

## Rapport d'enquête préliminaire :

# « Dessine-moi un service ! Entreprises et administrations : comment concevoir et valoriser vos services »

---

Giuseppe Catenazzo, Gaëtan Derache,  
Emmanuel Fragnière,  
Patricia Hugentobler, Jean Tuberosa

*Cahier : N° HES-SO/HEG-GE/C--08/2/1--CH*

2007

**Mandantes** : Marianne Aerni, Orly Balli Garti, Magali Dubosson

**Sondeurs** : Cosima Bernardi, Gawdy Carranza, Philip Chowney, Joane Deschenaux, Alexandre De Sousa, Sandrine Giroud, Roberto Iuliano, Gonçalo Leal, Albert Lubanzadio, Hasan Mehmedovic, Adrijana Mitrovic, Gary Stillhard, Steven Wieland

**Responsables du mandat** : Giuseppe Catenazzo, Patricia Hugentobler

**Responsables du projet** : Emmanuel Fragnière, Jean Tuberosa

# Symposium HEG 29 novembre 2007



## « Dessine-moi un service ! »

---

Giuseppe Catenazzo, Gaëtan Derache, Emmanuel Fragnière,  
Patricia Hugentobler, Jean Tuberosa

Cahier de recherche

**Novembre 2007**

### **Résumé**

Quelle est la valeur du savoir-faire, de l'expertise, dans la production de services à haute valeur ajoutée ?

La HEG a conduit une enquête auprès de 678 personnes actives de la région genevoise afin de développer les sujets suivants :

- Utilisation des langues étrangères : importance, langues les plus utilisées, situation d'emploi, fréquence d'emploi, facteurs d'amélioration.
- État de la transmission du savoir-faire : difficulté de transmission, quantité transmise, conséquences de la non-transmission, moyens actuels de transmission, améliorations possibles.
- Évaluation du savoir-faire : profils recherchés, critères d'évaluation, avantages perçus grâce au savoir-faire.

La définition de l'expertise ne se résout pas à un seul terme mais bien à l'assemblage de plusieurs notions. Nous présenterons, dans ce cahier, les résultats de l'enquête portant sur ces thèmes afin de cerner ces notions et de fournir des idées à des gestionnaires et des administrateurs.

### **Mots-clés**

expertise, savoir-faire, sondage, perception

### **Summary**

We have conducted a survey research to measure the perception of Geneva working population regarding the importance of know-how and work experience in service production. The sample size is 678. Main findings indicate that know-how sharing is best made through day by day working and during meetings. Apparently, know-how makes each worker independent, however, knowledge management methods are neither enough developed nor encouraged: we risk losing know-how.

### **Keywords**

know-how, work experience, survey, perception

## Introduction

Le Laboratoire d'Études de Marché (LEM) de la Haute École de Genève a effectué un sondage concernant la perception du savoir-faire dans les entreprises de services.

Ce sondage a été réalisé dans le cadre du Symposium HEG "Dessine-moi un service ! Entreprises et administrations : comment concevoir et valoriser vos services" qui aura lieu le 29 novembre 2007. Un des thèmes principaux sera la composante tacite de la prestation de service. En effet, deux éléments entrent en compte dans la qualité d'une prestation de service : la composante explicite, rassemblant la documentation et toute autre forme de formalisation, et la composante tacite qui représente l'ensemble des connaissances non codifiées, voire non codifiables.

La tendance actuelle est l'acquisition d'une documentation toujours plus importante, qui conduit à une hyperformalisation de la connaissance. Cette formalisation a pour conséquence une quasi automatisation des prestations. Le sondage a démontré l'importance de l'être humain dans ce processus. Il tend à prouver qu'il faudrait replacer l'homme au centre de la prestation de service. En effet, notre sondage démontre une très nette préférence pour l'expérience professionnelle plutôt que pour une formation très approfondie.

Par ailleurs, il apparaît que la formation dans un établissement externe est reconnue, ce qui était peu le cas dans le passé où l'on se méfiait des formations extra muros. On apprécie désormais d'engager une personne déjà formée. Cette évolution est couplée à celle du raccourcissement des périodes passées dans la même entreprise, notamment due au changement de métier en cours de carrière, toujours plus fréquent. En début de carrière, la possession d'un titre universitaire assure un certain niveau de compétences intellectuelles pouvant compenser un manque d'expérience professionnelle dans un domaine précis. Par contre il semble que par la suite, dans l'évolution de la carrière, ce soit l'expérience professionnelle qui prenne le pas sur les diplômes obtenus.

Malgré l'importance démontrée de ces compétences intangibles que sont entre autres l'expérience professionnelle et le savoir-faire, l'étude dénote la faible capacité des entreprises à les valoriser. Cette négligence a pour conséquence une déperdition d'expertise importante. Les entreprises doivent encore se rendre compte que ces capacités représentent une valeur ajoutée, donc un investissement, dans la qualité de la prestation et qu'elles ont, par conséquent, un coût. Le sondage a cependant soulevé la difficulté de fixer une rémunération juste pour ces capacités.

En conclusion, la définition de l'expertise ne se résout pas à un seul terme ou une seule notion. C'est bien l'assemblage de plusieurs critères, dans ce sondage l'expérience professionnelle, un titre universitaire (exemple : Bachelor) et la maîtrise des langues, qui permet de cerner cette notion.

## Table des matières

Résumé.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Table des matières .....	3
1. L'expertise comme matière première des services à haute valeur ajoutée .....	3
2. Présentation du LEM (Laboratoire d'Étude de Marché) de la HEG-Ge .....	4
3. Axes de l'enquête relative au Symposium HEG 2007 .....	4
4. Synthèse des résultats.....	6
5. Présentation des résultats détaillés .....	9
6. Analyse en profondeur des résultats.....	15
7. Conclusion .....	16
8. Annexe : Questionnaire.....	17

## 1. L'expertise comme matière première des services à haute valeur ajoutée

Nous le savons, le secteur tertiaire est le moteur de nos économies. Nous parlons aussi volontiers de l'économie de la connaissance, avec pour corollaire une quasi-omniprésence des services. Ces services nous n'en connaissons finalement pas grand-chose, excepté qu'ils sont nécessaires à notre quotidien.

La production de service utilise comme matière première la connaissance, certes, mais elle se décompose en connaissance explicite et tacite. La connaissance explicite ou information correspond à la connaissance codifiée. La connaissance tacite, elle, repose sur une expérience, un savoir-faire ou encore une expertise acquise. Comme disait Bocuse, « *La cuisine ne s'apprend pas dans les livres, mais d'homme à homme* ».

L'hypothèse de recherche, qui sous-tend notre travail, est que les services à haute valeur ajoutée auront à l'avenir une composante de connaissance tacite plus importante que la composante explicite. Ceci implique que les modes de transmission du savoir ne peuvent plus simplement se passer par des documents et autres procédures.

La Suisse est prête selon nous à embrasser cette nouvelle révolution des services ; mais attention, le modèle industriel en vigueur n'est plus adapté. Il est certes très rassurant, car il dicte nos actes de la journée de travail. Tout le monde a en tête Charlot dans le film « Les temps modernes » coincé dans les rouages de chaînes de montage automatisées. Ça fait toujours rire mais en fait ce modèle est plus présent que jamais ; pensez aux feuilles d'activité par exemple. On est de nouveau dans une logique de dimensions mesurées objectives, en particulier le temps, avec pour seul objectif des gains de productivité.

Malgré la présence toujours très forte du modèle industriel dans nos entreprises, l'approche « artisanale » émerge comme une alternative possible pour la production de service à haute valeur ajoutée. Si cette tendance se vérifie, alors il faut reconsidérer les modes utilisés dans nos entreprises pour la transmission du savoir-faire. Il s'agit d'admettre que les systèmes informatisés, documentés d'apprentissage ne couvrent qu'un seul aspect de la production, en l'occurrence l'information (ou la connaissance explicite).

Quand le service repose essentiellement sur des compétences d'expertise (connaissances tacites), le savoir-faire passe d'homme à homme. Ce passage implique beaucoup de temps, consacré aussi bien par le maître que par l'apprenti. Il s'agirait donc pour chaque entreprise de prendre en charge la formation de ses collaborateurs et d'accepter de consacrer les efforts nécessaires à la transmission de savoir entre les « maîtres » et les « apprentis ».

Concéder plus d'autonomie et d'indépendance aux employés n'est pas forcément à l'ordre du jour. C'est pourtant ce qui ressort du sondage. Nous sommes conscients que ce message n'est pas « politiquement correct » dans le contexte actuel, où nous cherchons à tout prix à réduire les coûts de production. Cependant, nous sommes convaincus que le développement d'expertise fournira à nos entreprises des avantages concurrentiels indéniables, dans une économie mondialisée tournée de plus en plus vers les services à haute valeur ajoutée.

Afin de se couvrir face à ce risque de perte d'expertise, nous prôtons la création d'une réserve stratégique d'expertise. Le terme « réserve stratégique » provient du jargon militaire et signifie une force additionnelle prête à agir en cas de nécessité. Cette notion est joliment illustrée par les samouraïs japonais, soldats d'élite hyper entraînés, totalement dévoués à l'Empereur, qui passaient leur journée à s'occuper de leurs bonzaïs.

## 2. Présentation du LEM (Laboratoire d'Étude de Marché) de la HEG-Ge

La Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE) a créé en son sein un « laboratoire d'études de marché » qui fait participer les étudiants<sup>1</sup> à différents projets de recherche. Parmi les mandats déjà réalisés ou en cours, citons « Perception du Paléo Festival par la population de l'arc lémanique », « Étude sur la perception de l'information au sein des entreprises » et « Étude sur l'intérêt et les attentes d'un master proposé par la HEG-Ge ». Pour le présent mandat, « Étude sur la perception relative au processus d'engagement dans les sociétés de services<sup>2</sup> », une séance par semaine a été organisée depuis le 25 juin jusqu'au 3 septembre 2007 afin de coordonner les travaux.

Pour leur apprentissage, les étudiants ont participé à toutes les phases d'une enquête de sondage, soit détermination des axes de l'enquête, élaboration du questionnaire, collecte, codage ainsi que traitement statistique des données, et finalement communication des résultats.

## 3. Axes de l'enquête relative au Symposium HEG 2007

L'objectif de ce sondage est d'identifier la perception de l'expertise au sein des entreprises publiques et privées. Cette étude a été mandatée par la direction de la HEG-Ge dans le cadre du Symposium HEG-Ge sur le thème de « Dessine-moi un service ! Entreprises et administrations : comment concevoir et valoriser vos services » qui aura lieu le 29 novembre 2007 (lien Internet <http://www.hesge.ch/heg/symposium/2007/welcome.asp>).

Dans le cadre de la phase exploratoire de l'enquête qui s'est déroulée durant les mois de juin et juillet 2007, nous avons identifié et retenu, au travers d'entretiens approfondis sur une base d'échantillonnage restreinte, les axes d'enquête suivants :

- Utilisation des langues étrangères : importance, langues les plus utilisées, situation d'emploi, fréquence d'emploi, facteurs d'amélioration, etc.
- Etat de la transmission du savoir-faire : difficulté de transmission, quantité transmise, conséquences de la non-transmission, moyens actuels de transmission, améliorations possibles, etc.
- Evaluation du savoir-faire : profils recherchés, critères d'évaluation, avantages perçus grâce au savoir-faire, etc.

Pour cette enquête, nous nous sommes davantage intéressés aux aspects de perception et aux comportements des professionnels actifs et moins à des aspects objectifs.

Sur cette base de nos 3 axes d'enquête, nous avons établi un questionnaire administré auprès de la population genevoise active professionnellement au sein d'entreprises publiques et privées. Le questionnaire est composé de 24 questions (toutes fermées mais avec la possibilité d'ajouter une réponse supplémentaire<sup>3</sup>). Le questionnaire a été distribué en face-à-face et via Internet (questionnaire informatisé).

---

<sup>1</sup> Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

<sup>2</sup> Le questionnaire du présent mandat se trouve en annexe.

<sup>3</sup> Voir annexe.

Notre échantillon se compose de 678 personnes interrogées (nombre de questionnaires utilisables) dont 46 % d'hommes et 54 % de femmes. 72 % sont employés, 12 % cadres, 6 % cadres supérieurs, 8 % indépendants et 2 % sans emploi. En ce qui concerne le taux d'activité de notre échantillon, près des trois quarts ont une occupation professionnelle à plein temps. En outre, 75 % des personnes interrogées travaillent dans le secteur tertiaire. Parmi ces personnes-là, 14 % travaillent dans l'administration publique et 14 % dans le milieu bancaire, les autres pourcentages étant plus faiblement représentés.

Lors de l'analyse des résultats, nous avons utilisé, dans un premier temps, la méthode descriptive (comptage des résultats) et, dans un deuxième temps, nous avons procédé par analyses causales (tris croisés afin d'identifier des liens de cause à effet).

**Si un point en particulier vous intéresse, nous nous tenons à votre entière disposition et sommes prêts à conduire des statistiques plus approfondies et à vous les procurer.**

## 4. Synthèse des résultats

Nous présentons ici, une synthèse des résultats préliminaires et faisons référence au questionnaire mis en annexe.

### ▪ Importance des langues étrangères en entreprise (Question 1)

61 % des personnes interrogées trouvent que leur entreprise accorde de l'importance ("très important" et "important") à la connaissance des langues étrangères. Uniquement 5 % pensent qu'elle n'en accorde aucune.

### ▪ Langues principalement utilisées (Question 2)

Les langues les plus utilisées dans le monde du travail à Genève sont le français, l'anglais et l'allemand. Ce résultat est logique pour le français et l'allemand, car il s'agit des deux langues nationales les plus parlées, dont la langue locale. La troisième est la langue universelle, très répandue à Genève, ville internationale. L'espagnol, le portugais et l'italien sont eux aussi relativement répandus.

### ▪ Fréquence d'emploi (Question 3)

Les langues étrangères sont très utilisées sur le lieu de travail : 61 % emploient régulièrement une ou plusieurs langues étrangères, 33 % rarement et uniquement 6 % n'en emploient jamais.

### ▪ Situations d'emploi (Question 4)

L'oral est la forme la plus utilisée des langues étrangères et c'est principalement avec les partenaires externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) qu'elle trouve son utilité pour 65 % des sondés. A l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.) l'oral est utilisé dans 37 % des cas contre 22 % pour l'écrit. Ce dernier est aussi plus utilisé à l'externe.

### ▪ Facteurs à améliorer (Questions 5, 6 et 7)

Les personnes interviewées semblent en majorité (47 %) satisfaites des cours de langue qu'elles ont suivis. Cependant, 41 % ne le sont pas.

La question suivante explique les lacunes ressenties par les sondés. De fait, la pratique orale de la langue est l'amélioration qui serait la plus utile aux employés avec 39 %, tout comme les séjours linguistiques avec 25 %. L'acquisition d'un vocabulaire plus spécifique à leur emploi est également souhaitée.

La possibilité de création d'une formation internationale de Gestion dispensée en anglais est ensuite proposée pour palier ce problème. Les sondés sont très mitigés : 41 % seraient intéressés et 33 % ne le seraient pas, alors qu'un tiers n'a pas souhaité donner de réponse. Ce résultat peut s'expliquer par la spécificité de la formation (Gestion) et le niveau d'étude des personnes interviewées.

- **Difficulté de transmission des connaissances (Question 9)**

La transmission du savoir-faire est ressentie comme étant facile par une large majorité de personnes. Le part de celles ne profitant d'aucune transmission est très faible, et plus de 16 % la trouve difficile.

- **Quantité de connaissances transmises (Question 10)**

La question suivante éclaire la quantité des connaissances transmises : si un tiers des personnes pensent que leurs collègues leur transmettent toutes leurs connaissances, près des deux tiers restant sentent qu'une partie n'est pas partagée.

- **Niveaux d'amélioration de la transmission (Question 11)**

Pour améliorer cette transmission des connaissances, les personnes interrogées estiment qu'une meilleure relation entre collègues et des encouragements des supérieurs hiérarchiques seraient utiles. Un tiers estime que c'est la culture de l'entreprise qui en est, en partie du moins, responsable de ce déficit et plus de 16 % qu'une garantie de l'emploi permettrait d'améliorer la transmission. On remarque tout de même que 9 % des sondés pensent qu'il ne faut rien changer pour améliorer cette transmission. Ceci permet d'affirmer que la qualité ainsi que la quantité de connaissances, entre autres du savoir-faire, sont grandement influencées par les relations interpersonnelles.

- **Souffrance due au manque de partage (Question 12)**

En ce qui concerne les conséquences, près d'un quart n'a jamais souffert de ce manque de partage. Par contre, les autres en ont pâti, et même si deux tiers disent n'en avoir que rarement souffert, 15 % y sont souvent confrontés.

- **Moyens de transmission (Question 13)**

Actuellement, les entreprises mettent en place plusieurs moyens pour améliorer cette transmission. Les plus couramment utilisés sont les réunions et la formation interne. L'aide d'un employé formateur ou la documentation sont également employés. Par contre, la majorité est d'accord sur le fait qu'elle reçoive ce savoir-faire "sur le tas". On remarque donc, comme précédemment, que la transmission est une affaire de relation entre personnes. Les éléments explicites, comme la documentation et l'Intranet servent uniquement de support mais ne suffisent pas. C'est donc sur les relations humaines qu'il faut mettre l'accent.

- **Evaluation du savoir-faire (Question 14)**

Le critère d'évaluation qui ressort indubitablement est l'expérience professionnelle avec 42 %. Les résultats tangibles ainsi que le niveau de compétence par rapport aux collègues sont également reconnus. On remarque que l'importance accordée aux diplômes, à la réputation et à la recommandation est moindre.



#### ▪ Profil recherché au recrutement (Questions 15 et 16)

L'avis des sondés concernant le profil le plus recherché lors de recrutement a aussi été sollicité. La moitié des personnes interviewées préfèrent un panachage entre la formation et l'expérience professionnelle. Mais s'ils doivent n'en choisir qu'un des deux, c'est l'expérience qui est la plus importante.

Par contre, l'importance d'un diplôme, en plus d'expérience professionnelle, peut être expliquée par le fait qu'un Bachelor assure un certain niveau de compétences intellectuelles. Ceci se ressent d'autant plus dans une conjoncture qui entraîne toujours plus de changement de métier et par conséquent un niveau d'expérience plus bas dans le dernier domaine choisi. Parmi les personnes interrogées, 34 % sont consultées dans des processus de recrutement.

#### ▪ Apport du savoir-faire (Question 17)

Il reste à traiter l'apport personnel du savoir-faire des employés. Selon les sondés, l'apport principal est l'indépendance. Il leur permet également d'obtenir des primes et des augmentations de salaire, d'avoir une meilleure performance et de décrocher une promotion. Peu nombreuses sont les entreprises qui dispensent des cadeaux d'ancienneté, des avantages sociaux, des formations internes ou externes. Étonnamment, 9 % estiment même que leur savoir-faire ne leur rapporte rien du tout.

## 5. Présentation des résultats détaillés

Dans cette section, nous reprenons précisément chacune des questions du sondage et nous vous livrons les résultats statistiques détaillés.

**Question 1 : Comment jugez-vous l'importance accordée par votre employeur à la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères ?**

**Très importante**  
**Importante**  
**Moyennement importante**  
**Peu importante**  
**Aucune importance**  
**Je ne sais pas**

Les sondés pensent majoritairement que les entreprises accordent de l'importance à la maîtrise de langues étrangères (très importante 28 %, importante 33 %). Ils ne sont que 22 % à juger cette importance moyenne et 12 % faible. Seuls 5 % n'y accorderaient aucune importance.

**Question 2 : Selon vous, quelles sont les 3 langues les plus utilisées dans votre milieu professionnel ?**

**Français**  
**Anglais**  
**Allemand**  
**Italien**  
**Espagnol**  
**Portugais**  
**Arabe**  
**Chinois (Mandarin)**  
**Russe**  
**Japonais**  
**Autre**  
**Je ne sais pas**

L'ordre dans lequel apparaît les langues a peut-être été influencé par l'opinion des sondeurs qui se trouve d'ailleurs presque confirmé par les sondés : Français 97 %, Anglais 83 %, Allemand 53 %, Espagnol 25 %, Italien 13 %, Portugais 13 %, Arabe 3 %, Chinois 1 %, Russe 1 %, Japonais 1 %, autre 1 %. Les langues européennes sont donc encore les plus utilisées à Genève dans le monde du travail.

**Question 3 : A quelle fréquence utilisez-vous les langues étrangères dans votre emploi actuel ?**

**Au quotidien**  
**Souvent**  
**Rarement**  
**Jamais**  
**Je ne sais pas**

Malgré l'importance qu'ils attribuent à la maîtrise de langues étrangères (question 1) un tiers des sondés ne les utilise que rarement, et 6 % jamais. Par contre, beaucoup l'utilise souvent (30 %) et 31 % l'utilisent même quotidiennement.

**Question 4 : Au travail, dans quelle situation utilisez-vous régulièrement les langues étrangères ? [Plusieurs réponses possibles]**

- A l'oral, à l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.)**
- A l'écrit, à l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.)**
- A l'oral, à l'externe (client, fournisseurs, etc.)**
- A l'écrit, à l'externe (client, fournisseurs, etc.)**

L'oral ressort indubitablement comme l'expression la plus utilisée de la langue étrangère sur le lieu de travail (37 % à l'interne et 65 % à l'externe). L'écrit concerne cependant aussi environ un tiers des sondés (22 % à l'interne et 29 % à l'externe). On remarque également que c'est avec les contacts extérieurs à l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) que la maîtrise des langues étrangères est la plus utile.

**Question 5 : Pensez-vous que les cours de langues que vous avez suivis sont adaptés à votre activité professionnelle ?**

- Oui**
- Non**
- Je ne sais pas**

Les personnes interviewées sont en grande partie satisfaites des cours de langues qu'elles ont suivis (47 %) mais une grande quantité ne l'est tout de même pas (41 %). Les avis sont donc très partagés.

**Question 6 : Quel est selon vous le facteur le plus important à améliorer ? [1 réponse possible]**

- Rendre obligatoire l'obtention d'une certification en langues (Cambridge, Goethe, ...)**
- Pratique orale d'une langue**
- Maîtrise d'un vocabulaire professionnel**
- Maîtrise de la grammaire**
- Séjour dans une autre région linguistique**
- Autre**
- Je ne sais pas**

Avec 39 % des voix, la pratique orale est le premier facteur à améliorer en terme de langue étrangère. On retrouve cette volonté d'améliorer le côté oral avec la deuxième place du classement qu'occupe le séjour dans une autre région linguistique (25 %). Maîtriser le vocabulaire professionnel reste aussi très important aux yeux de 21 % des sondés. Les autres propositions obtiennent, elles, nettement moins de succès (certification 9 % et grammaire 5 %).

**Question 7 : Si une formation internationale de Gestion dispensée en anglais vous est proposée à Genève, la choisiriez-vous / l'auriez-vous choisie ?**

- Oui**
- Non**
- Je ne sais pas**

Les réponses sont encourageantes pour la création d'une nouvelle filière : malgré la spécificité de la formation, 41 % des sondés ont répondu favorablement. A noter cependant que plus d'un quart a choisi de ne pas se prononcer.

**Question 8 : Selon vous, quel établissement devrait dispenser cette formation ?**

- HEC, Haute Ecole de Commerce (Université)**
- HEG, Haute Ecole de Gestion (Haute école spécialisée)**
- Université privée**
- Autre**
- Je ne sais pas**

Les établissements jugés les plus aptes à dispenser cette formation sont la HEG (31 %) et la HEC (27 %). Les universités privées n'obtiennent que 8 % des suffrages. Tout comme pour la question précédente, beaucoup de sondés (36 %) ont choisi de répondre "je ne sais pas".

**Question 9 : Comment se fait la transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ?**

- Très facilement**
- Bien**
- Difficilement**
- Pas du tout**
- Je ne sais pas**

La transmission du savoir-faire se fait majoritairement dans de bonnes conditions (15 % très facilement, 65 % bien). 16 % ressentent cependant que cette transmission se fait difficilement. Uniquement 2 % expriment une totale rétention du savoir-faire.

**Question 10 : Vos collègues vous transmettent :**

- toutes leurs connaissances.**
- une partie de leurs connaissances.**
- aucune connaissance.**
- Je ne sais pas**

Cette question a permis de mettre en valeur l'impression de partage du savoir-faire. Si 5 % des sondés trouvent que leurs collègues ne transmettent aucune connaissance, 29 % la transmettent entièrement. Il est étonnant de voir que près de deux tiers des personnes interviewées sentent que malgré un certain partage, il existe une rétention volontaire de la connaissance part des collègues.

**Question 11 : Que faudrait-il changer pour améliorer la transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ? [2 réponses possibles]**

**Relations avec les collègues**  
**Garantie de l'emploi**  
**Culture d'entreprise**  
**Encouragement des supérieurs hiérarchiques**  
**Autre**  
**Rien**  
**Je ne sais pas**

Les réponses obtenues à ces questions reflètent l'importance des relations humaines dans le processus de transmission de la connaissance. En effet, 43 % pensent que l'amélioration des relations entre collègues augmenterait cette transmission et 41 % penchent pour des encouragements de la part des supérieurs hiérarchiques. La culture d'entreprise est également importante aux yeux de 32 % des sondés. Viennent ensuite la garantie de l'emploi (17 %) et d'autres solutions (4 %). Il est à relever que 9 % des personnes interviewées pensent qu'il ne faut rien changer du tout.

**Question 12 : Souffrez-vous du manque de partage du savoir-faire sur votre lieu de travail ?**

**Très souvent**  
**Souvent**  
**Rarement**  
**Jamais**  
**Je ne sais pas**

Si près d'un quart des personnes disent n'avoir jamais souffert du manque de partage du savoir-faire sur leur lieu de travail, presque tous les autres en ont été affectés. Une large majorité n'y a été confrontée que rarement (56 %), mais 15 % l'ont été souvent, voire très souvent (2 %).

**Question 13 : Quels sont les principaux moyens utilisés pour la transmission du savoir-faire dans votre entreprise ? [3 réponses possibles]**

**Réunion**  
**Apprentissage / stage**  
**Sur le tas**  
**Machine à café**  
**Avec un employé formateur**  
**Coaching / atelier**  
**Formation interne (cours)**  
**Activités extra-professionnelles**  
**Documentation**  
**Intranet**  
**Aucun moyen n'est mis en place**  
**Autre**  
**Je ne sais pas**

Par cette question, il nous a été possible de faire un état des lieux de la situation actuelle en ce qui concerne les moyens mis en place par les entreprises pour faciliter la transmission des connaissances à l'interne. Il est révélateur de voir que la moitié des sondés estiment avoir appris ce qu'ils savent de leur entreprise sur le tas. Le deuxième moyen le plus utilisé est la réunion (42 %). Viennent ensuite la formation externe (32 %), l'employé formateur (24 %), la documentation (24 %) et les stages (23 %). L'Intranet (14 %), la machine à café, donc les réunions informelles (10 %), les activités extra-professionnelles (9 %) et les ateliers (8 %) sont beaucoup moins utilisés. Notons tout de même que 5 % des sondés travaillent dans des entreprises où absolument rien n'a été mis en place pour faciliter la transmission de la connaissance.

**Question 14 : Quel critère vous semble le plus important pour l'évaluation du savoir-faire des employés ? [1 réponse possible]**

- Années d'expérience professionnelle**
- Résultats tangibles (ex : meilleur vendeur etc.)**
- Niveau de compétence par rapport aux collègues**
- Diplômes**
- Réputation**
- Recommandation / références**
- Autre**
- Je ne sais pas**

L'évaluation du savoir-faire doit pouvoir se faire sur une base identique pour tous afin d'être équitable. Ainsi il ressort que cette base devrait être l'expérience professionnelle pour 42 % des sondés. Les résultats tangibles et la comparaison du niveau de compétence par rapport aux collègues obtiennent respectivement 21 % et 16 %. Il est étonnant de voir que les diplômes obtenus ne convainquent qu'à 8 % les sondés. La réputation (8 %) et les recommandations (6 %) ne sont pas très reconnues non plus.

**Question 15 : Selon vous, quel profil est le plus recherché lors d'un recrutement ?**

- 10 ans d'expérience professionnelle sans formation universitaire**
- Une formation universitaire de 1<sup>er</sup> degré (Bachelor) et 5 années d'expérience professionnelle**
- Une formation universitaire de 2<sup>e</sup> degré (Master) sans expérience professionnelle**
- Je ne sais pas**

Les sondés montrent clairement l'importance d'un panachage entre la formation et l'expérience professionnelle avec le choix de la deuxième proposition par la moitié d'entre eux. Par contre, s'ils devaient choisir uniquement l'un des deux éléments, mais plus poussés, c'est l'expérience professionnelle qui primerait avec 23 % des sondages contre 6 % pour une formation supérieure uniquement. Il est à relever que 22 % des sondés n'ont pas désiré répondre à cette question.

**Question 16 : Vous arrive-t-il d'être consultés dans un processus de recrutement ?**

**Oui**  
**Non**

Cette question permet de mesurer l'impact réel des avis des sondés de la question précédente. En effet, un tiers des sondés est impliqué dans des processus de recrutement et influe donc directement.

**Question 17 : Que vous apporte votre savoir-faire ? [Plusieurs réponses possibles]**

**Prime financière / augmentation de salaire**  
**Cadeaux d'ancienneté**  
**Promotion**  
**Indépendance**  
**Avantages sociaux**  
**Formation interne (attestation)**  
**Formation externe (diplôme professionnel)**  
**Performance**  
**Autre**  
**Il ne m'apporte rien.**  
**Je ne sais pas**

Les avantages principaux qu'apporte le savoir-faire aux employés sont d'abord l'indépendance (38 %), la performance (37 %), la prime ou l'augmentation (29 %) et la promotion (20 %). Les formations internes (9 %), externes (8 %), les avantages sociaux (8 %) et les cadeaux d'ancienneté (5 %) ne sont reçus que par peu d'employés en récompense de leur savoir-faire. Ils sont même 9 % à ne rien recevoir du tout en échange du savoir-faire qu'ils apportent à leur entreprise.

## 6. Analyse en profondeur des résultats

Dans cette section, nous avons mis en avant quelques relations préliminaires intéressantes trouvées entre les différentes variables du questionnaire.

Notre but final est d'analyser en profondeur les résultats présentés précédemment afin d'évaluer l'importance de l'expertise dans le domaine professionnel. Nous aimerions également saisir quelques éléments perçus comme utiles afin de mieux développer le partage de savoir-faire au sein des entreprises de la région genevoise.

Tout d'abord, nous avons voulu savoir s'il existait des relations de cause à effet entre les différentes variables testées dans le questionnaire. Il s'agit ici d'être très prudent. En effet, étant donné que les variables sont définies sur des échelles qualitatives, ces relations ne sont pas mesurées par des corrélations mais plutôt par des « intensités d'association ». Des tests d'hypothèses et d'autres méthodes statistiques vont être effectués par la suite afin de vérifier la significativité de ces résultats.

Les premières relations ici abordées seront donc mieux étudiées et validées dans les prochains mois.

- La première constatation que nous avons faite concerne le manque d'égalité entre les hommes et les femmes dans la hiérarchie des sociétés de service : les hommes sont plus nombreux à occuper les postes les plus importants des entreprises. Cette hypothèse est vérifiée par la plupart des études sur le sujet. Par ailleurs, ces derniers croient que leur savoir-faire est utile pour obtenir des promotions au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.
- Lors du processus de recrutement, ce sont les hommes qui sont les plus consultés. Il s'agit ici d'un paradoxe à vérifier : la gestion des ressources humaines est souvent réputée être une activité d'entreprise qui s'adapte bien aux capacités de relations interpersonnelles et d'analyse psychologique propres aux femmes. Cependant les hommes, occupant des postes très élevés dans les entreprises, interviennent en dernière instance dans le choix de la nouvelle personne à intégrer dans l'organisation.
- Les actifs genevois estiment que la manière dont on effectue le partage du savoir-faire en entreprise est positive. À cette première estimation à vérifier ultérieurement, nous pouvons ajouter que les personnes âgées de plus de 26 ans disent que la transmission des connaissances dans les entreprises s'effectue bien voire très facilement. L'âge a donc une influence. C'est d'ailleurs ce qui ressort de la phase exploratoire : les employés les plus expérimentés ressentent souvent le besoin de transférer leurs connaissances aux collègues plus jeunes qui le méritent.



## 7. Conclusion

Dans le cas des services, comme la production est en grande partie intangible ou encore invisible, nous en sommes réduits à vendre des avantages perçus. Rendre visible des avantages d'expertise, d'expertise à résoudre des problèmes affectant les clients, n'est pas une mince affaire. C'est peut-être une des raisons qui rend la tarification des services à haute valeur ajoutée, extrêmement difficile.

L'expertise n'est pas liée à des variables objectives telles que quantité, volume, température, etc. Elle est probablement plutôt définie par une mesure d'intensité. Par exemple, quand une agence de publicité obtient un mandat commercial, ce n'est pas tant le nombre d'heures ouvrées qui importe mais plutôt l'impact du slogan marketing trouvé qui tient seulement en quelques mots !

Le modèle industriel, encore appelé fordien/taylorien par les académiciens, est-il en train de s'essouffler ? Beaucoup le pensent. Les économistes appellent ce phénomène la « Déconstruction ». Certains sociologues annoncent même le retour des « artisans ».

Le modèle industriel, adopté par la plupart des entreprises du secteur secondaire, a permis graduellement d'améliorer leur productivité. Il se fonde sur une hiérarchie très rigide, une production standardisée stable, qui va permettre de spécialiser et de simplifier à l'extrême les tâches quotidiennes des employés. Dans ce cas, typiquement, les employés n'ont pas la vue d'ensemble de la production, ne prennent pas d'initiative et ont finalement peu d'autonomie et d'indépendance. La récompense financière représente la principale motivation du travailleur.

Pourquoi ce modèle industriel atteint-il ses limites ? Nous pensons que la composante tacite, c'est-à-dire l'expérience ou encore le savoir-faire, sera à l'avenir plus importante que la composante explicite dans les services du futur. Même si la valorisation de composante tacite pose d'énormes difficultés pour tarifier ces services d'expertise.

Le sondage montre plusieurs choses :

Tout d'abord les sondés perçoivent que les approches favorisant les meilleures transmissions de savoir-faire se font sur le tas et dans le cadre de réunion. Sachant cela, il s'agirait de favoriser et de mieux structurer ces contextes d'interactions très informels.

Que vous apporte le savoir-faire ? Surtout de l'indépendance répondent nos sondés. Les récompenses du modèle industriel viennent uniquement plus loin. Cela indique un des défis majeurs de ces prochaines années qui consiste à reconnaître et tarifier correctement cette expertise, sans quoi nous prenons le risque de la perdre.

En effet, le sondage démontre encore que ce partage d'expérience n'est pas encore optimal. La rétention d'information persiste. Améliorer ce transfert devra être mieux valorisé car bien que beaucoup de sondés semblent bien disposés à passer le flambeau de la connaissance, une minorité ne joue pas forcément le jeu et espère sans doute être récompensée pour agir autrement.

Ce défi doit cependant être rapidement relevé. Dans le cas contraire nous prenons le risque de voir cette expertise disparaître si nous ne sommes pas prêts à en payer le prix.

## 8. Annexe : Questionnaire

### Étude sur la perception relative au processus d'engagement dans les sociétés de service

Cette enquête est réalisée par la Haute École de Gestion de Genève mandatée  
par la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale.

**La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis.**

1. Comment jugez-vous l'importance accordée par votre employeur à la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères ?

- Très importante
- Importante
- Moyennement importante
- Peu importante
- Aucune importance
- Je ne sais pas

2. Selon vous, quelles sont les **3 langues** les plus utilisées dans votre milieu professionnel ?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Français  | <input type="checkbox"/> Arabe                      |
| <input type="checkbox"/> Anglais   | <input type="checkbox"/> Chinois (Mandarin)         |
| <input type="checkbox"/> Allemand  | <input type="checkbox"/> Russe                      |
| <input type="checkbox"/> Italien   | <input type="checkbox"/> Japonais                   |
| <input type="checkbox"/> Espagnol  | <input type="checkbox"/> Autre [à préciser] : _____ |
| <input type="checkbox"/> Portugais | <input type="checkbox"/> Je ne sais pas             |

utilisez-vous les langues étrangères dans votre emploi actuel ?

- emploi actuel ?

3. utilisez-vous les langues étrangères dans votre emploi actuel ?

- emploi actuel ?

- Au quotidien
- Souvent
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

4. Au travail, dans quelle situation utilisez-vous régulièrement les langues étrangères ?  
[Plusieurs réponses possibles]

- A l'oral, à l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.)
- A l'écrit, à l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.)
- A l'oral, à l'externe (client, fournisseurs, etc.)
- A l'écrit, à l'externe (client, fournisseurs, etc.)

5. Pensez-vous que les cours de langues que vous avez suivis sont adaptés à votre activité professionnelle ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

6. Quel est selon vous le facteur le plus important à améliorer ? [1 réponse possible]

- Rendre obligatoire l'obtention d'une certification en langues (Cambridge, Goethe, ...)
- Pratique orale d'une langue
- Maîtrise d'un vocabulaire professionnel
- Maîtrise de la grammaire
- Séjour dans une autre région linguistique
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

7. L'International Business Administration (IBA) dispensée en anglais vous est proposée à Genève, la choisiriez-vous / l'auriez-vous choisie ?

7. L'International Business Administration (IBA) dispensée en anglais vous est proposée à Genève, la choisiriez-vous / l'auriez-vous choisie ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

8. Selon vous, quel établissement devrait dispenser cette formation ?

- HEC, Haute Ecole de Commerce (Université)
- HEG, Haute Ecole de Gestion (Haute école spécialisée)
- Université privée
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

9. La transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

- sur votre lieu de travail ?

9. La transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

- sur votre lieu de travail ?
- Très facilement
- Bien
- Difficilement
- Pas du tout
- Je ne sais pas

10. Vos collègues vous transmettent :

- toutes leurs connaissances.
- une partie de leurs connaissances.
- aucune connaissance.
- Je ne sais pas

11. Que faudrait-il changer pour améliorer la transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

[2 réponses possibles]

- Relations avec les collègues
- Garantie de l'emploi
- Culture d'entreprise
- Encouragement des supérieurs hiérarchiques
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_
- Rien
- Je ne sais pas

anque de partage du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

ieu de travail ?

12. nque de partage du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

ieu de travail ?

- Très souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

13. Quels sont les principaux moyens utilisés pour la transmission du savoir-faire dans votre entreprise ? [3 réponses possibles]

- Réunion
- Apprentissage / stage
- Sur le tas
- Machine à café
- Avec un employé formateur
- Coaching / atelier
- Formation interne (cours)
- Activités extra-professionnelles
- Documentation
- Intranet
- Aucun moyen n'est mis en place
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

14. Quel critère vous semble le plus important pour l'évaluation du savoir-faire des employés ?

[1 réponse possible]

- Années d'expérience professionnelle
- Résultats tangibles (ex : meilleur vendeur etc.)
- Niveau de compétence par rapport aux collègues
- Diplômes
- Réputation
- Recommandation / références
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

profil est le plus recherché lors d'un recrutement ?

un recrutement ?

profil est le plus recherché lors d'un recrutement ?

un recrutement ?

15. ofil est le plus recherché lors d'un recrutement ?

un recrutement ?

- 10 ans d'expérience professionnelle sans formation universitaire
- Une formation universitaire de 1<sup>er</sup> degré (Bachelor) et 5 années d'expérience professionnelle
- Une formation universitaire de 2<sup>e</sup> degré (Master) sans expérience professionnelle
- Je ne sais pas

16. Vous arrive-t-il d'être consultés dans un processus de recrutement ?

- Oui
- Non

17. Que vous apporte votre savoir-faire ? [**Plusieurs** réponses possibles]

- Prime financière / augmentation de salaire
- Cadeaux d'ancienneté
- Promotion
- Indépendance
- Avantages sociaux
- Formation interne (attestation)
- Formation externe (diplôme professionnel)
- Performance
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_
- Il ne m'apporte rien.
- Je ne sais pas

**NERLES**

**Sexe**

**S GENERALES**

**ERLES**

**Sexe**

**S GENERALES**

**RLES**

**Sexe**

**S GENERALES**

**LES**

**Sexe**

**S GENERALES**

18. Sexe

- Femme
- Homme

naissance : 19 nce : 19\_\_\_\_\_

19. aissance : 19 nce : 19\_\_\_\_\_

20. Quel est votre profil professionnel actuel ?

- Employé(e)
- Cadre
- Cadre supérieur(e)
- Indépendant(e)
- Chômeur

21. Quel est votre taux d'activité ?

- Plein temps
- Temps partiel, [à préciser] :  
\_\_\_\_\_

22. Quel est votre secteur d'activité ?

- Primaire (agriculture, sylviculture, élevage, pêche, etc.)
- Secondaire (industrie et artisanat)
- Tertiaire (service)

le branche travdans quelle branche travaillez-vous ?

e branche travdans quelle branche travaillez-vous ?

- Administration publique
- Assurance
- Banque
- Publicité
- Médical
- Tourisme
- Organisation internationale
- Autre [à préciser] : \_\_\_\_\_

23. Quelle est la taille de votre entreprise ?

- Moins de 10 employés
- Entre 10 et 50 employés
- Entre 51 et 100 employés
- Entre 101 et 200 employés
- Plus de 200 employés

24. Vous travaillez dans une entreprise :

- Régionale
- Nationale
- Internationale

**La Haute École de Gestion vous remercie pour votre participation.**

## Cahiers de recherche du Centre de Recherche Appliquée en Gestion (CRAG) de la Haute Ecole de Gestion - Genève

© 2006

**CRAG** – Centre de Recherche Appliquée en Gestion

Haute école de gestion - Genève

Campus de Battelle, Bâtiment F

7, route de Drize – 1227 Carouge – Suisse

✉ [crag@hesge.ch](mailto:crag@hesge.ch)

[www.hesge.ch/heg/crag](http://www.hesge.ch/heg/crag)

☎ +41 22 388 18 18

☎ +41 22 388 17 40

### 2006

- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/1/1--CH  
**Andrea BARANZINI**  
**Damien ROCHETTE**  
*“La demande de récréation pour un parc naturel  
Une application au Bois de Pfyn-Finges, Suisse”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/2/1--CH  
**Giovanni FERRO LUZZI**  
**Yves FLÜCKIGER**  
**Sylvain WEBER**  
*“A Cluster Analysis of Multidimensional Poverty in Switzerland”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/3/1--CH  
**Giovanni FERRO LUZZI**  
**Sylvain WEBER**  
*“Measuring the Performance of Microfinance Institutions”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/4/1--CH  
**Jennifer D’URSO**  
*“L’eau de boisson :  
Aspects logistiques et attitude du consommateur”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/5/1--CH  
**Jennifer D’URSO**  
*“La gestion publique de l’eau en Suisse”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/6/1--CH  
**Philippe THALMANN**  
**Andrea BARANZINI**  
*“Gradual Introduction of Coercive Instruments in Climate Policy”*

- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/7/1--CH  
**Andrea BARANZINI**  
**Caroline SCHAEERER**  
**José RAMIREZ**  
**Philippe THALMANN**  
*“Feel it or Measure it.  
Perceived vs. Measured Noise in Hedonic Models”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/8/1--CH  
**José RAMIREZ**  
**Anatoli VASSILIEV**  
*“An Efficiency Comparison of Regional Employment Offices Operating under  
Different Exogenous Conditions”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/9/1--CH  
**José RAMIREZ**  
**Joseph DEUTSCH**  
**Yves FLÜCKIGER**  
**Jacques SILBER**  
*“Export Activity and Wage Dispersion: The Case of Swiss Firms”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/10/1--CH  
**Joëlle DEBELY**  
**Gaëtan DERACHE**  
**Emmanuel FRAGNIERE**  
**Jean TUBEROSA**  
*“Rapport d’enquête : sondage Infobésité”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/11/1--CH  
**Andrea BARANZINI**  
**José RAMIREZ**  
**Cristian UGARTE ROMERO**  
*“Les déterminants du choix de (dé)localisation des entreprises en Suisse”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/12/1--CH  
**Catherine EQUEY BALZLI**  
**Jean TUBEROSA**  
**David MARADAN**  
**Marie-Eve ZUFFEREY BERSIER**  
*“Étude du comportement des PME/PMI suisses en matière d’adoption de système  
de gestion intégré.  
Entre méconnaissance et satisfaction.”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/13/1--CH  
**Joëlle DEBELY**  
**Magali DUBOSSON**  
**Emmanuel FRAGNIÈRE**  
*“The pricing of the knowledge-based services : Insight from the environmental  
sciences”*



## 2007

- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/1/1--CH  
**Andrea BARANZINI**  
**Caroline SCHAERER**  
*“A Sight for Sore Eyes  
Assessing the value of view and landscape use on the housing market”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/2/1--CH  
**Joëlle DEBELY**  
**Magali DUBOSSON**  
**Emmanuel FRAGNIÈRE**  
*“The Travel Agent: Delivering More Value by Becoming an Operational Risk  
Manager”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/3/1--CH  
**Joëlle DEBELY**  
**Magali DUBOSSON**  
**Emmanuel FRAGNIÈRE**  
*“The Consequences of Information Overload in Knowledge Based Service  
Economies”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/4/1--CH  
**Lucie Bégin**  
**Jacqueline Deschamps**  
**Hélène Madinier**  
*“Une approche interdisciplinaire de l’intelligence économique”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/5/1--CH  
**Journée de la recherche HEG 2007**  
*“Recueil des communications”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/6/1--CH  
**Sylvain Weber**  
**Andrea Baranzini**  
**Emmanuel Fragnière**  
*“Consumers Choices among Alternative Electricity Programs in Geneva – An  
Empirical Analysis”*

## 2008

- N° HES-SO/HEG-GE/C--08/1/1--CH  
**Andrea BARANZINI**  
**José RAMIREZ**  
**Sylvain WEBER**  
*“The Demand for Football in Switzerland : An Empirical Estimation”*