processus. Elle explique aussi qu'il est important d'avoir dans un premier temps un certain apport théorique. Pour transmettre un savoir-faire ou un savoir-être, il faut selon elle faire vivre une expérience aux participants. Dans cette expérience, les participants doivent être impliqués le plus possible afin de favoriser les échanges entre pairs et amener à la réflexion. Elle explique qu'il est important de mettre en avant la productivité. Pour y arriver, la sondée va chercher les participants en posant des questions. Enfin, elle explique que la mise en pratique directe des outils théoriques préalablement partagés par ses soins est très importante. Ceci devrait se faire en posant une problématique commune au groupe.

***Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop ?***

La sondée répond à cette question en étant très claire. Le modérateur a le rôle de garant du processus : « Que tu fasses ce que je te dis ou pas lors de mes workshops, pour moi ça ne change pas le prix du beurre ». La sondée part du principe que lors de ses workshops, elle est au service des participants. Cela implique pour elle, que : « Ce sont les participants qui ont les rennes de leur implication ». Selon elle, le modérateur peut juste créer le contexte permettant aux participants de s'impliquer de la meilleure façon possible. Elle conclut en expliquant que son rôle est de créer le cadre qui permettra au groupe d'aller vers l'endroit prévu au début du workshop.

## **.5.10 Client**

### **Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO10
- Catégorie d'âge : 20-30 ans
- Sexe : M
- Profession : Etudiant

### ***Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment s'est déroulé le workshop que vous avez effectué ?***

L'interviewé explique qu'avant le workshop, les participants avaient transmis leurs attentes et ce dont ils avaient besoin pour développer leurs compétences.

En ce qui concerne le jour j, le sondé explique que le modérateur a dans un premier temps revu les attentes préalablement transmises concernant la session et demandé si celles-ci correspondaient toujours à leurs besoins. Dans la foulée, le sondé explique le déroulement du workshop. La première chose effectuée par le modérateur était un partage d'une problématique. Une fois la problématique posée, le modérateur a prié les participants de travailler en petits groupes en leur demandant : « Mettez-vous dans la situation, et demandez-vous comment vous réagiriez face à cette problématique ? ». Une fois cet exercice pratique terminé, le modérateur a partagé la solution qu'il avait utilisée pour résoudre la problématique en question et a effectué un partage théorique. L'interviewé poursuit en racontant que suite à ce partage théorique, le modérateur a replongé l'ensemble des participants dans la problématique et leur a demandé d'y répondre en prenant en compte la théorie. L'avant-dernière action effectuée consistait à effectuer un partage : chaque petit groupe devait présenter les solutions trouvées face à la situation, pour comparer et expliquer pourquoi il avait répondu à la problématique de cette manière en fonction de la théorie. Le sondé termine en disant que ce partage en plénum lui a permis de récolter des feedbacks et élargir sa vision de la problématique grâce aux apports effectués par les autres participants.

À la fin de son explication, le sondé apporte un point très intéressant : une fois le workshop terminé, le modérateur leur a demandé d'effectuer un feedback général sur le workshop.

***Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?***

Le sondé répond que le modérateur a été choisi par le programme Team Academy en fonction des besoins de développement des compétences de sa classe.

***Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?***

Pour le sondé, c'est sans hésiter le fait d'avoir dû répondre à une problématique sans notion théorique qui était très bien. Cela l'a poussé à se demander ce qu'il aurait fait en premier lieu face à la situation. Il pense que le fait d'avoir été confronté à une problématique existante lui a permis de vraiment s'engager. Il enchaîne en expliquant que cela lui a permis de voir la différence après avoir acquis les connaissances nécessaires. Il conclut en expliquant que le fait d'être intéressé par le sujet a joué un grand rôle dans son investissement lors de la session.

***Quels ont été les éléments qui vous ont permis d'apprendre du savoir-faire ?***

Le sondé répond : « Le why est central pour moi ». Il explique qu'il a pu acquérir un nouveau savoir-faire par le fait de s'être imaginé à la place de l'autre, d'avoir dû répondre à une problématique réelle, à laquelle le modérateur a aussi été confronté, et de comprendre ensuite pourquoi il devait agir de cette façon pour répondre à la problématique.

***Quel a été le rôle du modérateur lors des exercices entrepris ?***

L'interviewé explique que le rôle du modérateur lors de l'exercice a été de poser le cadre, la problématique, la situation. Il continue en expliquant que le modérateur analysait comment les participants réagissaient : « Il avait un rôle d'observateur » ajoute le sondé. Il finit en expliquant que le modérateur poussait le groupe dans le « comment » pour que ce soit le plus concret possible.

***Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?***

« Il nous a challengé, a partagé de la théorie et nous a questionné » répond le sondé.

**Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement ?**

Pour le sondé, le modérateur a pris la posture d'un coach, puis d'un professeur en transmettant la théorie ; en résumé, le modérateur a facilité la journée et avait un rôle de leader et de questionneur durant toute la durée du workshop.

## **.6 Synthèses**

### **.6.1 Analyse des données récoltées par thème**

Afin de pouvoir relever des éléments et faire des constatations pertinentes, j'ai regroupé l'analyse des données en cinq thèmes traités dans mes interviews :

1. Éléments concernant la chronologie
2. Éléments concernant le choix du workshop et l'expérience des fournisseurs de workshop
3. Éléments concernant les critères de réussite d'un workshop, les critères d'engagement et de mise à l'aise
4. Le transfert d'une connaissance tacite
5. Éléments concernant le rôle et le positionnement du modérateur

Voici la synthèse des éléments qui sont ressortis suite mes interviews, par sujet.

### **.6.2 Éléments concernant la chronologie**

Je souhaite ici synthétiser les différents « insight » reçus des interviewés de la façon suivante :

- Je montrerai de manière générale la façon dont se sont déroulés les workshops ;
- J'analyse ensuite chaque étape afin d'en expliquer les tenants et les aboutissants.

### **.6.3 Chronologie du point de vue du fournisseur de workshop**

#### **.6.3.1 Contexte de l'intervention**

Mon enquête de terrain montre toute l'importance que revêt l'organisation des workshops. Lors de mes interviews, j'ai pu constater que l'organisation est très importante pour la compréhension des objectifs du workshop, que ce soit pour le fournisseur du workshop ou pour les participants. Tout d'abord, il était primordial pour le fournisseur de workshop de comprendre le « pourquoi » de son intervention. Cette phase de compréhension du besoin comprend un premier rendez-vous qui parlera généralement des attentes des participants. Ces attentes, ce « pourquoi ? » de l'intervention, influencent toute l'organisation du workshop. Le sondage effectué montre que le fournisseur de workshop doit comprendre

sa plus-value face aux attentes du client, en quoi il pourra lui être utile et les « output » du workshop. Cette première phase pourrait être affiliée au contexte de l'intervention.

La phase de compréhension du besoin est, comme déjà mentionné, primordiale pour la construction du workshop. En effet, le workshop est généralement construit par « slot horaire ». Ceci permet :

1. De cadrer la journée ;
2. De gérer la dynamique de groupe ;
3. D'augmenter l'efficacité du workshop de manière à répondre aux objectifs attendus.

Après mes interviews, je constate que la construction du workshop dépend d'éléments comme le nombre de participants. Aussi, les workshops sont créés en fonction du nombre de participants. Lors de cette construction, il y a une matérialisation du workshop qui peut être comparée au Golden circle de Simon Sinek à savoir :

- Pourquoi sommes-nous ensemble ici ? (Pourquoi ?)
- Qu'allons-nous effectuer ensemble ? (Quoi ?)
- De quelle manière ? (Comment ?)

Que ce soit chez le fournisseur de workshop ou chez les participants, la compréhension de la notion du « pourquoi nous ici ensemble » aurait notamment un impact sur l'engagement des participants dans la transmission du savoir-faire. Je reviendrai sur ces points plus tard dans la synthèse.

## **.6.4 Le jour J**

### **.6.4.1 L'accueil**

Vient ensuite le jour J. L'accueil des participants est l'une des étapes les plus importantes. Lors de cette étape, les participants vont en effet pouvoir prendre confiance, se mettre à l'aise et ouvrir des portes à la collaboration. Cette étape fait l'objet d'une attention particulière. C'est au travers de ces premiers échanges, par exemple autour d'un café, que les participants vont pouvoir se mettre à l'aise.

### **.6.4.2 Le cadre**

Le fournisseur doit, dès que possible, créer un cadre. Ce cadre ou cette détermination des « règles du jeu » est un point qui est revenu à plusieurs reprises dans mes interviews, notamment dans la question sur l'engagement des participants. Ce point sera abordé par la suite.

Poser un cadre relève différents aspects intéressants, comme :

1. L'explication des règles du dialogue ;
2. Le timing
3. La détermination des rôles ;
4. Les objectifs ;
5. Les outputs prévus pour la fin du workshop.

### **.6.4.3 Partage théorique et exercice pratique**

Mes interviews m'ont pour la plupart montré qu'un partage théorique s'effectue au début du workshop.

Ce partage théorique doit amorcer l'engagement des participants du workshop dans des exercices pratiques, faits en groupe. Exercer la théorie est l'un des points le plus importants à retenir, que ce soit dans l'engagement des participants ou dans l'acquisition d'un nouveau savoir-faire. J'ai découvert une pratique intéressante liée à ces exercices, basée sur la transmission d'une problématique de cas concrets. La contextualisation de la problématique peut être faite en fonction du client. Cette mise en contextualisation semble être un point important, car elle ressort à plusieurs reprises dans les réponses à la question de la chronologie.

Les phases théoriques et pratiques peuvent être menées de façon différente selon le fournisseur de workshop. Certains fournisseurs partagent tout d'abord une problématique et font faire un premier exercice, en demandant par exemple : « Qu'est-ce que vous auriez fait dans cette situation ? ». Ils partagent ensuite la solution théorique, puis finalement demandent de résoudre la problématique au travers d'un exercice pratique en utilisant la théorie transmise.

#### **.6.4.4 Le partage en plénum**

Mes interviews ont plusieurs fois révélé l'importance du partage en plénum, une fois les exercices pratiques en petits groupes effectués. J'ai compris que ces partages en plénum permettent aux fournisseurs et participants de workshop d'effectuer des feedbacks sur les outputs des exercices pratiques effectués en groupe. Il permet de challenger les différents outputs des présentations effectuées.

#### **.6.4.5 Le contrôle des attentes**

Pour finir, un insight intéressant exprimé par deux fournisseurs interviewés est le fait de contrôler en fin de workshop si les attentes ont été atteintes ou non.

##### **Phrases intéressantes :**

- Sondé AO3 : « Si tu n'as pas l'objectif de l'objectif, tu risques de te retrouver en bikini au Groenland ! »
- Sondé AO3 : « Quelle est ma plus-value dans le cadre des attentes du client ? En quoi vais-je pouvoir lui être utile ? Quel sera le livrable à la fin de la journée ? »
- Sondé AO3 : « Comment vais-je porter mon workshop de la manière la plus efficiente possible pour qu'à la fin de la journée on réponde aux objectifs ? »

#### **.6.5 Éléments concernant le choix du workshop et l'expérience des fournisseurs**

Les fournisseurs de workshop interviewés avaient tous en moyenne plus de 10 ans d'expérience dans la confection et la facilitation de workshop. Ils avaient donc tous une grande expérience. Les retours effectués dans les interviews avec des clients de workshop montrent que pour une partie, le choix du consultant dépendait de sa légitimité et de sa renommée, et que la recommandation avait joué un rôle. Pour d'autres, le sujet et la méthode proposée par le fournisseur les intéressaient.

#### **.6.6 Les critères d'engagement et de mise à l'aise**

Après la description chronologique et les éléments concernant le choix du workshop, les critères de mise à l'aise sont très importants. Mettre à l'aise les participants est un aspect essentiel à leur engagement dans la session de workshop. Ceci passe par un accueil correct

des participants et par le respect du cadre imposé. Généralement, les participants sont accueillis par un café et ils peuvent déjà commencer à échanger entre eux. Des Icebreakers, des petits exercices pour « briser la glace », permettent aux participants de se mettre à l'aise dès le début du workshop. Cette action entraîne un petit moment de rigolade, instaure une atmosphère détendue entre les participants avant de commencer « les choses sérieuses ». Ces petits jeux amènent inévitablement de l'engagement dans le workshop. Cela montre que l'engagement des participants dépend aussi de l'interaction qu'ils ont entre eux. En effet, la notion d'interaction et de partage est apparue à plusieurs reprises dans les interviews, que ce soit comme critère de réussite d'un workshop ou d'engagement des participants. L'engagement des participants tiendrait au fait de comprendre le « pourquoi nous effectuons telle ou telle action ». La compréhension de ce « pourquoi » par les participants est centrale dans la notion de l'engagement.

De plus, avoir un cadre bien défini permet d'instaurer une certaine confiance dans le workshop et donc une mise à l'aise des participants : l'explication des règles du dialogue, le timing, la détermination des rôles, les objectifs, les outputs prévus pour la fin du workshop. Les règles du dialogue sont définies de la manière suivante :

- Le non-jugement ;
- S'exprimer avec bienveillance
- Les principes de l'écoute active ;
- Le respect des différents points de vue et des participants ;
- L'expression authentique et bienveillante.

Un point à ne pas négliger sont les pauses régulières afin de permettre aux participants de souffler et ainsi de les garder engagés dans le workshop

L'engagement dépendrait aussi et surtout de la mise en œuvre d'exercices pratiques. En effet, ceux-ci permettent de l'engagement tant au niveau physique que mental et poussent à l'interaction entre participants. En outre, l'engagement dans ces exercices pratiques dépend aussi de la manière dont ils sont amenés par le modérateur de la session. Ils peuvent être dans un premier temps amenés sous la forme d'une problématique réelle ou lors d'une mise en contextualisation selon les participants.

### Phrases intéressantes :

- *Sondé AO10 : Sans hésiter, le sondé partage que le fait d'avoir dû répondre à une problématique sans notion théorique était pour lui très important dans son engagement. Cela l'a poussé à se demander ce qu'il aurait fait de base face à la situation et cela l'a directement engagé.*
- *Sondée AO12 : « Les participants étaient tous bienveillants, cela mettait d'une part à l'aise et d'autre part cela donnait envie de travailler et de s'investir. »*
- *Sondée AO12 : « ça bougeait dans tous les sens, on était engagé physiquement, on était poussé à être actif, on devait remplir des canevas, réfléchir en groupe, ensuite il y avait une pause et on recommençait, etc. »*
- *Sondée AO12 : « Les participants avaient la même vision du business. »*

### .6.7 Critères de réussite selon les fournisseurs de workshop

Pour les fournisseurs de workshop, le fait d'avoir répondu aux attentes est le point essentiel et cela signifie à leurs yeux la réussite de workshop. De plus, la réussite d'un workshop dépend de la structure posée en début de workshop par le modérateur. Si celle-ci est claire, elle permet aux participants de savoir ce qu'ils vont faire et à quel moment.

Cette question était un peu large, mais elle m'a toutefois permis de faire des constatations importantes. Tout d'abord, le respect du cadre du workshop par les participants est un critère de réussite important. La réussite du workshop résulte aussi de la dynamique instaurée par la variété des contenus dans les différents slots horaires. De plus, l'adhésion des participants et le fait d'avoir un environnement temporel et physique adéquat et utilisable pour la réalisation du workshop sont des aspects critiques pour que la session se passe correctement. Pour finir, un workshop réussi signifie que les participants ont pu apprendre quelque chose.

### Phrases intéressantes :

- *Sondé AO1 : Il conclut en récapitulant : « la structure ainsi que le timing doivent être bien déterminés et il doit y avoir de la variété dans les dynamiques lors des différents slots horaires ».*
- *Sondé AO1 : Il met l'accent sur la variété de la journée, et d'avoir des slots horaires de 45 minutes, voire d'une heure qui s'enchaînent sans être dans la même dynamique.*

- *Sondé AO2 : « le workshop se déroule dans un lieu physique où l'espace est adéquat et utilisable au mieux pour le workshop. »*
- *Sondé AO5 : Il est selon lui important qu'il y ait une adhésion des participants. L'interviewé exprime le fait qu'il ne faut surtout pas que les participants ne souhaitent pas participer au workshop, sinon celui-ci sera contreproductif.*
- *Sondé AO4 : Il ajoute que tous les participants devraient se sentir compétents et que chaque participant se dise à la fin du workshop qu'il a pu apprendre quelque chose et qu'il a pu donner quelque chose au groupe.*

## **.6.8 Le transfert d'une connaissance tacite**

Le savoir-faire est transmis lors d'une application et d'une expérimentation de la théorie enseignée dans la première partie du workshop. Une bonne façon de transmettre un savoir-faire est d'enseigner dans un premier temps une théorie, de la faire transcrire sur une situation que les participants vivent dans leur quotidien, en leur demandant comment ils appliqueraient cette théorie dans leur situation. La contextualisation des exercices en fonction des participants est une démarche importante au transfert du savoir-faire. Cette approche porte sur le « comment », à savoir comment résoudre la problématique puis expliquer la démarche.

Après cette découverte, je tiens à partager un autre point d'attention quant au partage théorique. Le modérateur doit mettre l'accent sur la compréhension de la théorie partagée. Le cas contraire, les participants pourraient être frustrés au moment de l'appliquer dans les exercices pratiques. La non-compréhension de la théorie peut donc être une barrière à la transmission du savoir-faire.

En outre, le feedback entre pairs (modérateur compris) après présentation en plénum est une pratique intéressante. Elle pousse les participants à échanger, à partager leurs idées et enrichir les points de vue face à une problématique. Cette mise en commun et les feedbacks permettent de rectifier certains apports théoriques qui n'auraient pas été compris.

La compréhension du « pourquoi » est l'un des objets centraux de l'apprentissage du savoir-faire. À cela s'ajoute l'explication du « comment » appliquer le savoir-faire avant chaque exercice. En effet, ceci aide les participants à pratiquer la théorie transmise. Pour finir,

j'ai remarqué d'autres points intéressants lors de mon enquête de terrain. Par exemple, l'importance de faire vivre une expérience aux participants.

Ainsi, démontrer la théorie au travers d'exemples pousse à la compréhension. Ceci permet d'imager concrètement des exemples théoriques. Des visuels explicatifs de la théorie affichée dans la salle et consultable à chaque instant aident également les participants à comprendre ce qu'ils sont en train de faire. De mon étude, je relève que la transmission d'un savoir-faire se fait pendant le workshop. Il semble toutefois important de répéter le savoir acquis post-workshop, sous peine de le perdre.

#### **Phrases intéressantes :**

- *Sondé AO10 : « Le modérateur m'a poussé à faire des liens entre la théorie et des projets sur lesquels je travaillais »*
- *Sondé AO10 : Il finit en expliquant que le modérateur poussait le groupe dans le « comment » pour que ce soit le plus concret possible.*
- *Sondée AO8 : « la théorie transmise au début de la session était dans un délai trop court ».*
- *Sondée AO11 : « Il y a eu au moment de ses partages un enrichissement des apports théoriques reçus »*
- *Sondé AO7 : Il ajoute à cela qu'il est pour lui aussi important qu'il y ait une répétition post-workshop du savoir-faire. L'application du savoir-faire appris lors du workshop aux différents projets dans lequel il se trouve lui a permis de perfectionner ses apprentissages.*

### **.6.9 Éléments concernant le rôle et le positionnement du modérateur**

Le modérateur a pour rôle de diriger le groupe durant la journée. Il est un guide pour les participants afin d'atteindre les objectifs émis au début du workshop.

Il a pour mission de favoriser le dialogue et les échanges entre les participants. D'autres éléments pertinents sont ressortis lors de mon enquête de terrain. Par exemple, le fait que le modérateur a un rôle d'expert et de support auprès des participants. Il est aussi présent pour répondre aux questions des participants et pour les aider face à leurs différentes incompréhensions. L'écoute active fait donc partie intégrante de sa mission. Cette notion

d'expert montre aussi une autre fonction du modérateur qui est le fait de questionner les participants, de donner des exemples et de partager son expérience.

Le questionnement par le modérateur met en avant le fait que les participants sont challengés sur leurs idées lors du workshop. Les réponses aux interviews montrent que le modérateur est, avec cette notion de challenge, responsable du cadre au début du workshop.

L'un des fournisseurs de workshop a présenté plusieurs points pertinents qui méritent d'être relevés dans cette synthèse. Selon lui, le modérateur aurait pour rôle de faire parler les muets et de gérer chaque participant dans le but que ceux-ci puissent avoir un investissement personnel et rationnel tout au long du workshop. Toutefois, je remarque que le modérateur est garant du cadre, mais pas du résultat. En effet, le résultat final de l'output dépendra de chacun des participants. Le modérateur est présent pour donner de bonnes conditions et guider les participants vers les objectifs. Il ne peut toutefois pas forcer les participants à atteindre l'objectif.

Enfin, je remarque que donner des feedbacks qui amènent les participants à voir les points d'amélioration fait partie intégrante des actions du modérateur.

#### **Phrases intéressantes :**

- *Sondée AO3 : « Ce sont les participants qui ont les rennes de leur implication »*
- *Sondée AO3 : Selon elle, le modérateur peut juste créer le contexte qui permettra aux participants de s'impliquer de la meilleure des façons possibles.*
- *Sondée AO4 : « Que tu fasses ce que je te dis ou pas lors de mes workshops, moi ça ne me change pas le prix du beurre ». La sondée par du principe que lors de ses workshops elle est au service des participants. Cela implique pour elle que « ce sont les participants qui ont les rennes de leur implication ».*
- *Sondée AO4 : Il pense que le modérateur doit être vraiment attentif à « faire parler les muets » et à « canaliser ceux qui parlent trop ». Il résume en expliquant que pour lui le rôle du modérateur est de coacher chaque participant pour libérer leur potentiel et les amener au rôle qu'il attend d'eux*

## **.7 Discussion**

### **.7.1 Introduction**

Dans ce chapitre, je propose et discute différentes hypothèses qui permettent la digitalisation d'une connaissance tacite et son transfert.

Sans son ouvrage *Le rôle pédagogique du workshop dans l'enseignement des arts et du design*, S. Youssifi (2017) se penche, dans le cadre du workshop, sur le transfert de connaissance tacite par l'apprentissage par l'action. Selon mon enquête de terrain, je constate que le workshop permet d'effectuer un partage théorique, puis de l'appliquer au travers d'exercices pratiques. Je pars donc du principe que la pratique d'une théorie fait partie intégrante de l'acquisition d'une connaissance tacite.

Dès lors, je pars de l'hypothèse que la digitalisation d'une connaissance tacite pourrait être effectuée par l'application du modèle SECI. Ce modèle peut être utilisé lors de workshops utilisant des supports digitaux, par exemple des vidéos, des plateformes d'échange, des outils de collaboration en ligne, et lors desquels l'interaction entre participants est directe. **L'application du modèle SECI (présenté dans l'état de l'art, voir chapitre 3.2) permettrait la rétention du savoir-faire sur la durée ainsi que l'enrichissement du savoir-faire.**

Pour aborder les aspects de la digitalisation de la connaissance tacite, je développe ci-dessous six éléments pouvant influencer le transfert de connaissances tacites digitalisées.

### **.7.2 L'interaction et l'engagement physique des participants**

L'enquête de terrain a montré que l'engagement physique (à savoir bouger lors des exercices, se déplacer) ainsi que l'interaction entre les participants provoquent de nouvelles pensées et enrichissent la réflexion. Dès lors, l'acquisition d'un savoir-faire passe par l'échange, l'interaction entre participants.

L'engagement des participants dans le workshop est ainsi un facteur nécessaire et incontournable au transfert de connaissance tacite et doit être présent dans une digitalisation de connaissances tacites.

Cependant, cet engagement dépend de la compréhension d'une action à effectuer en groupe ou individuellement, ou de la compréhension d'une théorie expliquée par un modérateur. Cela nous amène à mon second élément : l'explication du « pourquoi ? »

### **.7.3 Digitaliser, l'explication du « pourquoi ? » par la vidéo**

Dans son ouvrage *Start with the Why*, Simon Sinek (2009) décrit le Golden Circle qui donne l'importance du « pourquoi ? » du « quoi ? » et « du comment ? » de tout projet.

La compréhension des fondements des outils et des exercices du workshop provoque de l'engagement et du transfert de savoir-faire chez les participants.

Expliquer les fondements, le « pourquoi ? » d'un outil, d'un exercice ou de l'application d'une théorie nécessaire pour apprendre un savoir-faire serait l'un des points les plus pertinents dans l'engagement et le transfert de savoir-faire dans un workshop. Il faudrait ainsi pouvoir digitaliser l'explication des « pourquoi ? » d'un outil, d'un exercice ou de l'application d'une théorie nécessaire pour apprendre un savoir-faire.

L'expérimentation de la théorie au travers d'exercices pratiques permet l'acquisition d'un savoir-faire. Toutefois, dans le cadre d'une digitalisation du transfert d'une connaissance tacite, il est plus particulièrement important d'expliquer pourquoi nous allons effectuer tel ou tel exercice, ce qui va être fait, « quoi » et « comment ? » l'effectuer. La conception de ces exercices se fera donc sur les trois niveaux de la golden circle de Simon Sinek.

Ainsi, la digitalisation d'une connaissance tacite au travers de vidéos sous forme de MOOC permettrait d'expérimenter ces exercices pratiques et d'expliquer ces « pourquoi », « quoi », « comment » par un expert.

Guo, Kim & Rubin (2014, p. 41-50) abordent justement l'incidence de la vidéo sur l'engagement des étudiants dans les activités éducatives en ligne. Dans leur article *How video production affects student engagement: An empirical study of MOOC videos*, les auteurs expliquent que la plupart des cours en ligne sont organisés sous forme de séquences vidéos produites par un enseignant. Ces vidéos sont insérées avec d'autres ressources, comme des exercices d'évaluation et des démonstrations interactives (Guo et al. 2014, p. 41). La vidéo serait un moyen pour engager les étudiants dans un cours en ligne.

Les auteurs donnent quelques conseils intéressants dans le but de conceptualiser des vidéos online engageantes. Dans un premier temps, Il est important que les vidéos soient courtes. Les auteurs suggèrent de planifier les leçons en les segmentant en séquences de moins de 6 minutes (Guo et al. 2014, p. 44).

De plus, Les vidéos, avec un professeur enseignant au moyen de transparents « Powerpoint », sont plus engageantes. Les auteurs suggèrent d'investir du temps ou de l'argent dans le montage des vidéos afin que le visage de l'enseignant soit visible à des moments idoines (Guo et al. 2014, p. 45).

Ensuite, les vidéos produites avec des touches personnelles de l'intervenant sont aussi un moyen d'engager les étudiants (Guo et al. 2014, p. 45).

Les auteurs suggèrent d'introduire des mouvements visuels continus dans les vidéos, sous forme de tutoriels, et d'y ajouter des expressions orales (Guo et al. 2014). Pour les auteurs, les tutoriels dans lesquels un enseignant dessine ce qu'il explique sont plus engageants que de simples vidéos où l'enseignant partage des éléments inscrits sur un Powerpoint (Guo et al. 2014, p. 48).

Selon les auteurs, parler relativement vite et avec enthousiasme serait aussi un bon moyen d'engager les étudiants (Guo et al. 2014, p. 47).

Enfin, l'engagement des étudiants est différent s'ils suivent des tutoriels ou des cours en ligne. En effet, les étudiants vont plus fréquemment revoir les tutoriels que les cours en ligne ou les conférences (Guo et al. 2014, p. 49).

**La réalisation d'un support digital sous la forme d'un MOOC par un expert, avec le modèle du Golden Circle de Simon Sinek (2009), contient ces différents apports pour permettre aux participants du workshop de s'engager pour acquérir une nouvelle connaissance tacite.** Cela permet aussi d'en comprendre réellement les fondements.

#### **.7.4 La présence d'un modérateur**

Une autre hypothèse est qu'un workshop ne peut pas se dérouler sans modérateur. En effet, il influence grandement la dynamique du groupe ainsi que l'engagement des participants. Cet aspect met en avant l'importance d'avoir une personne de référence qui joue

le rôle de support lors d'un workshop digitalisé. La présence du modérateur peut être amenée autrement lors d'un workshop digitalisé.

Cette hypothèse est émise sur la base du cahier des charges du modérateur construit grâce à l'enquête de terrain :

1. Comprendre les besoins et les attentes du client, le contexte de l'intervention ;
2. Accueillir correctement les participants, les mettre à l'aise ;
3. Répondre aux questions, le modérateur étant un expert aux yeux des participants ;
4. Poser un cadre ;
5. Gérer le temps et les pauses ;
6. Expliquer la théorie ;
7. Expliquer les exercices pratiques ;
8. Challenger les idées des participants ;
9. Gérer la dynamique de groupe ;
10. Donner des feedbacks sur les outputs des exercices effectués par les participants.

**Dès lors, nous pourrions émettre l'hypothèse que le jour J du workshop, le rôle du modérateur de la session puisse être modifié et transféré en partie à l'un des participants.**

Comme expliqué, un support digital sous forme d'un MOOC réalisé par un expert, expliquant les exercices et la théorie du workshop sous le modèle de la Golden Circle de Simon Sinek (2009), serait mis à disposition par le fournisseur initial du workshop pour être utilisé comme support principal lors du workshop. De ce fait, le cahier des charges du participant prenant ce rôle lors de la session, devrait être modifié. Il ne comprendrait plus que quatre points. **Le premier rôle de ce cadre comprendrait les règles du dialogue instauré au début du workshop.** Poser un cadre permet d'instaurer « les règles du jeu » lors du workshop. Ces règles comprennent : le non-jugement ; parler avec bienveillance ; les principes de l'écoute active ; le respect des différents points de vue des participants, l'expression authentique et bienveillante.

Ces règles assurent un aspect essentiel pour les participants à savoir le sentiment de « sécurité ». Si celui-ci est atteint, les participants peuvent s'investir pleinement dans l'acquisition d'un nouveau savoir-faire.

**Son deuxième rôle est de faire respecter ce cadre. Son troisième rôle est de challenger les idées des participants** en les questionnant sur les actions qu'ils effectuent. Et en le faisant sous le principe de l'écoute active, à savoir questionner par la reformulation des idées émises lors des exercices du workshop. **Son quatrième rôle est d'être garant du temps et gérer au mieux la dynamique de groupe.**

Dans ce contexte, le fournisseur de workshop n'aurait plus qu'à comprendre les besoins et attentes du client, le contexte de l'intervention et le post-workshop. Le support digital créé par le fournisseur de workshop aurait pour rôle de :

1. Expliquer la théorie
2. Contextualiser les exercices
3. Donner des exemples concrets concernant la théorie
4. Expliquer les exercices à effectuer et leurs fondements
5. Répondre aux questions

Il manque cependant un point important du cahier des charges du modérateur à savoir : « Donner des feedbacks sur les outputs des exercices effectués par les participants ». Ceci nous amène au point suivant, à savoir, les feedbacks entre pairs.

## **.7.5 Les feedbacks entre pairs**

Les feedbacks entre pairs aident à une meilleure compréhension du savoir-faire. Ils sont même l'une des clés pour en acquérir. L'enquête de terrain a montré que le partage en plénum des résultats obtenus lors du workshop est très apprenant pour les participants. En effet, ce partage leur permet d'apprendre des différents points de vue des uns et des autres. Le modérateur profite de ce moment-là pour rectifier des apports théoriques qui n'auraient pas été compris par les participants.

Toutefois, comment optimiser le feedback entre pairs lors d'une digitalisation d'une connaissance tacite ? En référence à la théorie présentée dans l'état de l'art, l'asynchronisme

est l'une des meilleures méthodes pour optimiser ces partages. Un espace de communication numérique est ainsi nécessaire pour permettre aux participants de montrer les actions faites et les différents outputs, ceci au travers de petites présentations asynchrones. Cet espace est donc nécessaire pour échanger sur les expériences et recevoir des feedbacks de leurs pairs.

Lors d'un transfert de savoir-faire dans un workshop, **le rôle du modérateur est vu comme un support par les participants**. Le modérateur profite généralement de ce moment de partage avec les participants pour effectuer à son tour un feedback et rectifier des apports qui auraient été mal compris. Toutefois, sa présence est-elle vraiment nécessaire ?

Dans le cadre d'une digitalisation de connaissances tacites, **le modérateur pourrait créer un cadre digital qui permettrait l'échange entre pairs**. Nous en arrivons donc à l'aspect de la cellule de feedback à distance. Le challenge est de créer ces interactions sociales où les participants peuvent confronter leur point de vue au travers d'outils digitalisés. Ceci permet d'alléger le rôle du modérateur en tant que support et pousse les participants à délibérer pour résoudre en commun et conjointement des situations problématiques. Cela nous amène à un autre point important : comment répondre aux différentes questions des participants ?

## **.7.6 Réponse aux questions des participants**

L'enquête de terrain a montré que le **modérateur du workshop est vu comme un expert**, capable de répondre aux différentes questions que les participants se posent. Si l'un des participants prenait le rôle de modérateur, il n'aurait pas pour rôle de répondre aux questions des participants. Alors, comment remédier à ce problème ? L'interaction entre participants à un instant « T » du workshop permettrait dans un premier temps de répondre à cette question. Cette réflexion fait notamment référence à l'article de A. Jézégou de 2010 : *Créer de la présence à distance en e-learning*. L'auteur explique que la présence en e-learning découle des formes d'interactions sociales engagées par une démarche de collaboration à distance dans un espace numérique entre les apprenants et le formateur. Ces formes d'interactions sociales sont notamment propices aux confrontations des différents points de vue des participants, d'ajustements mutuels, de négociations et de délibérations pour résoudre de façon commune et conjointe une situation problématique (Jézégou, A. 2010, p. 261). **Cela signifie que les participants devraient être amenés dans un premier temps à partager leurs questions en plénum, à proposer au groupe d'y répondre en collaborant, puis**

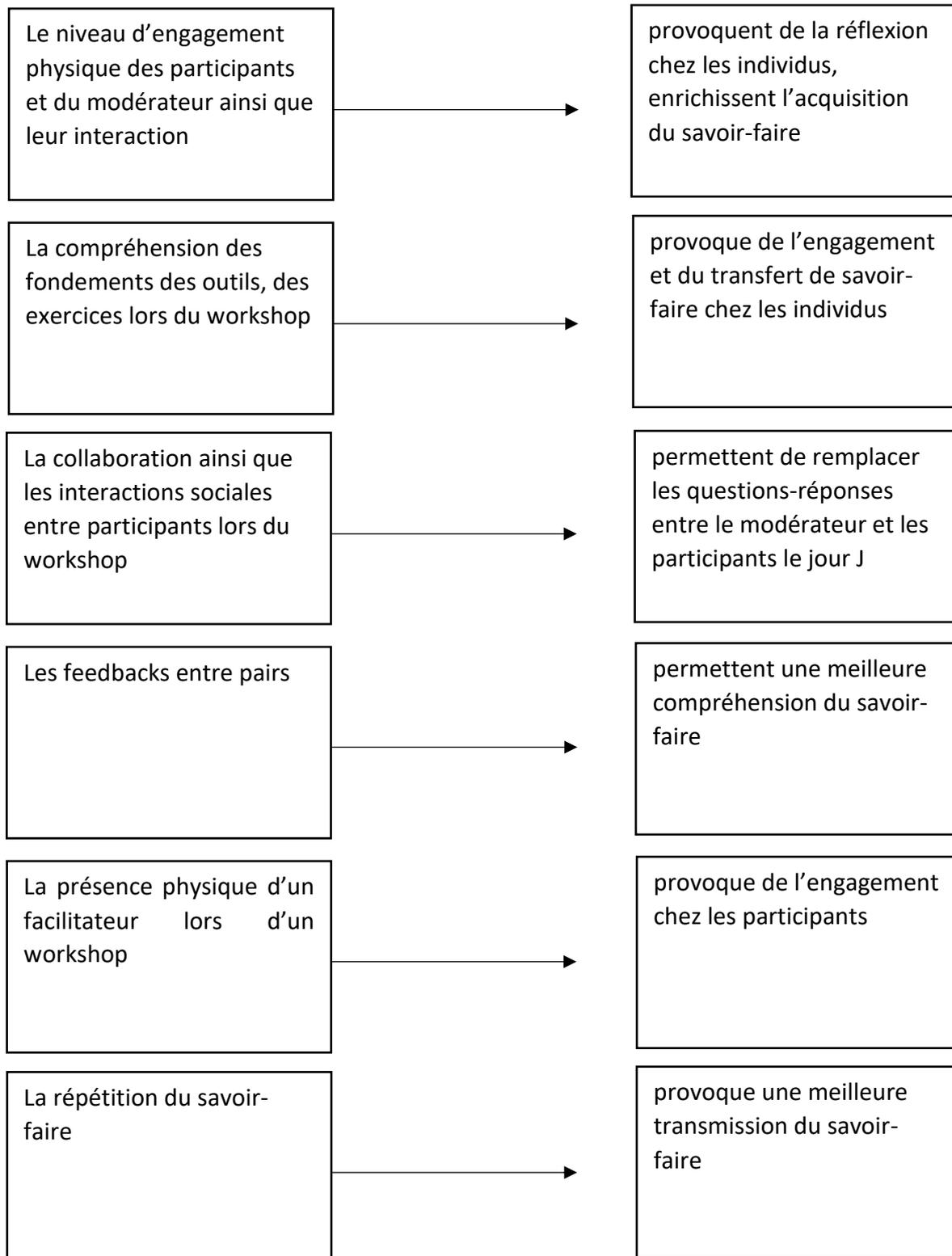
**de résoudre par eux-mêmes, sous forme d'hypothèses, la problématique.** En cas de doute, les participants pourraient toujours de manière asynchrone confronter leur questionnement à l'expert qui a créé le workshop pour que celui-ci puisse donner son point de vue.

### **.7.7 La répétition du savoir-faire**

L'acquisition du savoir-faire dépend de la pratique itérative du savoir-faire. Pour véritablement acquérir un savoir-faire, nous devons répéter à plusieurs reprises ce que nous avons appris. Lors de ces répétitions, nous allons assimiler les fondements du savoir-faire et par la suite une certaine maîtrise du sujet.

La digitalisation de la connaissance tacite ne peut toutefois pas s'effectuer sans outils numériques de stockage de toutes les informations théoriques, pratiques et expérientielles effectuées lors du workshop. Ceci permettra d'entraîner la répétition de ce qui a été appris et de développer une rétention sur la durée. Une fois le workshop terminé, les participants pourraient aller y rechercher les savoirs partagés et se remémorer les actions effectuées qui leur ont permis d'acquérir le savoir-faire.

En conclusion, voici mes hypothèses de façon synthétisée :

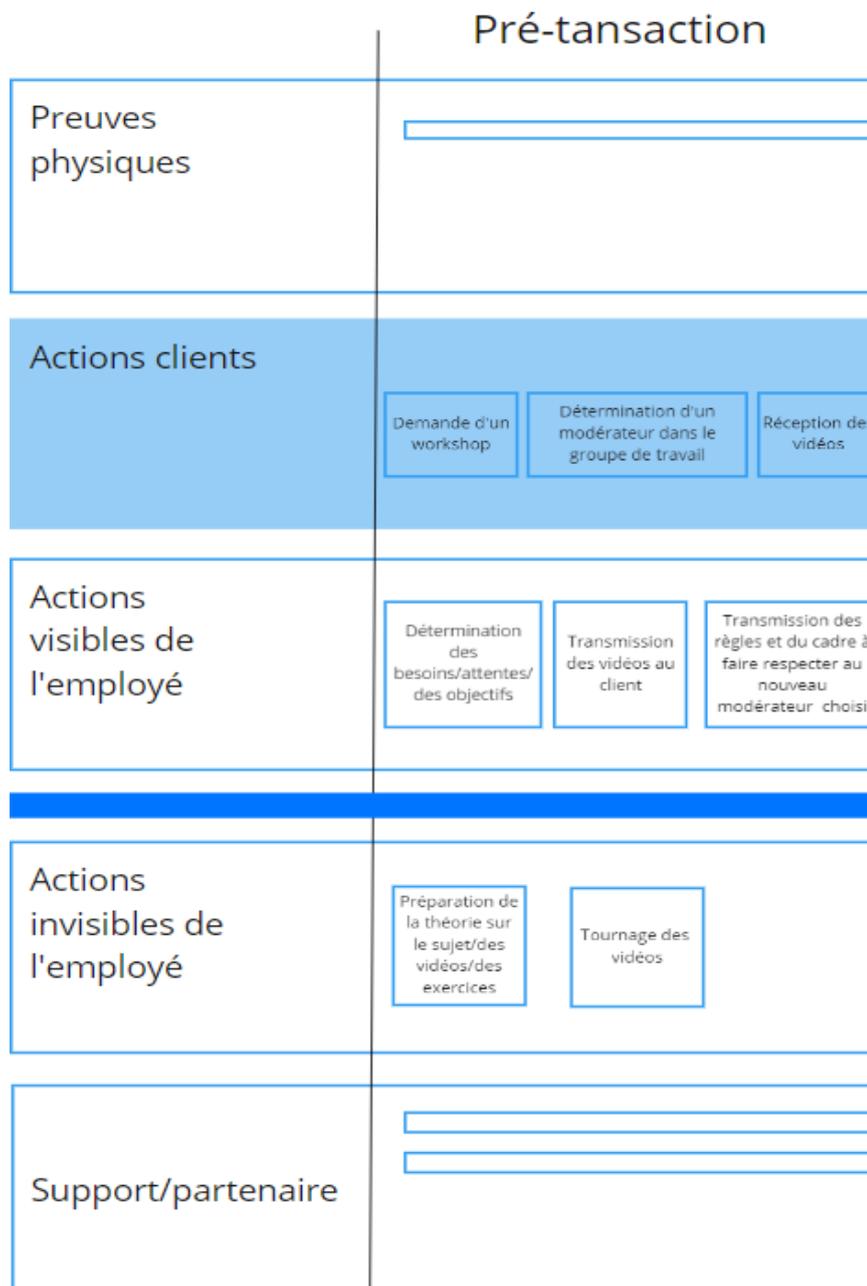


Nous pouvons dès lors faire une recommandation pour chacune de ces hypothèses.

## .8 Recommandations

Ce chapitre regroupe mes recommandations pour digitaliser le transfert de connaissance tacite. Je présente tout d’abord un « blueprint » qui tangibilise l’expérience client souhaitée. Dans un second temps, j’énoncerai mes recommandations finales.

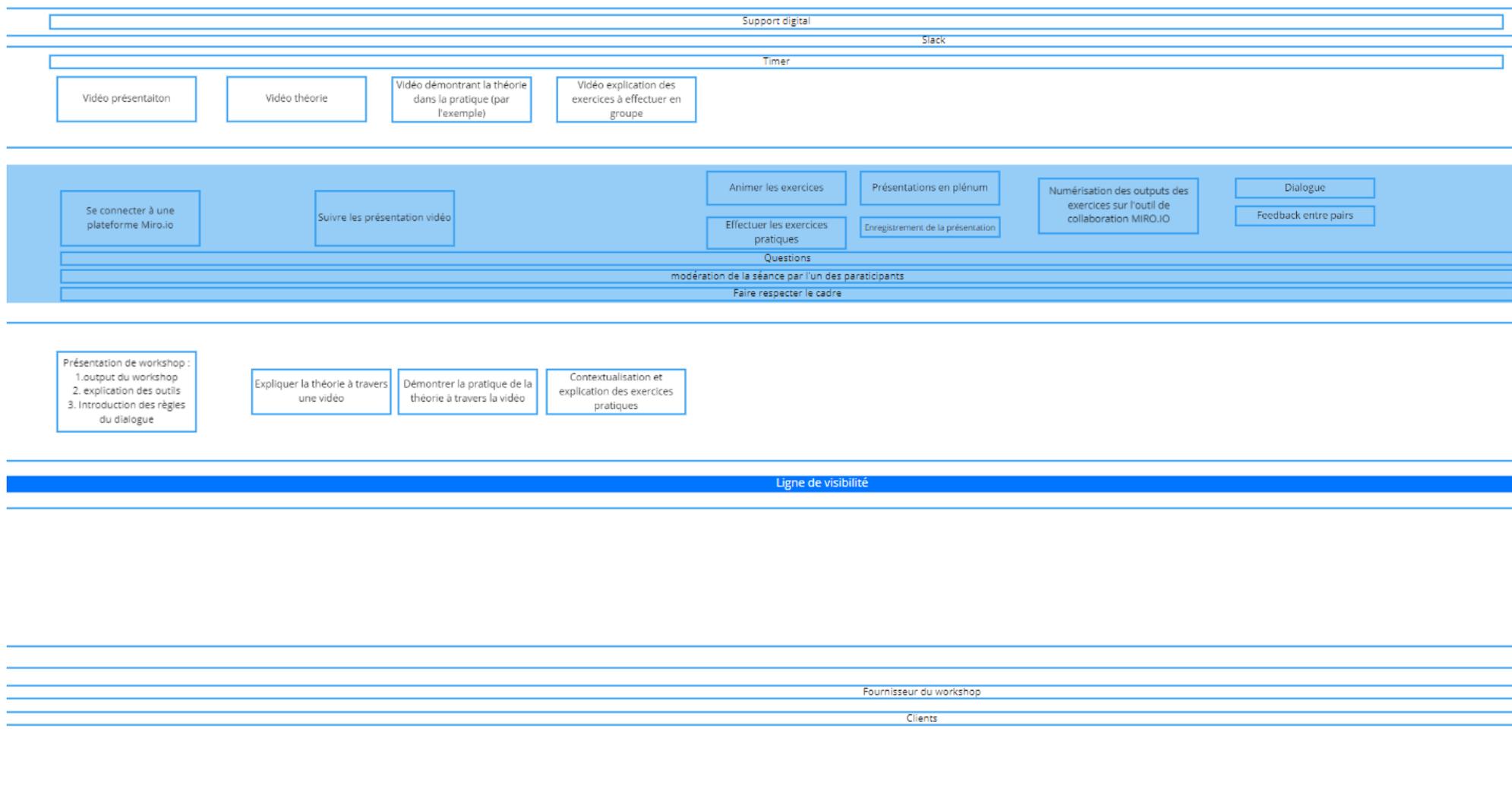
Figure 1 - Blueprint, pré-transaction



Source : donné par l’auteur

Figure 2 - Blueprint, transaction

### Transaction



Source : donné par l'auteur

Figure 3 - Blueprint - Post-transaction

## Post-transaction



Source : donné par l'auteur

## **.8.1 Créer le workshop en fonction du modèle SECI**

La « socialisation » du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) - qui comporte le partage et la création de connaissance tacites entre individus, l'observation, puis « l'extériorisation » effectue une conversion de la connaissance tacite de façon explicite à travers un exemple concret en vidéo et un partage de la théorie. Ainsi, la phase de « combinaison » est amorcée à l'étape quatre lors de laquelle le fournisseur de workshop codifie et structure formellement la connaissance en présentant théoriquement son savoir-faire. Cette phase représente la dernière étape du modèle SECI : « l'intériorisation ». Celle-ci correspond à l'acquisition de la connaissance tacite par l'expérience pratique qui se retrouve à partir de l'étape cinq.

Dans le but de donner un exemple concret de ma recommandation, je me suis mis à la place d'un fournisseur de workshop et j'ai créé un prototype de workshop qui s'inspire d'un workshop traditionnel effectué lors du projet « OUBO <sup>3</sup> ». Afin d'effectuer une seconde itération, je me suis concentré sur l'élaboration de ce workshop en fonction des éléments trouvés grâce à mon étude de terrain. Mon workshop est structuré sous forme de modules.

Voici les étapes que je propose :

## **.8.2 Modifier le rôle du modérateur du workshop le jour-j**

Au début du workshop il faudra déterminer le facilitateur « direct » du workshop qui aura pour mission de :

1. Présenter les règles du dialogue
2. Faire respecter le cadre
3. Challenger les idées en questionnant les participants
4. Être garant du temps et gérer au mieux la dynamique de groupe.

Au début du workshop, celui-ci devra aussi présenter la manière globale dont le workshop va se dérouler (voir figure à la page suivante). Enfin, il exposera le lien Miro préparé par le fournisseur de workshop. Miro est une plateforme donnant accès à des tableaux blancs collaboratifs en ligne. Cet outil permet aux équipes de travailler efficacement ensemble en

---

<sup>3</sup> Le projet OUBO qui consiste à animer des ateliers en entreprise

ligne via des notes adhésives numériques. Les trois étapes qui suivent sont des vidéos effectuées par le fournisseur de workshop.

### **.8.3 Expliquer « pourquoi » le workshop et les outils sont importants**

La deuxième étape proposée est la création d'une première vidéo par le fournisseur de workshop. Le fournisseur du workshop présentera dans une vidéo :

- Pourquoi les participants vont effectuer ce workshop,
- Pourquoi le workshop va-t-il être utile aux participants.

**Exemple workshop : Cette partie se fait à travers une vidéo explicative effectuée par le fournisseur de workshop.**

*Figure 4 - Mise en scène de la vidéo explicative du workshop*



Source : donné par l'auteur



*Bonjour à tous !*

*Bienvenue au sein du workshop « améliorer la collaboration au sein de votre équipe de projet ».*

*Dans notre conception de cet atelier, nous avons voulu faire attention à deux aspects :*

*Pourquoi allez-vous effectuer ce workshop ?*

*La collaboration de nos jours est une clé de la réussite en entreprise. Une mauvaise collaboration et vous risquez de perdre beaucoup de temps pour arriver aux résultats souhaités. Ce workshop vous aidera à trouver une bonne manière d'améliorer votre collaboration.*

*Pourquoi le workshop va-t-il être utile aux participants ?*

- 1. Visualiser les étapes pour améliorer votre collaboration.*
- 2. Vous apprendre à utiliser un outil qui vous permettra d'améliorer votre collaboration au sein de votre d'équipe.*
- 3. Utiliser des outils simples et efficaces et savoir comment ils fonctionnent.*

Source : donné par l'auteur

#### **.8.4 Démontrer la connaissance tacite par l'exemple structuré au travers d'une vidéo.**

La troisième étape comportera le « comment ? » appliquer la connaissance tacite. Cette étape comporte une démonstration visuelle, qui expose la connaissance tacite.

C'est lors de cette phase que le fournisseur de workshop exposera de manière concise et structurée la façon dont il applique son savoir. C'est un focus sur les différentes étapes de l'application de son savoir. Le participant observera, au travers de cette démonstration, la pratique de la connaissance tacite.

**Exemple workshop : Cette partie se fait à travers une vidéo explicative effectuée par le fournisseur de workshop.**

*Figure 5 - Mise en scène de la deuxième vidéo explication*



Source : donné par l'auteur



***Je me connecte sur Miro.com et partage le lien du mur digital à mes collègues.***



***J'effectue un dialogue avec mon équipe via des outils de communication comme Teams ou skype.***



*Figure 6 - Mise en scène d'un moment de dialogue entre pairs*



Source : [Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumise à la licence [CC BY](#)

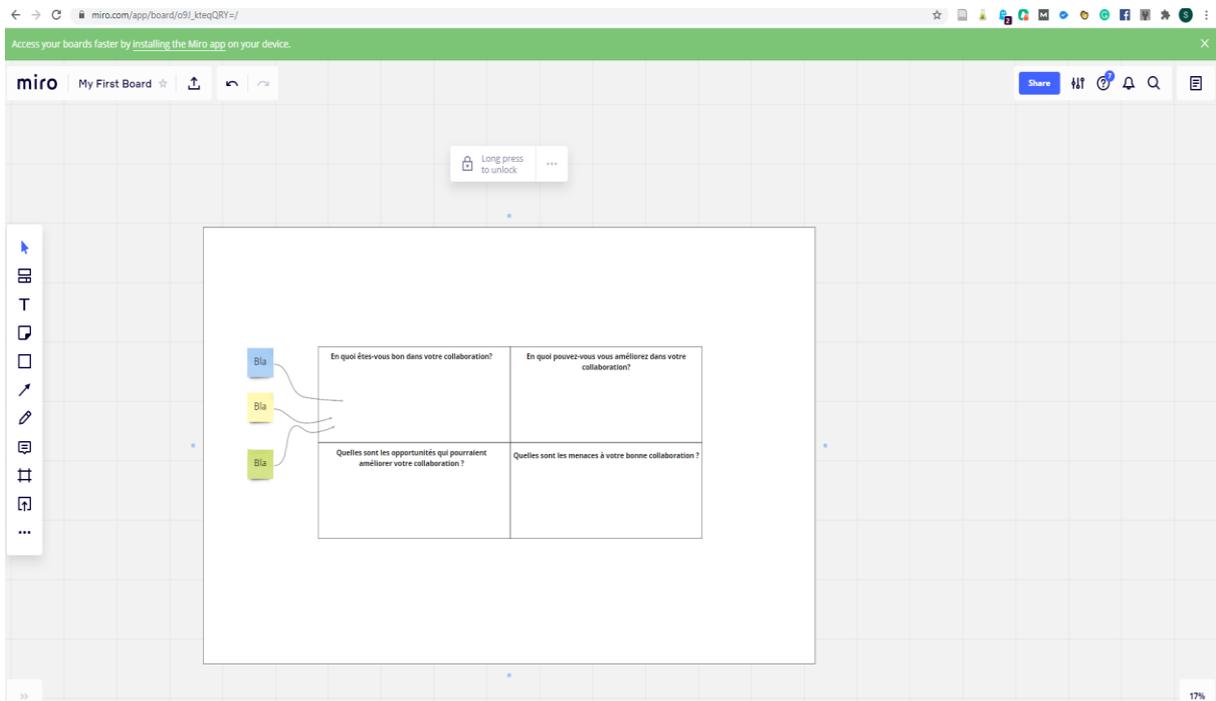


***Mes collaborateurs remplissent le SWOT de la collaboration dans MIRO. Chacun dispose d'une couleur de post-it différente de façon à bien distinguer les inputs.***

- 1. En quoi êtes-vous bon dans votre collaboration ? (cadran en haut à gauche)**
- 2. En quoi pouvez-vous vous améliorer dans votre collaboration ? (cadran en haut à droite)**
- 3. Quelles sont les opportunités qui pourraient améliorer votre collaboration ? (cadran en bas à gauche)**
- 4. Quelles sont les menaces à votre bonne collaboration ? (cadran en bas à droite)**



Figure 7 - Mise en scène de l'exercice SWOT revisité



Source : Miro « Online Whiteboard for Visual Collaboration ». Consulté le 23 juin 2020.  
<https://miro.com/app/dashboard/>.



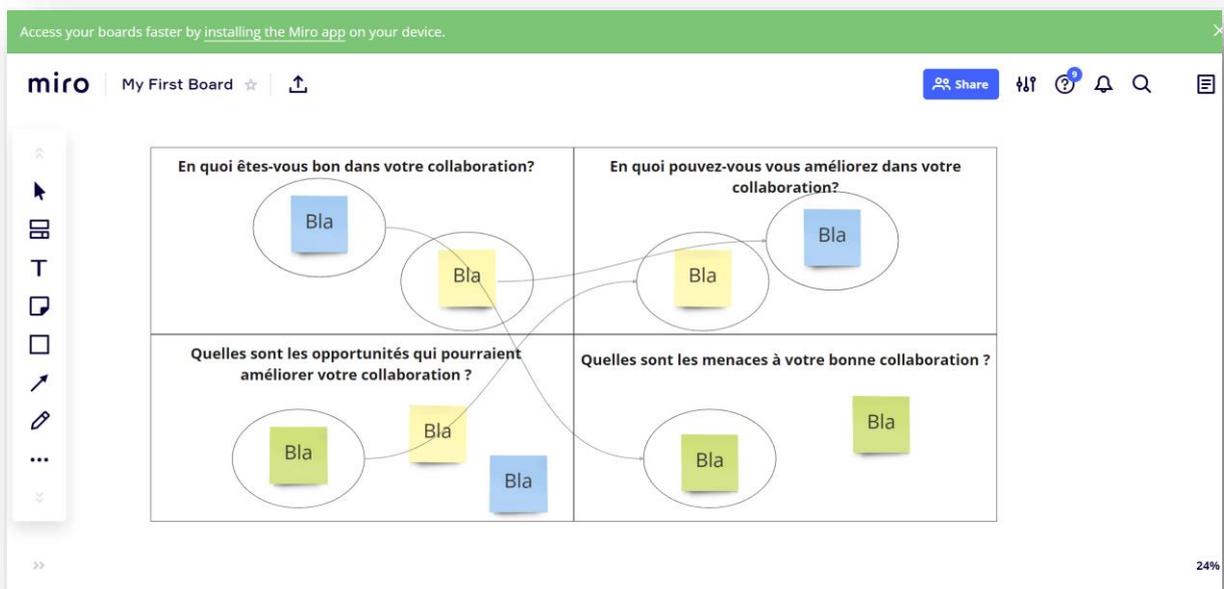
**Une fois les post-its posés, j'engage une discussion, je détermine 5 actions stratégiques selon les 4 cadrans de la manière suivantes (pour cet exercice, je prends environ maximum 30 minutes) :**

**En équipe, nous sélectionnons :**

- 1. Les forces qui arriveraient à compenser des faiblesses ou les menaces**
- 2. Quelles opportunités compenseraient nos faiblesses. Vous écrivez celle-ci sur Miro et déterminez des actions stratégiques**



Figure 8 - Mise en scène actions stratégiques



Source : Miro « Online Whiteboard for Visual Collaboration ». Consulté le 23 juin 2020.  
<https://miro.com/app/dashboard/>.



**« a. Installer un outil de collaboration type Slack, d'ici le 31.12.2020. »**

**« b. Instaurer des managements meeting tous les lundis matin de 8h à 10h depuis le 22.06.2020 jusqu'au 31.12.2020. »**

## .8.5 Expliquer la théorie numériquement

La phase quatre du processus expliquera la théorie liée à l'application de son savoir. Cette phase peut être faite par une présentation Power Point enregistrée, où le fournisseur du workshop explique la théorie du savoir. Les trois premières étapes de ma recommandation s'apparentent aux trois premières étapes du modèle SECI.

**Exemple workshop :** Cette partie se fait à travers une vidéo explicative effectuée par le fournisseur de workshop.

Figure 9 - Vidéo théorique 1



Source : StrategeMarketing (2017, 25 septembre) L'analyse SWOT (exemple inclus).  
Récupéré le 19 juin 2020 sur <https://www.youtube.com/watch?v=SN7AX--FCYU>

Figure 10 - Vidéo théorique 2



Source : Mind of stell (2017, 6 novembre). Objectifs SMART : 5 critères pour formuler efficacement un objectif. Récupéré le 19 juin 2020 sur <https://www.youtube.com/watch?v=BYsCF0rj4rM>.

## .8.6 Engager les participants au travers d'un exercice pratique transmis par vidéo

La cinquième étape consistera à faire pratiquer la nouvelle connaissance aux participants. À travers une nouvelle vidéo, le fournisseur de workshop expliquera les consignes ainsi que les objectifs de l'exercice. C'est aussi l'étape où les participants amorceront leur engagement au travers d'exercices lors du workshop.

Lors de cette phase, les participants devront dans un premier temps présenter des hypothèses qui définiront la façon dont ils procéderont pour appliquer le savoir transmis. Ces hypothèses se feront sous le format suivant : définir les étapes de l'application du savoir dans l'exercice, puis expliquer les outputs espérés. Ces questionnements permettent d'avoir une réflexion sur comment appliquer la théorie dans l'exercice. Cela permet aussi de structurer la façon de procéder, pour ensuite la comparer avec ce qui a réellement été fait une fois l'exercice terminé. Cela poussera le participant, une fois avoir fait l'exercice, à comprendre le fondement de la connaissance en comparant ce qui avait été prévu et ce qui a réellement été fait, comprendre pourquoi il y a eu une différence.

**Exemple workshop :** Cette partie se présente à travers une vidéo effectuée par le fournisseur. Les exercices sont effectués par les participants et facilité par l'un d'eux selon les règles déterminées au début du workshop.

Figure 11 - Action 1

# Action 1

**Le facilitateur affiche la matrice SWOT revisitée et s'assure que tous les collaborateurs comprennent bien la matrice. L'affichage peut se faire via Miro.com.**

Précision :

- a. Le SWOT est accessible depuis Miro sur ce lien ci-dessous. Le SWOT peut-être directement rempli sur miro : <https://miro.com/welcomeonboard/ue5LSI0uTGNoYzI0SAdqHMqDfwe1YwU7rkjUvDHjR7DbtRtrDSV6mVvORPkAZ1f>
- b. Pour explication, Question 1 cadran en haut à gauche " En quoi êtes-vous bon dans votre collaboration?". Question 2 en haut à droite: En quoi pouvez-vous vous améliorer dans votre collaboration ? Question 3 en bas à gauche : Quelles sont les opportunités dans votre collaboration ? Question 4 en bas à droite : Quelles sont les menaces pour votre collaboration,
- c. Miro est un Mur blanc digital : [www.miro.com](http://www.miro.com)

- Timing : **10 min**
- Matériel : Un ordinateur par participant
- Outil: Matrice SWOT revisitée et Miro.com

Source : donné par l'auteur

Figure 12 - Acton 2

## Action 2

**Chaque collaborateur se voit assigner un post-it d'une couleur différente de celle de leurs collègues. Passez ensuite à l'action suivante.**

Précision :

- a. Les Post-its serviront à chaque collaborateur afin de compléter de manière individuelle le SWOT.
- Timing : **5 min**
  - Matériel : Un ordinateur par participant
  - Outil: Matrice SWOT revisitée

Source : donné par l'auteur

Figure 13 - Action 3

## Action 3

**Répondez à la question du premier cadran : En quoi êtes-vous bon dans votre collaboration?**

Précision :

- a. Une fois le temps écoulé, chaque collaborateur ira expliquer les Post-its qu'il aura déposés dans les cadrans dans le but de les rendre visibles et compréhensibles à tous. Chaque collaborateur expliquera dans un premier temps ses Post-its dans le cadran numéro 1, ensuite chaque collaborateur expliquera ses Post-its dans le cadran numéro 2, et ainsi de suite.
- Timing : **15 min**
  - Matériel : Un ordinateur par participant
  - Outil: utilisez le cadran "force" où se trouve la question "Que pouvez-vous améliorer ?"

Source : donné par l'auteur

Figure 14 - Action 4

## Actions 4

### Répondez à la question du deuxième cadran : En quoi pouvez-vous vous améliorer dans votre collaboration?

Précision :

- a. Déterminez ce que vous pourriez faire mieux dans votre collaboration (en rapport avec les faiblesses de l'équipe et non pas individuelle dans la collaboration).
- b. Une fois le temps écoulé, chaque collaborateur ira expliquer les Post-its qu'il aura déposés dans les cadrans dans le but de les rendre visibles à tous. Chaque collaborateur expliquera dans un premier temps ses Post-its dans le cadran numéro 1, ensuite chaque collaborateur expliquera ses Post-its dans le cadran numéro 2, et ainsi de suite.

- Timing : **15 min**
- Matériel : Un ordinateur par participant
- Outil: utilisez le cadran "Faiblesse" où se trouve la question "Que pouvez-vous améliorer ?"

Source : donné par l'auteur

Figure 15 - Action 5

## Action 5

### Répondez à la question du troisième cadran : Quelles sont les opportunités qui pourraient améliorer votre collaboration ?

Précision :

- a. Déterminez les opportunités externes dont vous pourriez tirer profit.
- b. Déterminez les opportunités externes que vous connaissez pour améliorer votre collaboration, mais que vous n'avez pas utilisés jusqu'à aujourd'hui.
- c. Une fois le temps écoulé, chaque collaborateur ira expliquer les Post-its qu'il aura déposés dans les cadrans dans le but de les rendre visibles à tous. Chaque collaborateur expliquera dans un premier temps ses Post-its dans le cadran numéro 1, ensuite chaque collaborateur expliquera ses Post-its dans le cadran numéro 2, et ainsi de suite.
- d. Exemple de plateforme : Slack. <https://slack.com/intl/fr-ch/>

- Timing : 15 min
- Matériel : Un ordinateur par participant
- Outil: utilisez le cadran "Opportunité" où se trouve la question "Quelles sont les opportunités qui pourraient améliorer votre collaboration ?"

Source : donné par l'auteur

Figure 16 - Action 6

## Action 6

### Répondez à la question du quatrième cadran : Quelles sont les menaces à votre bonne collaboration ?

Précision:

- a. Une fois le temps écoulé, chaque collaborateur ira expliquer les Post-its qu'il aura déposés dans les cadrans dans le but de les rendre visibles à tous. Chaque collaborateur expliquera dans un premier temps ses Post-its dans le cadran numéro 1, ensuite chaque collaborateur expliquera ses Post-its dans le cadran numéro 2, et ainsi de suite.

- Timing : 15 min
- Matériel : Un ordinateur par participant
- Outil: utilisez le cadran "Menaces" où se trouve la question "Quelles sont les menaces à votre bonne collaboration ?"

Source : donné par l'auteur

Figure 17 - Action 7

## Action 7

### Une fois les tous les cadrans remplis, le facilitateur va mener un dialogue avec tous les collaborateurs. Le dialogue va se faire autour des réponses individuelles mises dans chaque cadran du SWOT revisité.

Précision:

- a. Lors de ce moment, il est possible de compléter les cadrans avec de nouveaux éléments trouvés en groupe grâce au dialogue .
- b. Ceci sera fait pour chaque cadrant l'un après l'autre.

- Timing : 15 min
- Matériel : Un ordinateur par participant
- Outils : matrice SWOT revisité.

Source : donné par l'auteur

## Action 8

**Autour d'une discussion, déterminez 5 actions stratégiques selon les 4 cadrans du SWOT rempli par l'équipe.**

Précision:

- a. Les actions stratégiques que vous mettrez en place devront:
  - i. Agir sur les faiblesses de votre collaboration
  - ii. Sécuriser les menaces de votre collaboration
  - iii. Consolider et renforcer les forces de votre collaboration
  - iv. Développer les opportunités qui pourraient améliorer votre collaboration
- b. Aussi, une force peut compenser une faiblesse ou une menace ou répondre à une opportunité. Vous écrirez celle-ci sur un flipchart.

- Timing : 20 min
- Matériel : Stylo + post-it
- Outil: SWOT rempli par l'équipe

Source : donné par l'auteur

## .8.7 Exposer les outputs des exercices effectués à travers une présentation PowerPoint ou par des vidéos enregistrées

Une fois avoir effectué les exercices et expérimenté la nouvelle connaissance, les participants exposeront leurs outputs. Chaque participant transférera la présentation de son output sur un cloud, ce qui permettra aux autres participants d'y avoir accès. Cette présentation de l'output peut être fait de plusieurs manières pour autant qu'elle puisse être transférable sur un cloud. Cela peut être une présentation PowerPoint avec une explication vocale par les participants ou encore une vidéo. Il est aussi important que les participants expliquent leur point de vue, leur ressenti par rapport à la pratique. Ce point de vue peut être transmis en répondant à trois questions :

- Qu'est-ce qui s'est bien passé lors de mon exercice ?
- Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ?
- Qu'est-ce que je n'ai pas compris, qu'est-ce qui m'a manqué lors de la pratique de l'exercice ?
- Comment appliquer ce savoir dans mon contexte personnel/professionnel ?

Figure 19 - Output d'exercice

The screenshot shows a Miro whiteboard with a 2x2 grid of sticky notes. The questions on the sticky notes are:

- Top-left: *En quoi êtes-vous bien dans votre collaboration?*
- Top-right: *En quoi pouvez-vous vous améliorer dans votre collaboration?*
- Bottom-left: *Quelles sont les opportunités qui pourraient améliorer votre collaboration?*
- Bottom-right: *Quelles sont les menaces à votre bonne collaboration?*

Below the grid, the following text is written:

**Qu'est-ce qu'il s'est bien passé lors de mon exercice ?**  
*Nous avons réussi à détecter en équipe nos points faibles ainsi que nos points forts*

**Qu'est-ce qu'il s'est moins bien passé ?**  
*La création des actions stratégiques*

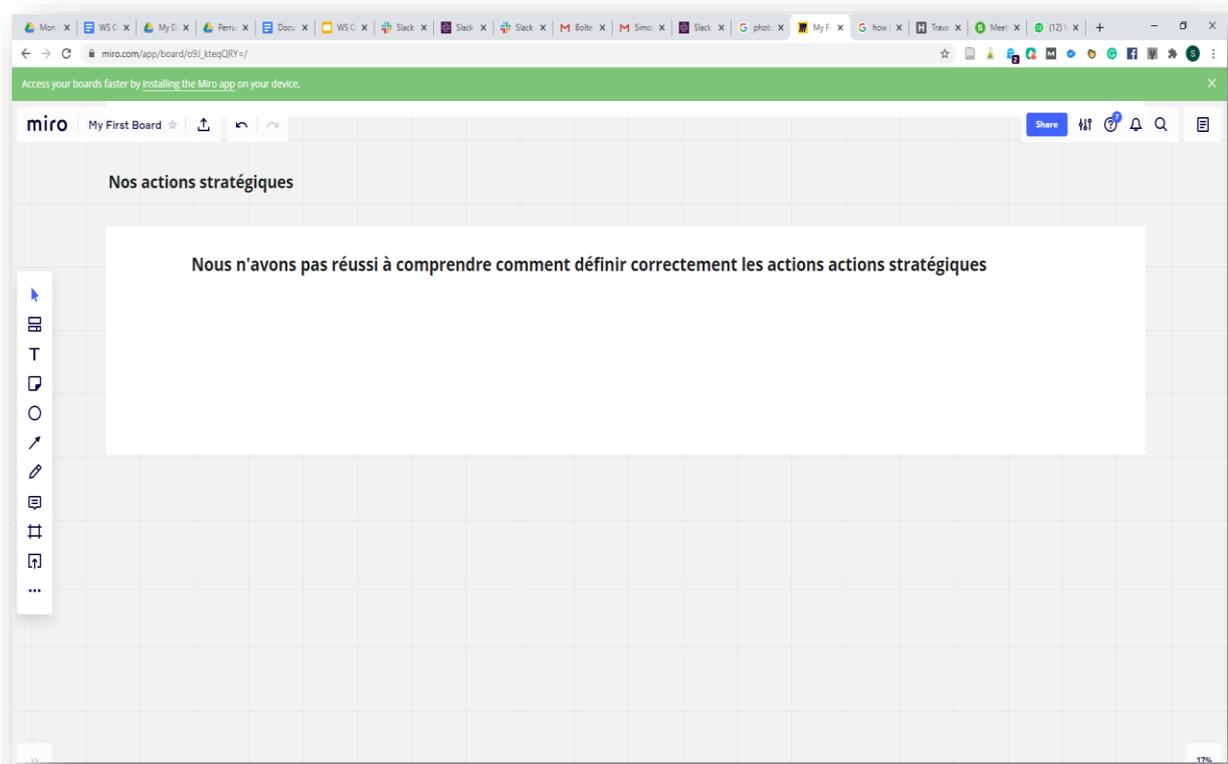
**Qu'est-ce que je n'ai pas compris, qu'est-ce qu'il m'a manqué lors de la pratique de l'exercice ?**  
*Nous n'avons pas compris comment effectuer correctement les actions stratégiques en fonction des cadrants... Comment les autres groupe ont-ils fait ? Avez-vous une idée ?*

**Comment vais-je appliqué ce savoir dans mon contexte personnel/professionnel ?**  
*Dans le cadre de notre quotidien, nous n'avons pas énormément de temps pour effectuer ce genre de pratique, de ce fait nous pensons qu'il est tout à fait possible de l'effectuer en moins de temps.*

*Nous pensons que c'est aussi un outil que nous pourrions adapter à d'autre problématique comme par exemple dans le cadre d'une organisation personnelle*

Source : Miro « Online Whiteboard for Visual Collaboration ». Consulté le 23 juin 2020.  
<https://miro.com/app/dashboard/>.

Figure 20 - Output d'exercice



Source : Miro « Online Whiteboard for Visual Collaboration ». Consulté le 23 juin 2020.  
<https://miro.com/app/dashboard/>.

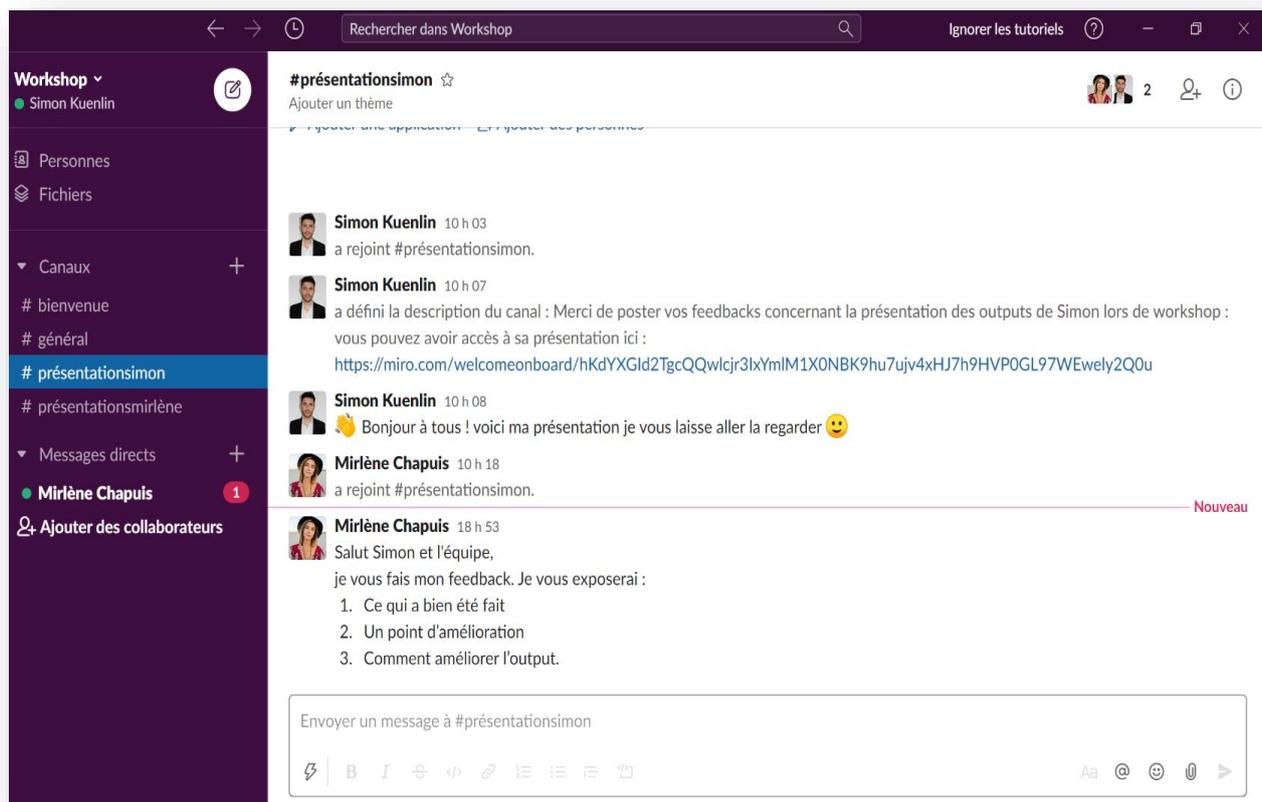
## **.8.8 Permettre le feedback asynchrone et le dialogue entre pairs avec des outils de collaboration digitaux**

La septième étape correspond au feedback entre pairs. C'est à ce moment que les participants vont questionner les outputs. Il s'agit ici de mettre en avant trois points :

- Ce qui a bien été fait
- Un point d'amélioration
- Comment améliorer l'output.

Le feedback se fera sur une plateforme d'échange de communication. Slack serait une bonne solution pour transmettre de façon asynchrone et à moindre prix le feedback sur les outputs. L'outil permet de créer différents « channels » de discussion. Un « channel » par output pourrait être créé de façon à permettre aux participants de poster leur feedback par rapport à l'output. De plus un « channel » général permettrait aux participants d'échanger, de poser des questions et de mener un dialogue sur le sujet du workshop. Ceci enrichira finalement les connaissances acquises lors de workshop et amènera d'autres hypothèses qui pourront être testées sur le terrain en fonction du contexte de chaque participant, une fois le workshop terminé.

Figure 21 - Echange entre deux participants par l'utilisation de "Slack"



Source : Slack | présentationsimon | Workshop ». Consulté le 23 juin 2020.

<https://app.slack.com/client/T015W8XACBW/C015Q3RMN8J>.

## .8.9 Pratiquer la connaissance tacite post-workshop

Vient la phase de la pratique de l'outil dans la vie de tous les jours. Cette étape ne dépend plus du workshop. Elle est toutefois importante dans la pratique de la connaissance tacite et dans l'acquisition d'expérience qui créera une connaissance plus approfondie. C'est aussi à ce moment que les participants pourront aller rechercher tout le processus qui les ont mené vers l'apprentissage de la connaissance tacite. En effet, les vidéos expliquant la connaissance tacite ainsi que les exercices pratiques et ce qui en est ressorti (feedback) seront toujours disponibles sur le cloud mis en place.

## **.9 Conclusion**

### ***Principaux résultats***

Les principaux résultats de cette étude s'appuient sur l'analyse de mon enquête de terrain (entretiens qualitatifs), la synthèse effectuée par thème et la discussion. Le blueprint et la recommandation effectuée à travers un exemple de workshop digitalisé viennent compléter l'étude pour apporter les résultats finaux de ma recherche.

### **Le transfert de connaissance**

Ma recommandation se base sur le fait que le workshop devrait être créé sur la base du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995). Mon étude a montré que le workshop permet un transfert de connaissance tacite au travers de la démonstration du savoir-faire, d'un partage théorique structuré et de l'application du savoir lors d'exercices pratiques.

Le modèle SECI donne aussi un processus qui permet le transfert de connaissance tacite. La combinaison de ces deux outils permettrait l'acquisition du savoir-faire. Ce que l'on peut tirer du travail de Nonaka et Takeuchi : pour qu'un transfert de connaissance tacite se fasse, une explicitation de la connaissance tacite doit se faire au préalable. Celle-ci s'opère à travers la phase d'extériorisation. C'est lors de cette phase que nous pourrions digitaliser cette connaissance en la rendant numérique.

### **La digitalisation**

Pour être intégrée, une connaissance tacite doit être observée, puis exercée. Lors d'un transfert de connaissance tacite, celle-ci doit être rendue la plus explicite possible pour que nous puissions l'intégrer et l'exercer dans la pratique. Si nous explicitons cette connaissance numériquement, nous pouvons garder une trace de la connaissance.

Ceci pourrait être fait en mettant dans un espace digital commun aux participants tous les exercices du workshop, les outputs, leur explication et les échanges qui ont eu lieu lors du workshop. Ces outputs et échanges pourraient ainsi être conservés dans la durée et pourraient être consultés par les participants en tout temps en cas de besoin.

Si la connaissance est transmise par des vidéos, présentations et échanges numériques, nous pourrions rester dans la phase d'extériorisation du modèle SECI. La personne voulant acquérir la connaissance tacite n'aurait plus qu'à passer par les phases de combinaison puis d'intériorisation pour intégrer le savoir-faire. De ce fait, le but serait de pouvoir garder une trace de tout le workshop dans un espace digital commun aux participants. Les outputs et les échanges lors du workshop pourraient ainsi être gardés dans la durée et consultés en tout temps par les participants pour leur permettre d'appliquer et d'intégrer la connaissance.

Le sujet principal de l'étude effectuée dans le cadre de ce travail de bachelor est une proposition de processus permettant d'effectuer, via la digitalisation, un transfert de connaissances tacites. La démarche a été essentiellement centrée sur les besoins des clients et sur l'expérience de personnes ayant créé et modéré des workshops. C'est donc sur la base d'une étude qualitative que je peux effectuer ma recommandation.

***Recommandation :***

La recommandation de ce travail se traduit par un concept de workshop concret qui digitalise le transfert de connaissance tacite. C'est dans cette partie du travail que les propositions suivantes sont décrites et présentées :

1. Créer le workshop en fonction du modèle SECI
2. Modifier le rôle du modérateur du workshop le jour-j
3. Expliquer « pourquoi ? » le workshop et les outils sont importants
4. Démontrer la connaissance tacite par l'exemple structuré au travers d'une vidéo
5. Expliquer la théorie numériquement
6. Engager les participants au travers d'un exercice pratique transmis par vidéo
7. Exposer les outputs des exercices effectués à travers des présentations PowerPoint ou des vidéos enregistrées
8. Permettre le feedback asynchrone et le dialogue entre pairs avec des outils de collaboration digitaux
9. Pratiquer la connaissance tacite post-workshop

### ***Limites du travail***

Une première limite est que la recommandation s'est faite uniquement en fonction d'un workshop lors duquel il y a un transfert de connaissance tacite. Et cette recommandation n'a pas été encore testée. Comme deuxième limite, relevons que l'enquête réalisée a été faite uniquement avec des fournisseurs de workshop traditionnel et des clients relativement jeunes. La troisième limite est que l'enquête qualitative effectuée a été faite en avril 2020 en pleine période du COVID19. De ce fait, tous les entretiens ont été effectués par vidéo conférence.

## .10 Références

- Catinaud, R. (2015). Sur la distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. *Philosophia Scientiæ. Travaux d'histoire et de philosophie des sciences*, (19-2), pp. 197-220.
- Degryse, C. (2016). Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie. Document de travail. Bruxelles, Institut social européen.
- Guo, P. J., Kim, J., & Rubin, R. (2014, March). How video production affects student engagement: An empirical study of MOOC videos. In : *Proceedings of the first ACM conference on Learning@ scale conference* (pp. 41-50).
- Jézégou, A. (2010). Créer de la présence à distance en e-learning. *Distances et savoirs*, 8(2), pp. 257-274.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), pp. 301-308.
- Lièvre, P., Bonnet, E., & Tang, J. (2016). Ikujiro Nonaka. La théorie de la création des connaissances dans les organisations. Éditions EMS. (pp. 6-9).
- Nonaka, I & Takeuchi, H 1995, *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Springer.
- Pomerol, J. C., Epelboin, Y., & Thoury, C. (2014). *Les MOOC: conception, usages et modèles économiques*. Dunod.(pp. 7-17).
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Youssfi, S. Le rôle pédagogique du workshop dans l'enseignement des arts et du design. In : *Actes du colloque international IPAPE '2017* (pp. 229-233).

## Annexes I : Retranscriptions des entretiens qualitatifs

### Informations confidentielles :

- Numéro de sondage : AO1
- Catégorie d'âge : 40 -50 ans
- Sexe : M
- Profession : Professeur, coach en gestion de projet

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené l'un workshop que vous faites avec vos clients ?*

Une chose est claire pour le sondé. Le workshop se crée dans un premier temps en fonction des attentes.

Le sondé exprime le fait qu'il souhaite répondre de manière très brève à cette question. Pour lui ce qui est important dans ses workshops est qu'il transmette un outil, une réflexion de base aux participants et qu'en suite ils puissent l'appliquer et l'utiliser directement. L'interviewer explique que, le jour J, au tout début de la journée dans sa présentation il explique le contenu et les limites du workshop et explique le rythme de la journée.

Lors d'un workshop de 4 heures, il partagera dans un premier temps une base théorique, où il partagera aussi des expériences personnelles pour imaginer la théorie. Ensuite, il passe à la pratique qui met en valeur la théorie. Il met l'accent sur le fait que « pratiquer » signifie pour lui d'identifier des problématiques rencontrées dans les projets des participants. De par cette action, il explique qu'effectuer cette pratique permet d'impliquer directement ses participants dans le workshop. Une fois avoir effectué des apports théoriques, il demandera aux participants de partager des projets en identifiant leurs points faibles au niveau de leur gestion de projet. Il exprime ensuite que l'étape suivante consistera à demander aux participants de se demander « qu'est-ce que je ferais maintenant différemment, avec l'apport théorique reçu ? ». Il conclut en mettant l'accent sur le fait qu'il demande aux participants de présenter leurs solutions en plénum, pour effectuer un feedback, un débriefing sur ce qui n'a pas été. Cette dernière phase est très importante pour lui. En effet, pouvoir donner un retour

sur ce qui a été pensé permet la rectification de certains apports théoriques qui n'aurait peut-être pas été compris et permet aussi de challenger les idées de solutions transmises. Au travers cette dynamique de workshop il cherche à faire pratiquer la théorie, et d'avoir dans un premier temps un travail par petit groupe ou individuellement, et ensuite d'avoir une mise en commun en plénum pour challenger les idées. Cette mise en commune permet d'amener une première vision individuelle et en plus d'apporter des visions complémentaires externes.

*Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?*

L'interviewer explique que cela fait 15 ans qu'il est prof et que ses méthodes sont utilisées dans ses workshops depuis un moment. Il explique aussi qu'il a suivi des ateliers de coaching de manière ponctuelle depuis ces quinze dernières années.

*Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ? Comment tu vérifies si les objectifs sont bien atteints ?*

Le sondé répond de manière claire, il explique qu'il séparerait ses critères en deux parties. Il y a la forme et le fond. Sur la forme, il pense qu'il est capital d'être au clair sur la journée. Il entend par là qu'un workshop bien mené est un workshop où les participants savent ce qu'ils vont faire et à quel moment. Il met l'accent sur la variété de la journée, et d'avoir des « slots horaires » de 45 minutes voire une heure qui s'enchaînent sans être dans la même dynamique. Il conclut en récapitulant : la structure ainsi que le timing doivent être bien déterminés et il doit y avoir de la variété dans les dynamiques lors des différents slots horaires ».

En ce qui concerne le fond, l'interviewer indique qu'il est fondamental d'être aux claires avec les besoins du client. Il insiste sur le fait de bien définir les attentes de participants, de même le faire avec eux, car il est possible qu'ils n'arrivent pas forcément à expliquer des attentes claires. Il explique que ces attentes doivent être validées par les participants. Il est aussi important selon lui de faire valider ce qui ne

sera pas abordé dans le workshop. Dans les pratiques de l'interviewer, cette phase de validation des attentes se fait, lors de la préparation du workshop. Cela permet de définir les limites du contenu lors du workshop. Le sondé exprime aussi qu'il est important de bien connaître son public.

*Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? avez-vous une méthodologie bien précise ? Selon vous ?*

Sans hésiter, il explique que la pratique permet un transfert de savoir-faire assez conséquent. Le fait d'avoir un partage en plénum par les participants lui permet de rectifier les apports théoriques qui n'auraient pas été compris au moment de la mise en pratique par les participants.

*Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop selon vous ?*

Le rôle du modérateur selon l'interviewé sera d'être un guide qui va amener un groupe vers un objectif commun. Il va donc faciliter l'équipe pour arriver vers les attentes souhaitées.

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO2
- Catégorie d'âge :50 -60 ans
- Sexe : M
- Profession : Responsable de programme HES-SO, Professeur, coach

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené un workshop que vous faites avec vos clients ?*

En rigolant, le sondé répond qu'il attend 48h pour mettre en place un plan d'action. Ce plan d'action se fait en fonction de nombre de personnes et du contexte dans lequel il va se faire. Il dit que le workshop est créé en fonction du client, du type de groupe et du contexte dans lequel il va se trouver.

Au Préalable, il aura demandé et mis au clair l'objectif du workshop, il demandera les attentes de l'équipe et demandera ce que ses interlocuteurs voudront apprendre. Il adaptera les supports, la théorie en fonction des attentes. Il aura des objectifs par « slots horaires » qui lui permettra de cadrer sa journée et de gérer la dynamique de la journée. Il met l'attention sur le fait que le contenu des slots horaires sera différent en fonction du nombre de personnes. Le jour J de son workshop, il commencera généralement par une phase théorique, il s'appuiera tout au long de son workshop sur des supports et poussera ensuite le groupe vers l'action en groupe, des moments d'idéations. Dans l'ensemble, il appliquera la théorie par des exercices pratiques. Ensuite, il poussera le groupe à présenter le fruit de leur travail pour donner des feedbacks. Enfin, dans la dernière phase du workshop il s'assurera que les attentes du groupe ont bien été atteintes.

*Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?*

Le sondé répond sans hésiter : « 20 ans ! ». Dans un premier temps il a effectué l'université à fribourg, il a ensuite fait un master aux États-Unis. Après ses études il a

travaillé comme collaborateur scientifique à la Confédération à Bern. Quelques années plus tard, il a vu que la HES cherchait des professeurs en Valais et s'est fait engager. Il avoue toutefois qu'il n'a jamais eu de formation pédagogique pour devenir professeur ou responsable de workshop. Il a tout appris sur le tas durant ses 20 ans d'expérience. « J'ai appris par la pratique ». Confiant, le sondé exprime aussi le fait qu'il a participé au fil des années à des journées de formation importante en coaching qui lui ont permis d'acquérir des bases importantes pour exercer son métier. Il a appris à faire des workshops avec le temps et observant comment les autres menaient des workshops, car il a été un grand consommateur de workshop.

*Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ?*

Pour l'interviewer le premier critère qui est souvent négligé, est qu'un « workshop se déroule dans un lieu physique ou l'espace est adéquat et utilisable au mieux pour le workshop ». Le sondé exprime l'importance de maîtriser son environnement et préparer au mieux son workshop ainsi que de savoir mettre à l'aise ses participants dans l'environnement où se déroule le workshop. L'aspect de savoir mettre à l'aise les participants dans l'environnement est très important. Dans un deuxième temps il y a aussi selon lui la maîtrise du timing. Il avoue qu'indépendamment du contenu il est important pour un modérateur de savoir gérer son espace et le timing (savoir-faire des pauses au bon moment en fonction de la dynamique de groupe.) Il importait pour lui que le temps mis à disposition soit en accord avec les objectifs.

Aussi, le sondé insiste sur le fait que l'attente et les besoins du groupe doivent être clairement formulés lors du workshop et être contrôlés à la fin de celui-ci. Ces points se font via un tour de table de chacun des participants au départ du workshop les objectifs du workshop doivent donc être clairement spécifiés au début de celui-ci. « Pourquoi sommes-nous là ? », « Qu'est-ce qu'on va atteindre à la fin de la journée ? » s'exclame le sondé. L'interviewer met l'accent sur le fait qu'il ne faut faire attention à ne pas poser trop d'objectifs afin que ceux-ci puissent être atteints lors de la journée consacrée au workshop.

Il rajoute que les participants doivent savoir pourquoi ils viennent au workshop. Selon lui, la motivation intrinsèque des participants est indispensable pour que le workshop se déroule bien.

Enfin, il termine en expliquant que selon lui un workshop réussi est un workshop où il y a de l'interaction entre les participants et où il y aura de la diversité dans le processus de la journée.

*Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? avez-vous une méthodologie bien précise ?*

De son point de vue, il est très important de démontrer un enthousiasme et de la passion pour le sujet du workshop. Les participants doivent sentir l'intérêt, la passion que le modérateur a pour le sujet afin qu'il puisse être transporté tout au long du workshop. De plus, l'interviewer avoue qu'il n'applique pas une méthodologie particulière pour transférer son savoir-faire. Il fera la démonstration de cas, il fera bien attention à mettre les apprenants « en mode actif ». Il donnera de se fait des exemples concrets, il fera travailler l'imaginaire, « Imaginer ce qu'il se passerait de ce cas-là... » s'exprime l'interviewer. Il fera aussi travailler ses participants via des exercices pratiques après avoir partagé de la théorie sur le sujet.

*Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop selon vous ?*

Selon le sondé,

L'interviewer prend le temps avant de répondre... Dans sa réflexion il explique que pour un workshop le modérateur a plusieurs rôles à jouer... Il y a tout ce qui est avant à savoir la préparation du workshop, s'assurer de bien avoir au préalable compris les attentes et les besoins des workshops, il va préparer la salle, le matériel, les documents nécessaires. Pendant le workshop, le sondé exprime que le modérateur a le rôle du détenteur du savoir et de savoir répondre à des questions, ensuite il y a, selon lui, le rôle du facilitateur de la journée où il aura la responsabilité du bon déroulement du workshop au niveau timing, dynamique, et que les transferts et les promesses faites par rapport aux attentes vis-à-vis du workshop soient atteintes. Selon lui le modérateur est garant du processus et est aussi garant de l'output du workshop

- Numéro de sondage : AO4
- Catégorie d'âge :50 -60 ans
- Sexe : M
- Profession : Professeur, coach HES

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené l'un workshop que vous faites avec vos clients ?*

Le sondé explique qu'il ne faut pas oublier que le workshop est préparé en fonction des objectifs et des besoins des participants.

Ensuite, il y a pour lui dans un premier temps le lancement du workshop. Le lancement comporte plusieurs aspects. Il faut poser le cadre du workshop, il étant par là les règles du dialogue, la durée, il définit aussi les rôles. À cela il rajoutera qu'il repartage l'objectif du workshop et les outputs prévus à la fin de celui-ci. Le souhaite au travers ce partage d'objectifs d'expliquer le « why », le « pourquoi nous sommes là ensemble aujourd'hui ? ». Il est important selon lui de réussir à donner un « sens » auprès des participants au workshop dès le début. Une fois avoir passé cette étape il explique comment travailler ensemble. Pour lui, le « comment » est très subjectif au type de workshop qu'il va effectuer. Toutefois, il faut toujours selon lui aller questionner les participants au travers d'exercices qui concernent une problématique à régler. Il questionne les participants dans leur zone de compétence afin de ne pas les frustrer. Il termine en expliquant que selon lui il y a une matérialisation du workshop selon le Golden Circle de Simon Sinek : « Pourquoi, quoi, comment ».

*Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?*

En souriant, le sondé dit qu'il effectue des workshops depuis 1997. Après avoir répondu, il exprime qu'il s'est formé en Amérique latine dans la pédagogie des opprimés et dans l'accompagnement des communautés. Ensuite il explique qu'une fois être rentrée en suisse il a effectué une formation dans le domaine du changement

organisationnel à l'université de Genève. Il termine en expliquant qu'il a fait une autre formation en communication et animation non violente qui l'aide beaucoup dans son métier.

*Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ? Comment vérifiez-vous si les objectifs engagés vers le client sont bien atteints ?*

Pour lui, il est primordial que chacun se sente à sa place lors du workshop. Il rajoute que tous les participants devraient se sentir compétents et que chacun des participants se disent à la fin du workshop qu'il a pu apprendre quelque chose et qu'il a pu donner quelque chose au groupe.

Concernant les prérequis à avoir, il faudrait selon lui que les participants connaissent les objectifs généraux du workshop. Il exprime toutefois qu'il est aussi avantageux que les participants ne se soient pas trop renseignés sur le sujet, car si ceux-ci ont les solutions au préalable ils ne seront trop attachés à défendre leur connaissance et moins ouverts aux nouveaux partages lors du workshop. Il explique aussi que les règles du dialogue doivent être posées au début du workshop et respectées par le groupe. Il met ensuite l'accent sur le fait que le modérateur doit être intransigeant dans le respect de ces règles.

*Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? avez-vous une méthodologie bien précise ? Selon vous ?*

Il répond que dans un premier temps pour avoir des participants disponibles au transfert de savoir il faut que ceux-ci aient compris l'utilité du savoir en question dans un contexte auquel ils pourraient être confrontés. Concernant le savoir-être il ferait des expérimentations avec le groupe afin que les participants repèrent ce qu'ils savent déjà et qu'ils repèrent ce qu'il manquerait à leur savoir selon eux. Concernant le savoir-faire, le sondé explique qu'après avoir fait un partage théorique il fait travailler les participants au travers de leurs expériences personnelles en leur demandant comment ils appliqueraient cette théorie dans leur situation.

*Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop selon vous ?*

Le sondé pense qu'au départ le plus grand rôle sera la pose et la garantie du cadre, des règles du workshop est très importante. Ensuite, il pense que le modérateur doit être vraiment attentif à « faire parler les muets » et à « canaliser ceux qui parlent trop ». Il résume en expliquant que pour lui le rôle du coach est de coacher chaque participant pour libérer leur potentiel et les amener au rôle qu'il attend d'eux. Le modérateur a pour rôle selon le sondé de gérer chaque participant dans le but que ceux-ci aient un investissement personnel et rationnel lors du workshop. Enfin il finit en mettant un point d'attention au fait que le modérateur a aussi pour rôle de faire attention à la dynamique d'équipe.

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO5
- Catégorie d'âge :50 -60 ans
- Sexe : M
- Profession : Coach Team Academy, consultant.

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené l'un workshop que vous faites avec vos clients ?*

Le sondé explique que dans le cadre de ses workshops la première étape consiste à effectuer des entretiens avec la direction n+1 qui lui donne le contexte et l'objectif de l'intervention. En deuxième temps, il cherche dans la mesure du possible à rencontrer individuellement les membres de l'équipe qui effectueront le workshop. Ensuite le sondé explique qu'en troisième temps il effectue une proposition d'intervention à la direction. Il attend ensuite que la direction lui donne le « go » pour effectuer le déroulement du workshop et son plan d'action. Il terminera le processus 3 mois plus tard en effectuant un feedback général.

*Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?*

Cela fait à peu plus de 15 ans que j'effectue des workshops. Le sondé explique la formation qu'il a effectuée pour exercer ce métier est une formation interne à l'institut de coaching à Genève. L'interviewer ajoute à cela qu'il a suivi une formation de superviseur pour des coachs professionnels. Il explique que cette formation l'aide aujourd'hui de manière indirecte dans son métier, car cette formation l'a rendu très attentif verbale et paraverbale, c'est-à-dire l'expression des gens au travers le visage, la posture et le ton de la voix. Il exprime que cela lui est très utile aujourd'hui lorsqu'il donne un workshop.

*Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ? Comment vérifiez-vous si les objectifs engagés vers le client sont bien atteints ?*

*« Avoir un merci ! »*

Sans hésitation, le sondé répond que pour lui le critère d'un workshop réussi c'est d'avoir un « merci » à la fin de son intervention. Il enchaîne ensuite dans son argumentation en expliquant qu'il y a un point fondamental pour lui dans la réussite d'un workshop c'est que les participants doivent apprendre en faisant. Il insiste même sur ce point : « les participants doivent lors du workshop, mettre les mains dans le cambouis. ». Pour lui cela veut dire qu'il va faire travailler les participants en groupe, en sous-groupe en individuel. Il explique qu'il doit sentir que « ça bouge » dans son workshop, qu'il y a une certaine dynamique d'échange qui est tenu. Il ajoute à son argumentation : « Tu as bien mené ton workshop quand tu vois l'intégration de la théorie dans la pratique des personnes que tu accompagnes. »

Quant aux prérequis pour un workshop réussi, il est selon lui important qu'il y ait une adhésion des participants à leur participation. L'interviewer exprime le fait qu'il ne faut surtout pas que les participants ne souhaitent pas participer au workshop, sinon celui-ci sera contreproductif. Il ajoute de plus qu'il y a encore un deuxième prérequis important à ses yeux à savoir, l'environnement temporel dans lequel le workshop est délivré.

*Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? avez-vous une méthodologie bien précise ? Selon vous ?*

Sans hésiter le sondé répond que pour transmettre savoir-faire il faut faire, faire. Dans son explication, il explique les principes : « Je fais, je fais-faire puis ensuite je demande aux personnes de m'expliquer ce qu'elles font (...) d'abord tu expliques théoriquement, ensuite tu les fais transcrire la théorie sur une situation qu'ils vivent au quotidien en demandant comment tu appliques cette théorie au quotidien, tu fais appliquer leur comment et ensuite tu leur demandes d'expliquer à quelqu'un qui ne sait pas comment faire ». Ce procédé est selon lui la meilleure des façons pour

transmettre un savoir-faire. Il termine en expliquant qu'il faut impliquer les participants en questionnant le groupe.

*Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop selon vous ?*

Le sondé répond très clairement que selon, le rôle du modérateur et pour qui pour lui est impératif. Le modérateur doit selon lui savoir où il en est où il va, de quoi il est en train de parler. Il ajoute à cela que le modérateur n'a pas le rôle d'un introverti et qu'il doit avoir un certain leadership pour modérer le workshop.

**Due à la situation du COVID19, la personne sondée n'a malheureusement pas pu être présente au rendez-vous. Elle a donc directement répondu aux questions par email.**

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : A06
- Catégorie d'âge :50 -60 ans
- Sexe : M
- Profession : Coach Team Academy, professeur

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique comment est mené l'un workshop que vous faites avec vos clients ?*

- Objectifs des participantes
- Value proposition canvas
- Business model canvas
- Prochaines étapes

*Depuis combien de temps travaillez-vous comme consultant/fournisseur de workshop/Professeur ? Question de relance : Quels types de formation avez-vous suivie pour exercer ?*

Depuis la sortie du livre avec Osterwalder (12 ans) - formation en design thinking pour business model design

*Quels sont les critères d'un workshop bien mené avec vos clients ? Question de relance : quels seraient les prérequis pour un workshop bien réussi selon vous ?*

- Alignement des objectifs en commun parmi les participants
- Alignement des ressources en commun parmi les participants
- Clarification et formalisation des engagements communs

Prérequis : sécurité psychologique entre les participants, bonne représentativité des toutes les parties prenantes touchées par le projet, perception de chaque participant de pouvoir contribuer à la discussion

*Quel est selon vous le meilleur procédé pour transférer un savoir-faire, un savoir-être lors d'un workshop ? Question de relance : avez-vous une méthodologie bien précise ?*

- Apprentissage expérientiel

*Quel est selon vous le rôle du modérateur lors d'un workshop selon vous ?*

- Aider le transfert entre pratique- théorie – nouvelles hypothèses à tester
- Faciliter le travail de l'équipe

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : A07
- Catégorie d'âge :20 -30 ans
- Sexe : M
- Profession : Étudiant

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique dont s'est déroulé le workshop que vous avez effectué*

Dans un premier temps, il explique qu'il avait au préalable transmis ses attentes aux organisateurs du workshop. Dans un second temps, le sondé réfléchit, car la question le pousse à se remémorer le déroulement lors de workshop auquel il avait participé. Il explique que dans un premier temps les modérateurs du workshop l'avaient très bien accueilli. Il avait pu se servir d'un café et commencer à échanger avec les autres participants. Il explique que pour lui ce moment fût très important, car cela lui a permis d'être directement à l'aise.

Au commencement, il explique qu'il eut une présentation des modérateurs du workshop. Il enchaîne en expliquant qu'il y eut une explication sur la thématique qu'ils allaient aborder lors du workshop. Lors de ce partage, l'interviewer explique qu'il reçut des apports théoriques nécessaires pour effectuer les exercices de groupe ou en duo qui ont suivi directement après le premier partage. Le sondé exprime ensuite qu'après avoir effectué les exercices de groupe, il doit faire une présentation

Résultat devant le plénum. Des feedbacks des modérateurs, ainsi que du groupe, puis des rappelles théorique ont été directement fait après chaque partage effectué en plénum. L'interviewer exprime que cela lui a permis d'avoir des visions différentes sur les exercices effectués, ainsi que de pouvoir conscientiser les différents apprentissages qu'il avait faits.

*Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?*

Le sondé avoue qu'il ne connaissait pas les modérateurs de bases. Toutefois la raison pour laquelle il avait choisi de participer à leur workshop et que ceux-ci avaient une

certaine renommé dans le domaine d'apprentissage qu'il visait. L'expertise ainsi que la renommée des intervenants sont très importantes pour lui lorsqu'il pait pour un workshop.

*Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?*

Interpelé par cette question, le sondé répond de manière très. « Le non-jugement est primordial pour moi, et si je me suis senti à l'aise lors du workshop c'est parce que tu sentais que tu étais dans une pièce où il n'y avait pas de jugement. ». Il ajoute en expliquant que la participation de tous les participants l'a poussé à s'engager. Il explique que le modérateur réussit à engager tout le groupe en questionnant et en challengeant le groupe. Il ajoute à cela l'atmosphère joviale qu'il avait ressentie était dû aux différents « Icebreaker » et petits jeux que les modérateurs avant fait lors du workshop. Le fait d'avoir eu régulièrement des pauses durant la journée était aussi très important pour qu'il puisse rester engagé dans le workshop.

*Qu'elles ont été les éléments qui vous ont permis d'apprendre du savoir-faire ?*

Pensif, le sondé répond : « le modérateur m'a poussé à faire des liens entre la théorie et des projets dans lesquels je travaille ». De plus il explique que les apports théoriques reçus en début de session puis les exercices pratiques lui ont permis d'acquérir un nouveau savoir-faire. Il rajoute à cela qu'il est pour lui aussi important qu'il y ait une répétition post-workshop du savoir-faire. L'application du savoir-faire appris lors du workshop aux différents projets dans lequel il se trouve lui a permis de perfectionner ses apprentissages.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de ces exercices entrepris ?*

Il explique que leur rôle était d'apporter la théorie pour ensuite la valider derrière au travers d'exercices pratiques. Il ajoute ensuite que le modérateur était pour lui les leaders de la journée et les maîtres du temps. Il finit en ajoutant que les modérateurs étaient là en tant que support, et que les modérateurs mettaient leur expertise à disposition en cas de questions des participants lors des exercices de groupe.

*Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?*

Le rôle de questionneur et de challenge était des entreprises par les modérateurs et qui l'ont marqué, car cela l'a poussé au-delà de sa zone de confort. Il explique que grâce à cela il fit beaucoup d'apprentissages.

Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement ? Quel a été son positionnement ?

Le sondé répond sans hésiter que les modérateurs étaient à l'écoute. Il ajoute : « Ils étaient là pour faciliter la séance, expliquer la théorie, challenger les participants, donner des feedbacks ».

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO8
- Catégorie d'âge :18-25 ans
- Sexe : F
- Profession : Étudiant

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique dont s'est déroulé le workshop que vous avez effectué ?*

La sondée explique dans un premier temps qu'elle avait au préalable transmis ses attentes quant au workshop qu'elle allait effectuer avec son groupe. En second temps que le jour J lorsqu'ils sont arrivés dans la salle ou les modérateurs avait préparé le workshop, ils ont directement dû se séparer en 3 groupes différents. Elle enchaîne en expliquant que les modérateurs ont, une fois les groupes formés, commencé à se présenter. L'interviewer explique ensuite que les modérateurs ont ensuite reformulé les attentes et les objectifs préalablement transmis. Une fois que les présentations et les objectifs ainsi que les attentes avaient été transmis, la sondée explique que les modérateurs ont effectué un premier partage théorique sur le sujet du workshop. Elle ajoute à cela qu'une fois la théorie partagée, l'équipe présente au workshop a directement pu commencer des exercices pratiques. Elle précise que les exercices étaient en lien avec des cas réels, ce qui lui a permis de plus se projeter dans les exercices à effectuer. Une fois les exercices de groupe terminés, ils ont procédé à une présentation en plénum. Enfin, elle termine en expliquant qu'une fois que les présentations de groupe étaient finies, les modérateurs voulaient encore vérifier si les attentes avaient été remplies, mais malheureusement le temps ne leur a pas permis de le faire.

*Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?*

« Ils avaient la légitimité pour le faire. » Rétorque l'interviewé explique que dans le cadre des études qu'elle effectue à la Team Acadmey, sa classe avait besoin d'acquérir de nouvelles connaissances. Elle enchaîne ensuite en expliquant que le choix s'est

porté en fonction du fait que l'institution mandatée pour organiser le workshop avait beaucoup d'expérience dans le domaine de l'innovation ainsi que dans le lancement de projet.

*Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?*

« Est-ce que je peux aussi te dire ce qui a fait que je n'ai pas été assez engagé dans le workshop ? » demande la sondée en rigolant. Elle continue en expliquant que la théorie transmise au début de la session était dans un délai trop court. Elle avoue qu'elle aurait préféré avoir un apport théorique plus conséquent et cela l'a beaucoup frustré, car elle n'arrivait pas à faire les exercices lors du workshop. Même si les exercices pratiques lui permettaient en soi d'être plus engagé dans le workshop elle explique qu'elle attendait du modérateur qu'il lui donne plus de pistes pour régler les problématiques liées aux exercices pratiques.

*Qu'elles ont été les éléments qui vous ont permis d'apprendre du savoir-faire ?*

Elle exprime que le fait d'avoir essayé d'appliquer directement au travers d'exercices pratiques la théorie était une bonne façon pour elle d'apprendre du savoir-faire. De plus elle explique que le fait d'avoir eu des interactions avec les modérateurs et avec les autres participants pour échanger lui a permis d'acquérir de nouvelles connaissances. Elle termine en ajoutant que le fait d'avoir reçu des visuels expliquant des méthodes était important pour qu'elle puisse acquérir de nouvelles connaissances.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de ces exercices entrepris ?*

Après un temps de réflexion, elle raconte que les modérateurs étaient là comme support « ils tournaient dans les groupes pour donner des inputs et aider ». Puis, après un temps de réflexion, elle ajoute qu'ils étaient aussi là pour répondre aux différentes questions.

*Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?*

La sondée répond que les modérateurs aidaient les participants en donnant des exemples concrets. Elle ajoute que leur rôle était aussi de challenger les groupes de travail.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop? Quel a été son comportement? Quel a été son positionnement?*

Sans hésitation, la sondée répond que les modérateurs ont facilité le workshop. Puis, après réflexion, elle ajoute qu'au début ils étaient positionnés comme des professeurs qui transmettaient du savoir puis ils ont facilité le workshop. « Ils étaient presque comme des participants à certains moments, une aide aux groupes. » Raconte l'interviewer.

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO9
- Catégorie d'âge : 20-30 ans
- Sexe : M
- Profession : développeur web

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique dont s'est déroulé le workshop que vous avez effectué ?*

Le sondé répond que dans un premier temps, l'inscription au workshop s'est faite via internet. Elle enchaîne en expliquant que le workshop s'est déroulé sur trois journées à Lausanne et que les journées de workshop se déroulaient toujours sous le même format. Après un petit moment de réflexion, il ajoute qu'il oublie un point important à savoir le fait que lors de la première journée, le modérateur du workshop avait pris le temps de demander à chacun leurs attentes pour le workshop. Il explique que le modérateur avait aussi demandé pourquoi les participants étaient présents à ce workshop.

Il enchaîne ensuite en expliquant qu'il y avait à chaque fois un apport théorique qui était effectué la matinée, puis l'après-midi passait aux exercices pratiques. Le sondé additionne à cela qu'à la fin de chaque après-midi, le groupe prenait le temps de faire un débriefing sur les exercices effectués.

*Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?*

« Ils ont plusieurs années de pratique dans ce domaine et j'ai trouvé qu'eux qui proposaient ce type de workshop. » Réponds le sondé.

*Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?*

L'interviewé avoue que l'accueil est selon lui des points les plus importants pour se sentir à l'aise avec les autres participants. Il explique que le modérateur du workshop

avait préparé des petits cafés et des croissants tous les matins. Il pense que ceci lui a permis de briser la glace avec les autres participants du workshop.

Il additionne à cela qu'il s'est senti engagé, car le workshop était très participatif et qu'il y avait aussi beaucoup de travaux pratiques. Il ajoute qu'il était aussi important pour lui que le modérateur du groupe le laisse se débrouiller lors des exercices.

Qu'elles ont été les éléments qui vont permit d'apprendre du savoir-faire ?

« La pratique de la théorie ! » répond le sondé sans hésiter. Puis il ajoute dans la foulée que les apports théoriques transmis lors de la matinée, et l'application directe lors de mise en condition et d'exercices pratiques lui ont permis d'acquérir un nouveau savoir-faire.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de ces exercices entrepris ?*

« Il était essentiellement là pour répondre aux questions que nous avons » répond le sondé. Il ajoute à cela que le modérateur animait les exercices et faisait des corrections lorsqu'il voyait des erreurs.

*Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?*

L'interviewé se rappelle que le modérateur donnait beaucoup d'exemples de cas concret lors des exercices : « Les exemples donnés par le modérateur m'aidaient à trouver des solutions aux problématiques que je pouvais rencontrer. ». |

*Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement ?*

Le sondé explique le modérateur avait une position d'expert tout au long du workshop, qu'il était là pour donner des exemples, répondre aux questions en cas de besoin. Il ajoute que le modérateur facilitait le workshop. Il termine et ajoute qu'il le voyait comme un apporteur d'expérience inspirante au travers d'exemple.

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO10
- Catégorie d'âge : 20-30 ans
- Sexe : M
- Profession : Étudiants

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique dont s'est déroulé le workshop que vous avez effectué ?*

L'interviewer explique que dans un premier temps le groupe de participants au workshop avait transmis leurs attentes et ce dont le groupe avait besoin pour développer leurs compétences.

En ce qui concerne le jour J, le sondé explique que le modérateur a dans un premier temps revu les attentes préalablement transmises concernant la session et demandées si celles-ci correspondaient toujours à leurs besoins. Puis, dans la foulée, il commence l'explication du déroulement du workshop auquel il a participé. Il explique que la première des choses effectuées par le modérateur était un partage d'une problématique. Il enchaîne puis raconte qu'une fois la problématique posée, le modérateur a demandé aux participants de travailler en petit groupe en demandant : « mettez-vous dans la situation, et demandez-vous comment réagiriez-vous face à cette problématique ? ». Il continue en expliquant qu'une fois avoir effectué l'exercice pratique en petit groupe, le modérateur a partagé la solution qu'il avait utilisée pour résoudre la problématique en question et effectué un partage théorique. L'interviewer poursuit en racontant que suite à ce partage théorique le modérateur a replongé le groupe dans une problématique et leur demandant d'y répondre en prenant en compte la théorie. Il reprend ensuite en expliquant l'avant-dernière action effectuée qui consistait à effectuer un partage de chaque groupe sur les solutions trouvées face à la situation, pour comparer et expliquer pourquoi ils avaient répondu à la problématique de cette manière en fonction de la théorie. Il termine en disant que ce partage en plénum lui a permis de récolter des feedbacks et élargir sa vision de la problématique grâce aux apports effectués par les autres participants.

En fin d'explication, le sondé apporte un point très intéressant. Il ajoute qu'une fois que le workshop terminer, le modérateur leur a demandé d'effectuer un feedback général sur le workshop.

*Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?*

Le sondé répond que le modérateur avait été choisi par le programme Team Academy en fonction des besoins de développement des compétences pour sa classe.

*Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?*

Sans hésiter, le sondé partage que le fait d'avoir dû répondre à une problématique sans notion théorique était pour lui très important dans son engagement. Cela l'a poussé selon lui à se demander ce qu'il aurait fait de base face à la situation et cela directement engagé. Il pense que le fait d'avoir dû se confronter à une problématique existante lui a permis de vraiment s'engager. Il enchaîne en expliquant que cela lui a permis de voir la différence après avoir acquis les connaissances nécessaires. Il conclut en expliquant que le fait d'être intéressé par le sujet à jouer un grand rôle dans son investissement lors de la session.

*Qu'elles ont été les éléments qui vont permit d'apprendre du savoir-faire ?*

Le sondé répond : « Le why est centrale pour moi ». Il explique que le fait de s'être imaginé à la place de l'autre d'avoir dû répondre à une problématique réelle, auquel le modérateur avait été aussi confronté et de comprendre ensuite pourquoi il devait agir de cette façon pour répondre à la problématique l'a poussé à acquérir un nouveau savoir-faire.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de ces exercices entrepris ?*

L'interviewé explique que le rôle du modérateur lors de l'exercice a été de poser le cadre, la problématique, la situation. Il continue en expliquant que le modérateur analysait comment il réagissait : « Il avait un rôle d'observateur »,

ajoute le sondé. Il finit en expliquant que le modérateur poussait le groupe dans le « comment » pour que ce soit le plus concret possible.

*Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?*

« Il nous a challengés, partager de la théorie, et questionnés », répond le sondé.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement ?*

À cette dernière question, le sondé explique que le modérateur a pris la posture d'un coach puis d'un professeur en transmettant la théorie. Il conclut en expliquant qu'il a facilité la journée et qu'il avait un rôle de leader et questionneur durant toute la durée du workshop.

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO11
- Catégorie d'âge :20 -30 ans
- Sexe : F
- Profession : Employée de commerce

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique dont s'est déroulé le workshop que vous avez effectué ?*

L'interviewer prend un petit moment pour réfléchir. Après un instant de réflexion, elle explique que dans un premier l'initiatrice du workshop avait demandé les attentes de chacun des participants pour les transférer aux modérateurs du workshop.

La sondée explique ensuite que le jour J il y avait deux modérateurs qu'ils se sont présentés. Elle continue en ajoutant que cette présentation avait aussi été utilisée pour poser le cadre du workshop ainsi que les objectifs. Elle explique que suite à cette présentation il y a eu des apports théoriques importants à retenir pour la suite du workshop. Elle continue sa description en ajoutant qu'une fois l'aspect présentation et théorie avait été partagé, l'équipe a été séparée en groupe de quatre puis ils ont dû au travers d'exercices pratiquer la théorie partager dans la première phase du workshop. Elle explique que l'exercice à durée une trentaine de minutes. Enfin pour terminer, elle explique qu'une fois les exercices terminés, les modérateurs ont demandé aux participants de partager travail au groupe. Elle enchaîne en expliquant ce moment du workshop était important pour elle, car elle a pu recevoir beaucoup de feedback sur ce qu'elle avait entrepris avec son groupe.

*Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?*

La sondée répond qu'en fait le sujet proposé par le consultant était l'intéressait énormément et les outils et leur explication transmise dans le workshop était quelque chose qu'elle pouvait facilement mettre en pratique dans son travail de tous les jours.

*Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?*

« Ils ont vraiment su créer un espace de confiance ». Elle enchaîne en expliquant que les modérateurs avaient directement posé le cadre en instaurant des règles de bienveillance et de non-jugement. L'interviewer ajoute que les modérateurs ont directement mis à l'aise le groupe en les accueillant comme il se doit.

Le sujet abordé lors du workshop l'intéressait énormément. Elle développe le fond de ses pensées en expliquant que le sujet était commun à tous les participants, cela l'avait mis d'une part en confiance et d'autre part avaient poussé les participants à dialoguer.

*Qu'elles ont été les éléments qui vont permit d'apprendre du savoir-faire ?*

Sans hésitation, l'interviewer partage que la théorie expliquée par les modérateurs ainsi que l'application directe dans des cas qui la concernaient était très apprenant.

La mise en commun par la suite ainsi que les feedbacks reçus par le groupe et les modérateurs du workshop était tout aussi importante dans son processus d'apprentissage, car selon elle, il y eut au moment de ses partages un enrichissement des apports théoriques reçus.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de ces exercices entrepris ?*

La sondée explique que les modérateurs faisaient des tours dans les groupes de travail, afin de leur venir en aide en cas de besoin : « ils ne se sont pas trop imposés lors des exercices et il me semble qu'ils prenaient le temps d'observer ce que nous faisons pour intervenir en cas de besoin », explique la sondée. Elle ajoute que dans la mise en commun les modérateurs sont intervenus pour donner leur avis sur les outputs de chaque groupe.

*Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?*

Elle répond que dans un premier temps ils ont effectué la présentation, puis l'explication de la théorie. Elle termine en expliquant que les modérateurs ont donné durant la session plusieurs challenges à relever. Elle aime à penser que cela était pour dynamiser le groupe.

Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement ?

Elle sondée répond : « ils étaient là comme support, comme informateurs même ! ». Elle ajoute qu'ils « leadaient » la session, répondaient aux questions en donnant des exemples concrets. D'ailleurs, elle pense que les exemples donnés l'ont vraiment aidé à acquérir de nouvelles connaissances. Enfin, elle termine en explique que les modérateurs favorisaient le dialogue et les échanges entre les participants.

**Informations confidentielles :**

- Numéro de sondage : AO12
- Catégorie d'âge : 20-30 ans
- Sexe : F
- Profession : Étudiante

*Pourriez-vous décrire brièvement et de manière chronologique dont s'est déroulé le workshop que vous avez effectué ?*

La sondée répond que le workshop s'est déroulé avec des modérateurs qui venaient de Colombie. Il continue en expliquant que le workshop était pour la création de projets et qu'à son début il y avait inévitablement tout une phase d'idéation en groupe où les participants devaient rêver à au projet de leur vie. Elle enchaîne en expliquant qu'une fois avoir effectué ce moment d'idéation les participants ont tour à tour présenté leur idée de projet aux autres participants. Elle ajoute qu'il y avait ensuite un vote qui pour sélectionner deux projets sur lesquels tout l'équipe allait travailler pendant le workshop. Après avoir décrit la première phase du workshop, la sondée explique que les participants dus ensuite se séparer en groupe puis appliquer la méthode transmise par les modérateurs au début du workshop. Elle ajoute qu'elle était venue à ce workshop pour vraiment apprendre cette méthode pour lancer correctement un projet et que le fait de l'avoir appliqué directement au travers d'un cas concret l'a vraiment aidé à comprendre la méthodologie et la technique : « Les modérateurs du workshop nous aidaient ensuite dans l'application de la méthode en détaillant les actions à effectuer et ils répondaient aux questions si nous en avions. ». Elle termine en expliquant qu'à la fin du workshop il y eut un débriefing général sur la méthode ainsi qu'une récapitulation de ce qui avait été fait.

*Comment et pourquoi avez-vous choisi votre consultant/fournisseur de workshop ?*

« C'est quelqu'un qui me la recommander, car on m'avait que leurs workshops étaient incroyables, donc je connaissais des gens qui les connaissaient. » Réponds la sondée. Elle enchaîne aussi en expliquant que la méthode l'intéressait beaucoup et qu'il n'y avait pas non plus beaucoup de workshops qui proposaient ce genre d'expérience. Elle termine en expliquant que c'est une méthode extrêmement visuelle et que pour elle il ça l'aide énormément dans ses apprentissages et qu'elle aimait bien ces manières de procéder.

*Quels sont les éléments qui vous permettent de vous sentir pleinement à l'aise et engagé lors de ce workshop ?*

La sondée prend le temps de réfléchir puis répond : « Bon je vais le dire avec mes mots... Les facilitateurs sont des très humains, et pour moi c'est très important pour que je me sente à l'aise. ». À son argumentation elle explique que les facilitateurs et ainsi que la plupart des participants avaient le même profil qu'elle et avait « la même vision du business ». Elle ajoute que les participants étaient tous bienveillants et que ça mettant d'une part à l'aise de d'autre part cela donnait envie de travailler et de s'investir. Elle pense que c'est grâce au facilitateur qu'il y eut un tel cadre de confiance lors du workshop, car ils ont posé les règles du dialogue à savoir : l'écoute active, le non-jugement, le respect de la parole et l'expression avec bienveillance. Pour elle, ce sont bel et bien les facilitateurs qui sont garants du cadre. Le fait qu'elle se soit engagée à ce point lors du workshop est que selon elle les facilitateurs ont réussi à gérer le temps correctement et instaurer une certaine dynamique de groupe. Pour elle y avait tout une suite logique lors du workshop, il y avait beaucoup de visuels qui restaient dans la salle et grâce à cela, elle arrivait comprendre ce qu'elle faisait et pouvait même aller revoir les visuels explicatifs si elle ne comprenait pas quelque chose. Elle termine en mettant l'accent sur la dynamique de groupe instaurée par les facilitateurs : « ça bougeait dans tous les sens, on était engagé physiquement, on était poussé à être actif, on devait remplir des canevas, réfléchir en groupe, ensuite il y avait une pause et on recommençait, etc. ».

Qu'elles ont été les éléments qui vont permit d'apprendre du savoir-faire ?

La sondée prend premièrement le temps de réfléchir, car la question lui évoque certains souvenirs : « bah dans un premier temps avant chaque exercice, ils nous expliquaient bien la théorie, comment l'appliquer et nous donnaient des exemples ensuite on le faisait, ensuite on débriefait. ». L'interviewer raconte que la mise en pratique directe de la théorie, puis le débriefing était fondamentale pour elle. Elle pense que les feedbacks reçus l'on permit « d'ajuster le tir » et de comprendre ce qu'elle avait fait de faux. Cela lui a permis de s'améliorer pour une prochaine application de la méthodologie. Elle ajoute à cela qu'elle avait compris le « pourquoi ? » de la méthode, en lequel celle-ci pouvait l'aider dans ses lancements de projet.

*Quel a été le rôle du modérateur lors de ces exercices entrepris ?*

La sondée explique qu'il était là pour aider les participants s'ils étaient bloqués lors des exercices : « c'était un véritable support en cas de problème, d'accompagnant », explique la sondée.

*Quelles ont été les actions menées par celui-ci ?*

L'interviewer explique qu'il passait régulièrement dans les différents groupes pour questionner et challenger les équipes.

Quel a été le rôle du modérateur lors de votre workshop ? Quel a été son comportement ? Quel a été son positionnement ?

La sondée explique que les modérateurs du workshop avaient presque un rôle de professeur lorsqu'ils transmettaient la méthode applicable dans les projets. Elle ajoute ensuite qu'ils étaient là pour faire aller plus loin les participants dans leur réflexion, et avait le rôle de faire le lien entre le concept et les projets sur lesquelles les équipes travaillaient lors du workshop : « Il avait un rôle de questionneur tout au long du workshop. ».

Enfin, elle termine en expliquant qu'ils étaient garants de l'ambiance générale et de la dynamique de l'équipe et ont supervisé toute la session.

## Annexes II : Sujet et mandat du travail de bachelor

HES-SO Valais-Wallis

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
du travail de bachelor**
FO.2.2.02.27.HF  
mob/06/08/2019

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2019/2020

Confidentiel  Non confidentiel 

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais-Wallis et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non.

<b>Etudiant-e</b>		<b>Professeur</b>	
NOM Prénom	Simon Kuenlin	NOM Prénom	Fragnière Emmanuel
Tél.	079 333 31 27		
<b>Mandant-e</b>		<b>Personne de contact</b>	
NOM (raison sociale)	Abebe Daniel	NOM Prénom	Abebe Daniel
Adresse complète	Jacques-Gachoud 3, 1700 Fribourg	Fonction	Entrepreneur
		Tél.	079 322 42 44
Email Daniel.Abebe@me.com			
<b>Titre du travail de bachelor</b> La digitalisation du transfert de connaissances tacites.			
<b>Echéancier des travaux de bachelor</b>			
➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/>	Première tentative	
	<input type="checkbox"/>	Seconde tentative	

**D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :**

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais-Wallis et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais-Wallis se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

EE	IG	TO
X		

**Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)**

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.

- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

Une étude préalable de marché a été effectuée sur le projet.

La recherche de fournisseurs de workshop.

La recherche de fournisseurs de workshop.

**A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :**

<b>1. Titre du travail</b>	<b>Indiquez</b> 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
<b>2. Le contexte (l'entreprise)</b>	<b>Indiquez :</b> 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes) 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
<b>3. L'état de l'art</b>	<b>Indiquez</b> 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.
<b>4. Les objectifs du travail</b>	<b>Indiquez</b> sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? (min. 4 objectifs) 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
<b>5. Les méthodologies</b>	<b>Indiquez</b> 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ? (max. 10 lignes)
<b>6. La planification</b>	<b>Indiquez :</b> 6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
<b>7. La liste des références</b>	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.

**ATTENTION**

**avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé,  
par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e**

EE	IG	TO
X		

## Descriptif du mandat du travail de bachelor

### 1. Titre du travail :

1.1. La digitalisation du transfert de connaissances tacites.

### 2. Quel est le contexte de mon projet bachelor ?

2.1. L'une des premières questions que je me suis posée après avoir eu recours en équipe à un workshop avec un consultant était la suivante : « Comment, pourrais-je reproduire le workshop de ce consultant sans sa présence ? »

Le projet Workshopsquare, est un projet lancé par un entrepreneur souhaitant trouver le moyen de créer des ateliers de groupe digitalisés. Ces workshops digitalisés se retrouveraient ensuite sur une plateforme en ligne où des managers, des chefs d'entreprises pourraient les acheter et effectuer le contenu directement avec leur équipe sur leur lieu de travail.

L'enjeu dans la création de ce service est d'avoir une méthodologie qui permet de transférer aux managers d'entreprises des connaissances tacites (du savoir-faire/savoir-être et expérience) d'un consultant lors de l'affectation d'atelier de groupe par un manager. L'entrepreneur attend que je détermine une méthodologie permettant de transférer les connaissances tacites d'un consultant par le biais de la pratique lors d'un workshop de groupe ?

2.2. Le travail s'arrêtera après avoir désigné un workshop qui permet de réintégrer des **connaissances tacites d'un consultant par la phase d'intériorisation** (acquisition de connaissances par la pratique) selon le modèle SECI.

Ceci nous amène à comment est-ce que je vais positionner mon travail.

### 3. L'état de l'art

3.1. De nos jours, l'industrie du consulting permet l'amélioration au fonctionnement ainsi qu'à la performance d'une organisation publique ou privée. Selon le global Global Research et Consult'in France, le marché du conseil est en forte croissance dans le monde (+7,5%).

La digitalisation quant à elle joue un rôle important dans le domaine de transfert de connaissance : « *Les technologies de l'information constituent aujourd'hui un outil incontournable dans le cadre de la transmission de connaissance.* » Patchong, Dr Isabelle, 2019.) La digitalisation constatera, dans le cadre de ce travail, à numériser des connaissances tacites par le biais de vidéos ou de textes numérisés poussant l'interaction d'humain à humain ou poussant à l'apprentissage par l'action.

Il existe de nos jours plusieurs plateformes de cours en ligne destinée à transmettre des connaissances comme notamment Coursera, Udemy. Toutefois, ceux-ci sont disposés principalement sur le transfert de connaissances explicites à savoir des connaissances transmises dans un langage formel et structuré. La théorie sur le marketing digital est un exemple concret de connaissances explicites.

Le Workshop quant à lui entraîne le travail d'équipe dans un modèle de socialisation selon le modèle SECI. Cela implique un partage par le passage de connaissance tacite à tacite c'est-à-dire d'homme à homme. En d'autres mots, un partage et une création de connaissances tacites entre individus, par l'expérience directe.

Le modèle SECI. (Nonaka, 1990) est un modèle qui définit la théorie de processus de création, de conversion et de transmission de connaissances au sein d'une organisation. Il comprend 4 étapes : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

EE	IG	TO
X		

Aussi, des recherches ont été publiées sur la conception des services et de la réflexion en matière de design. Il y a par exemple les 4 étapes du fonctionnement (Marc Stickdorn, 2011). Dans ce modèle, un processus de conception de service est démontré. Aussi, un autre outil utilisé en matière de service design est le « Service blueprint ». Cet outil aide à la conception et à l'innovation de service ainsi qu'au diagnostic des problèmes d'efficacité opérationnelle.

Les 5 grands principes du design thinking créés par l'Université Stanford aux États-Unis seront utiles afin de répondre à cette problématique. Finalement, le blueprint permettra de « théâtraliser » le parcours client d'un workshop et ceci permettra d'identifier les différents touch point. Ceux-ci nous pousseront à la réflexion pour proposer un concept concret.

L'état de l'art étant effectué, nous pouvons passer aux différents objectifs de mon mandat ainsi que les livrables que je lui transmettrai à la fin de mon travail.

#### 4. Les objectifs de mon mandat :

##### 4.1. Quelle est la question de recherche associée à ma problématique, à laquelle je vais répondre à la fin de mon travail ?

4.1.1. Comment transférer par la digitalisation, le transfert de connaissances tacites via le service design ?

##### 4.2. Quels sont les objectifs que mon mandant cherche à atteindre avec mon travail ?

4.2.1. Fournir un Blueprint d'un workshop traitant un sujet quelconque d'ici la fin de mon travail de bachelor.

4.2.2. Comprendre par une étude qualitative comment les consultants transfèrent leurs connaissances tacites.

4.2.3. Comprendre sur la base d'une étude qualitative de 7 entretiens semi-dirigés les besoins des clients.

4.2.4. Élaborer un concept permettant le transfert digital de connaissances tacites

##### 4.3. Quels sont les livrables que je vais présenter à mon mandant à la fin mon travail ?

4.3.1. Un blueprint déterminant le design d'un workshop de groupe sans la présence du modérateur initial (personne qui facilite le workshop et qui l'a créé).

4.3.2. Une étude qualitative semi-dirigée avec 5 consultants effectuant des workshops de groupe.

4.3.3. Une étude qualitative semi-dirigée avec 6 clients potentiels qui effectueraient ou ayant déjà effectué des workshops de groupe.

4.3.4. Un concept ayant pour but d'aider des consultants à réintégrer leurs connaissances tacites vers un client par la phase d'intériorisation selon le modèle SECI

##### 4.4. Quel sera l'impact de mon travail pour mon mandant ?

4.4.1. L'impact de mon travail sera un soutien au développement du projet. En effet, le travail permettrait de pouvoir offrir aux différents consultants une méthodologie qui les aiderait à transmettre leurs connaissances tacites aux clients par le biais de la digitalisation.

Par quelle méthode vais-je procéder pour atteindre mes objectifs ?

EE	IG	TO
X		

## 5. Les méthodologies

5.1. Dans un premier temps, j'effectuerai un benchmarking des différentes plateformes faisant de l'apprentissage en ligne. Ensuite, je souhaite sur la base d'un cas concret, effectuer un état des lieux de la façon dont un workshop de groupe est effectué de nos jours. Celui-ci bénéficiera notamment d'une analyse détaillée par la création d'un premier blueprint. Afin de faire ressortir les besoins des consultants lors d'un workshop de groupe et comment ceux-ci transfèrent leurs connaissances tacites, j'effectuerai 5 entretiens qualitatifs semi-dirigés. De plus, j'effectuerai 6 entretiens qualitatifs semi-dirigés avec de potentiels clients pour connaître leurs besoins et attentes lors d'un workshop de groupe. (Fragnière et al. 2013)

Ensuite, une expérience théâtrale d'un workshop digitalisé qui transférera des connaissances tacites envers un client sera faite. Une fois réalisé j'en ferai une analyse. Suite à cela, j'effectuerai un second blueprint. Le design d'un workshop de groupe transférant par la digitalisation, des connaissances tacites se fera via le service design.

Enfin, une étude approfondie du modèle SECI sera effectuée afin de déterminer théoriquement comment réintégrer les connaissances tacites d'un intervenant par la phase d'intériorisation.

5.2. Il existe plusieurs recherches scientifiques parlant du service design (Catenenzzo et Fragnière, 2008). Celles-ci seront utilisées dans le but de garantir la qualité des informations quant à l'élaboration du blueprint. La recherche concernant la réintégration des connaissances tacites d'un intervenant par la phase d'intériorisation lors d'un workshop de groupe se fera sous le modèle SECI. Ce modèle définira la théorie de processus de création, de conversion et de transmission de connaissances au sein d'une organisation. C'est précisément sur la phase d'intériorisation que le travail s'effectuera. En effet, celle-ci est étroitement liée à l'acquisition de nouvelle connaissance tacite par le biais de la pratique. Enfin comme décrit plus haut une étude qualitative sera effectuée avec les parties prenantes.

La méthodologie étant effectuée comment vais-je planifier mon travail ?

EE	IG	TO
X		

## 6. La planification

### 6.1. Répartition de 360h

Mois	Workpackage	Heures
février	<b>Workpackage 1 : Etat des lieux</b>	<b>50</b>
	Lecture théorique	30
	Rédaction et mise en page	20
février mars	<b>Workpackage 2 : Théorie</b>	<b>105</b>
	Benchmarking	20
	Etat des lieux d'une façon dont un workshop de groupe est effectué de nos jours sur la base d'un cas concret	40
	Rédaction et mise en page	45
avril mai	<b>Workpackage 3 : Immersion</b>	<b>100</b>
	Réalisation du questionnaire qualitatif	10
	Entretien	15
	Retranscription	25
	Traitement des données et analyse des résultats	30
	Rédaction et mise en page	20
juin juillet	<b>Workpackage 4 : Expérience théâtral</b>	<b>105</b>
	Conception	25
	Expérience	10
	Conception canva	25
	Test et analyse	25
	Rédaction et mise en page	20
Total		360

### 6.2. Quels sont les principales milestones de mon travail ?

Dates	Échéances
20.12.2020	<b>Dépôt du formulaire sujet &amp; mandat définitif</b>
10.02.2020	<b>Validation du thème</b>
10.02.2020	<b>Début officiel du travail</b>
10.08.2020	<b>Remise du travail</b>
24.08.2020 au 05.09.2020	<b>Défense</b>

## 7. La liste des références

- Marc, S. (2012). *This is service design thinking: Basics-tools-cases*. Bis Publishers.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. Service design, From insight to implementation, Andy Polaine, Lavrans Lovlie and Ben Reason, 2013
- Meyer, F. A. (2010). *Pratiques de benchmarking: créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations*. BoD-Books on Demand France.
- Rix-Lièvre, G., & Lièvre, P. (2012). La dimension «tacite» des connaissances expérientielles individuelles: une mise en perspective théorique et méthodologique. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16, 21-28.
- Fragniere, E., Moresino, F., Uwase Turin, N., & Tuberosa, J. (2013). L'étude de marché en pratique: méthodes et applications. *Bruxelles: De Boeck, 2013. 149 p. ISBN 978-2-8041-7498-9*.
- Catenazzo G. & Fragniere, E. (2008). La gestion des services. *Paris: Economica, 2008. 112 p.(Connaissance de la gestion)*.

HES-SO Valais-Wallis

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF  
mob/06/08/2019

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 18.12.2019

Signature de l'étudiante-e :

Simon Kuentlin

Date : 18.12.2019

Signature du professeur/de la professeure : ...

Date : 17.12.2019

Signature du mandant/de la mandante : ...

Date : 3. FEV. 2020

Validation du Responsable de filière : ...

## Annexes III : Remarque du jury avant attribution

### Simon Kuenlin

---

**De:** Béatrice Girod Lehmann  
**Envoyé:** mardi, 28 janvier 2020 11:36  
**À:** Simon Kuenlin  
**Cc:** Emmanuel Fragniere; Estelle Dayer  
**Objet:** EE - Sujet & mandat TB 2019-2020

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté avec commentaires et sous condition:

- il manque la signature manuscrite de l'étudiant svp, merci de nous retourner par mail le formulaire signé par vous-même dès que possible.
- Vous changez l'exigence du point 2.1. C'est le contexte de votre mandat, pas de votre TB. Vous devriez répondre à la question pourquoi votre mandant vous donne ce mandat.
- Votre état de l'art devrait comprendre la notion de connaissance tacite.
- On ne peut que vous conseiller de simplifier votre langage pour la rédaction de votre travail de bachelor.
- Condition: participation obligatoire à une session de méthodologie organisée dans le cadre de TA.

#### **Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.**

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeur et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 10 février 2020. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordiales salutations,



**Béatrice Girod Lehmann**  
Adjointe scientifique HES  
Haute Ecole de Gestion  
Institut Entrepreneuriat & Management

Tel: +41 27 606 90 94  
Email: [beatrice.girod@hevs.ch](mailto:beatrice.girod@hevs.ch), [masqsm@hes.so.ch](mailto:masqsm@hes.so.ch) - Web: [www.hevs.ch](http://www.hevs.ch), [www.masqsm.ch](http://www.masqsm.ch)

Coordnatrice Formation Continue HEG. Présente les mardis et vendredis.



## Annexes IV : Analyse enquête de terrain

Thèmes	Sujet	Consultant (1) ou Client de workshop (2)	Numéro de questionnaire où apparaît la même tendance	Atypique	Élément à tendance futurologique	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Chronologie d'un workshop	Attentes (partage, détermination)	1, 2	AO4, AO1 ; AO3, AO2, AO6, AO9, AO10, AO8, AO11			X				
Chronologie d'un workshop	Accueil		AO3, AO9, AO7			X				
Chronologie d'un workshop	Présentation du workshop					X				
Chronologie d'un workshop	Apport théorique	1	AO1, AO2, AO9, AO10, AO8, AO11, AO7			X				
Chronologie d'un workshop	Partage en plénum	1	AO1, AO2, AO8, AO11, AO7			X				
Chronologie d'un workshop	Feedback des consultants et des pairs		AO1, AO2, AO3, AO9, AO11, AO7			X				
Chronologie d'un workshop	Expliquer le « pourquoi ? » du workshop.	1	AO4, AO10			X		X		
Chronologie d'un workshop	Poser un cadre (lors du workshop)	1	AO4 ; AO1, AO3, AO12, AO11			X				
Chronologie d'un workshop	Exercices pratiques (impliquer)	1	AO1, AO2, AO10, AO8, AO11, AO7			X				
Chronologie d'un workshop	Poser les objectifs	1	AO4, AO3, AO1			X				

Chronologie d'un workshop	Organisation par slots horaires		AO1, AO2			X				
Chronologie d'un workshop	Avoir un contexte d'intervention	1	AO5			X				
Chronologie d'un workshop	Workshop préparé en fonction des objectifs du client	1	AO5, AO4, AO1			X				
Chronologie d'un workshop	Questionner les participants en fonction de leur de compétences	1	AO4, AO10, AO12			X				
Chronologie d'un workshop	Matérialisation du workshop selon le « golden circle »	1			AO4	X				
Chronologie d'un workshop	Définition de rôles	1		AO4		X				
Chronologie d'un workshop	Transmettre une Problématique d'un cas concret	1	AO10, AO8			X				
Chronologie d'un workshop	Partage d'expérience	1	AO1			X				
Chronologie d'un workshop	Contextualiser des exercices en fonction du client (transmission d'exemples aussi)	1	AO1, AO2, AO10, AO8			X		X		
Chronologie d'un workshop	Présentation des outputs du workshop	1	AO3, AO4			X				
Chronologie d'un workshop	S'assurer que les attentes ont été atteintes	1	AO3, AO2			X				

Chronologie d'un workshop	Plan d'action fait en fonction du nombre de participants	1	AO2, AO3, AO4 ; AO5			X				
Engagement	Interaction entre participants (modérateurs et clients)		AO8, AO12					X		
Engagement	Dans un premier temps partage de la solution à la problématique ensuite partage théorique				AO10			X		
Critère de réussite	Avoir des participants à l'aise							X		
Critère de réussite	Atteindre les attentes	1	AO1, AO3, AO1, AO6					X		
Critère de réussite Engagement	Avoir compris le « pourquoi ? » des actions effectuées et des exercices (pour favoriser la motivation intrinsèque)	1	AO2, AO10					X		
À l'aise, engagement	Le non-jugement est primordial			AO7						
À l'aise, engagement	Icebreak, petits jeux				AO7					
À l'aise, engagement	Avoir régulièrement des pauses		AO7, AO9							

Critère de réussite	Avoir une structure claire	1	AO4, AO1					X		
Engagement, à l'aise, critère de réussite	Avoir un cadre qui est respecté (confiance, timing, règle du dialogue)	1	AO4, AO2, AO10, AO12, AO11					X		
Engagement	Avoir été confronté à une problématique qui intéresse	1	AO10, AO11, AO12					X		
Engagement	Problématique commune à pousser à dialoguer et à s'investir			AO11						
À l'aise	Bon accueil	1	AO9, AO7					X		
Engagement	Avoir de la pratique	1	AO5, AO9, AO10, AO11					X		
Engagement	Bonne dynamique, partage	1	AO5, AO4					X		
Critère de réussite	Dynamique de variété			AO1				X		
Critère de réussite	Adhésion de participation	1		AO5				X		
Critère de réussite	Avoir un environnement temporel adéquat (laisser du temps pour effectuer le workshop)			AO5				X		
Critère de réussite	Faire ressentir aux participants qu'ils sont compétents			AO4				X		

Critère de réussite	Environnement du workshop est important : « workshop se déroule dans un lieu physique où l'espace est adéquat et utilisable au mieux pour le workshop »				AO2			X		
Engagement	« <i>Devoir répondre à une problématique sans notion théorique</i> »				AO10					
Engagement, à l'aise	« Les facilitateurs étaient des gens très humains »			AO12						
Engagement, à l'aise	« Les participants avaient la même vision du business »			AO12						
Engagement	« Ça bougeait dans tous les sens, on était engagé physiquement, on était poussé à être actif, remplir des canvas, Réflexion en groupe, pause, reprise »				AO12					
Savoir-faire	Partage théorie puis pratique		AO5, AO1, AO3, AO2, AO6, AO9, AO8, AO11, AO7						X	

Savoir-faire	« la théorie transmise au début de la session était dans un délai trop court »			AO8						
Savoir-faire	Feedback entre pairs (modérateur compris) après présentation du travail effectué		AO5, AO1, AO12, AO11						x	
Savoir-faire	« Il y eut au moment de ses partages un enrichissement des apports théoriques reçu »				AO11					
Savoir-faire	Contextualisation		AO2, AO9, AO7						x	
Savoir-faire	« <i>Le modérateur m'a poussé à faire des liens entre la théorie et des projets dans lesquels je travaillais</i> »									
Savoir-faire	Comprendre pourquoi		AO4, AO10, AO12						x	
Savoir-faire	« <i>Repérer ce qu'ils savent déjà et qu'ils repèrent ce qu'ils manqueraient à leur savoir selon eux</i> »			AO4					X	

Savoir-faire	Faire vivre une expérience aux participants		AO3, AO6							
Savoir-faire	Démontrer un enthousiasme, de la passion pour le sujet			AO2						
Savoir-faire	« Ressentie de frustration si je ne connais pas la théorie »			AO8						
Savoir-faire	Avoir des visuels			AO8						
Savoir-faire	Avant chaque exercice les modérateurs expliquaient « comment » appliquer la théorie			AO12						
Savoir-faire	Répétition du savoir acquis post-workshop			AO7						
Savoir-faire	Transmission de la théorie, faire transcrire la théorie sur une situation qu'ils vivaient au quotidien en demandant comment tu appliques cette théorie au quotidien, tu fias appliquer leur « comment » et ensuite tu leur			AO5						

	demandes d'expliquer à quelqu'un qui ne sait pas comment faire.									
Savoir-faire	Il finit en expliquant que le modérateur poussait le groupe dans le « comment » pour que ce soit le plus concret possible.				AO10					
Modérateur	Questionneur		AO12, AO4, AO10							
Modérateur	Responsable de la dynamique d'équipe		AO4, AO2, AO12							X
Modérateur	Leader, guide de journée (amener vers l'objectif)		AO5, AO1, AO3, AO3, AO6, AO9, AO10, AO8, AO7							X
Modérateur	Préparation du workshop		AO2							X
Modérateur	Donnée des exemples, expériences		AO9, AO8							
Modérateur	Garant du cadre		AO3, AO2, AO12							X
Modérateur	Expert		AO2, AO9, AO8, AO12, AO7							X
Modérateur	Support		AO9, AO8, AO12, AO7							X
Modérateur	Feedbacker		AO9, AO11, AO7							X

Modérateur	« Faire parler les muets »				AO4					X
Modérateur	Rôle d'observateur		AO10, AO11							
Modérateur	« <i>Le modérateur aura pour rôle de gérer chaque participant dans le but que ceux-ci aient un investissement personnel et rationnel lors du workshop</i> »			AO4						X
Modérateur	« <i>Ce sont les participants qui ont les rennes de leur implication</i> »				AO3					X
Modérateur	« <i>Créer un contexte qui permettra l'implication</i> »				AO3					X
Modérateur	Challenge		AO10, AO8, AO12, AO11, AO7							
Modérateur	Concernant le challenge : « Elle aime à penser que cela était pour dynamiser le groupe. »				AO11					
Modérateur	Garant de l'ambiance			AO12						
Modérateur	« Favoriser le dialogue et les			AO11						

	échanges entre les participants »									
Modérateur	Modérateur à l'écoute			AO7						
Modérateur	Questionner les participants en fonction de leurs compétences				AO4	x				
Choix du fournisseur	Légitime, renommé pour donner le workshop		AO7, AO8, AO9							
Choix du fournisseur	Recommandation		AO12, AO10							
Choix du fournisseur	Intérêt pour le sujet		AO11, AO12							
Pratique en tant que fournisseur de workshop	Plus de 10 ans		AO1, AO5, AO6, AO2, AO3, AO4							

## Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Emmanuel Fragnière, professeur accompagnant de ce travail de Bachelor ;
- Daniel Abebe, entrepreneur.