



Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne

Mémoire de MASTER M2

SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE CONNAISSANCE

sous-parcours **Business Analysis**

Promotion 2024-2025

« Optimisation de l'onboarding et de la transmission des connaissances pour les consultants »

RÉDIGÉ ET SOUTENU PAR : Varvara DUDNIKOVA

DIRECTEUR DE MÉMOIRE : Samuel PARFOURU

DATE DE SOUTENANCE : 01.10.2025

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES
DANS CE MÉMOIRE :
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR

Table des matières

Table des matières.....	3
Liste des figures	5
Liste des tableaux	5
Introduction	6
1. Contexte de l'étude	7
1.1 Présentation de l'entreprise.....	7
1.2 Client.....	8
1.3 Problèmes observés et objectifs.....	8
2. Partie Etat de l'art	11
2.1 Le domaine du conseil	11
2.1.1 Définition du consulting.....	11
2.1.2 Ressource clé du consultant	12
2.1.3 Les enjeux du métier de consultant	12
2.1.4 Système de gestion de connaissances	13
2.2 Connaissances	15
2.2.1 Définition de la connaissance	15
2.2.2 Typologie des connaissances.....	16
2.2.3 Connaissance individuelle	18
2.2.4 Connaissance organisationnelle	18
2.2.5 Knowledge creation - Model SECI	18
2.2.6 Niveaux de partage de connaissances	20
2.2.7 Processus de partage et de transfert des connaissances	22
2.2.8 Les vecteurs de partage des connaissances	23
2.3 Onboarding processus.....	25
2.3.1 Onboarding définition.....	25
2.3.2 Système de transmission de connaissance dans le projet consultant-client	26
2.3.3 Mémoire organisationnelle	28
2.3.4 Continuité de connaissances	30
3. Méthodologie.....	35
3.1 Choix méthodologique.....	35

3.2	Guide d'entretien	35
3.3	Démarche de collecte et traitement des données.....	36
4.	Analyse des résultats	37
4.1	Analyse empirique et validation du modèle	37
	Recommandations.....	43
	Conclusion	46
	Bibliographie	48
	Annexes	53
	Annexe 1 - Entretien 1	53
	Annexe 2 - Entretien 2	56
	Annexe 3 - Entretien 3	59
	Annexe 4 - Entretien 4	61
	Annexe 5 - Entretien 5	63
	Annexe 6 - Entretien 6	65

Liste des figures

Figure 1 - L'entreprise Capgemini.....	7
Figure 2 - L'entreprise ARVAL	8
Figure 3. La structure de connaissance [Davenport et al.,1998].	16
Figure 4. Modèle des modes de conversion des connaissances (cycle de vie) [Nonaka et al., 1998]......	19
Figure 5. Boucle de conversion de connaissances.	22
Figure 6. Partage de connaissance consultant-client [Suzic, 2024].	27
Figure 7. L'implication du client dans le système de partage de connaissance.	28
Figure 8. Mémoire du projet.	29
Figure 9. L'implication du client dans la mémoire organisationnelle.	30
Figure 10. Système de partage connaissance pour assure la continuité de connaissance.	31
Figure 11 - Hypothèse 2 et 3. Partage de connaissance entre les consultants et la structure de ce processus influent la rapidité d'intégration de nouveau consultant.	32
Figure 12. Hypothèse 4 : L'amélioration continue de mémoire organisationnelle.	33
Figure 13. Le modèle dynamique du système de partage de connaissance impactant l'onboarding de nouveaux arrivants.	34
Figure 14. Boucle H1 : Mémoire organisationnelle et les vecteurs de connaissance.....	38
Figure 15. Boucle H2 : Le partage de connaissance entre les consultants.	39
Figure 16. Boucle H2 améliorée avec l'implication du client.....	39
Figure 17. Boucle H3 : L'impact de la structure de l'onboarding.....	40
Figure 18. Boucle H4 : Mise à jour de la documentation.	41
Figure 19. Le modèle dynamique amélioré du système de partage de connaissance impactant l'onboarding de nouveaux arrivants.	42

Liste des tableaux

Tableau 1. Characteristics of explicit and tacit knowledge [Hislop, 2013].	17
Tableau 2. Les vecteurs de connaissance [inspiré par Sodersten, 2010]......	23

Introduction

Dans un contexte de secteur de conseil marqué par une forte mobilité, cette circulation dépend beaucoup de la capacité à intégrer rapidement de nouveaux consultants tout en assurant la continuité et la valorisation des connaissances. Les missions de conseil, par nature temporaires et évolutives, exigent que les consultants soient opérationnels rapidement afin de répondre aux attentes des clients et de délivrer des résultats concrets. Cette exigence suppose un processus d'intégration efficace - l'onboarding, qui dépasse la simple familiarisation avec l'entreprise et implique une véritable transmission de connaissances, l'appropriation des pratiques de travail et la compréhension du contexte client-projet. L'idée principale de l'onboarding est de transférer les connaissances aux nouveaux arrivants pour l'intégration facile dans la mission et commencer rapidement à être performant.

La réussite d'un projet de conseil ne dépend pas uniquement de la compétence individuelle du consultant et son expérience, mais également de la manière dont il s'approprie les connaissances accumulées par ses prédécesseurs et par le client lui-même. Une passation incomplète, mal structurée, une documentation insuffisamment actualisée ou un manque d'implication des acteurs clés peuvent ralentir l'intégration, accroître les incertitudes et réduire la valeur créée pour le client. Ainsi, la gestion des connaissances et la structuration du processus d'onboarding représentent des enjeux stratégiques pour les cabinets de conseil comme pour leurs clients dans un environnement très concurrentiel.

La littérature soulève plusieurs concepts permettant d'améliorer le processus d'intégration. La mémoire organisationnelle désigne l'ensemble des savoirs accumulés au fil du temps par une organisation, tandis que la continuité des connaissances vise à réduire les pertes d'information liées au turnover. Ces notions offrent un cadre d'analyse pertinent pour étudier la dynamique de l'onboarding dans le conseil.

Ce mémoire propose d'analyser les difficultés rencontrées dans la transmission des connaissances lors des transitions entre consultants pendant l'intégration dans le nouveau projet, afin d'identifier les aspects impactant la rapidité d'intégration de nouveaux arrivants et permettant d'optimiser ce processus et de renforcer la continuité organisationnelle, en préservant la mémoire du terrain accumulée par les consultants précédents.

1. Contexte de l'étude

Cette première partie vise à présenter l'entreprise Capgemini, au sein de laquelle j'effectue mon alternance d'un an, ainsi que ma mission réalisée dans l'entreprise du client ARVAL. Également les problèmes observés sur lesquels j'ai construit ma problématique et les objectifs associés.

1.1 Présentation de l'entreprise

Capgemini est une entreprise française spécialisée dans le conseil, les services informatiques et la transformation digitale (Figure 1). Elle est aujourd'hui présente dans plus de cinquante pays, employant plus de 350 000 collaborateurs. L'entreprise accompagne ses clients dans la transformation de leurs organisations et de leurs systèmes d'information, en proposant des services variés tels que le conseil en stratégie, le développement logiciel, la gestion des infrastructures IT, le cloud, la cybersécurité ou encore l'analyse de données.



Figure 1 - L'entreprise Capgemini

J'ai rejoint le pôle Finance Services en tant que Business Analyst en alternance. J'ai été rapidement placée chez le client Arval.

J'ai suivi un programme d'onboarding de deux semaines chez Capgemini, qui s'est révélé à la fois intense et très enrichissant. Ces deux semaines étaient organisées autour de rencontres avec les équipes, ateliers pratiques et présentations sur la culture et les valeurs de l'entreprise. L'objectif principal était de nous familiariser avec l'environnement de travail, de comprendre les règles internes et les bonnes pratiques, et de favoriser l'intégration au sein des équipes. Les activités étaient variées et encourageaient la collaboration, créant un esprit d'équipe très motivant. Au cours de cette période, nous avons d'abord reçu des informations générales sur Capgemini et ses processus, puis nous avons eu la possibilité de suivre une formation en ligne spécifique à la mission client, ce qui nous a permis d'acquérir rapidement les compétences nécessaires pour débiter notre travail auprès du client.

1.2 Client

En tant que consultante, j'ai été placée chez le client BNP Paribas ARVAL, filiale du groupe BNP Paribas (Figure 2). BNP Paribas est la première banque de la zone euro. Le Groupe accompagne une large diversité de clients : particuliers, associations, entrepreneurs et grandes entreprises, - dans la réussite de leurs projets grâce à des solutions de financement, d'investissement, d'épargne et de protection. L'organisation est structurée autour de trois pôles opérationnels : la banque de détail, la banque d'investissement et les services financiers spécialisés.



Figure 2 - L'entreprise ARVAL

C'est dans ce troisième pôle que s'inscrit BNP Paribas ARVAL, entité spécialisée dans la location longue durée de véhicules (full-service véhicule leasing) et dans les solutions de mobilité intégrée. À fin décembre 2024, ARVAL gère une flotte de 1,8 million de véhicules, avec plus de 8 600 collaborateurs présents dans 29 pays. L'entreprise propose des solutions de mobilité sur mesure, adaptées aussi bien aux grandes entreprises et PME qu'aux indépendants et aux particuliers.

J'ai intégré le département Global Operations, qui se compose de plusieurs pôles : *Vehicle & Logistics*, *Aftermarket Networks*, *Fleet Services*, *Driver Experience*, *Business Operations* et *Digital*. Plus précisément, j'ai rejoint l'équipe Vehicle & Logistics, qui s'occupe de tout le changement concernant les B2B plateformes de différents pays.

1.3 Problèmes observés et objectifs

Le problème de transmission des connaissances est d'autant plus important dans les environnements où les processus d'onboarding varient fortement d'une entreprise à l'autre, et même d'un projet à l'autre, comme c'est le cas pour les missions des consultants. Dans le cas de l'entreprise dans laquelle je suis en alternance, ces processus sont assez formalisés concernant le domaine général, la culture de l'entreprise, les différentes règles. Cependant, la transmission des connaissances spécifiques du terrain pour nouveaux arrivants dépend fortement des consultants en place qui quittent le projet ou qui restent ou qui dépendent entièrement du client.

Dans mon cas, je suis venu à la place d'une consultante qui partait dans le congé maternité, et comme elle n'avait pas du temps nécessaire pour assurer la passation complète et bien structurée, mon expérience d'onboarding n'était pas très efficace. De plus, du côté client il n'y avait pas de système bien défini pour partager les connaissances, l'absence de mémoire de projet, qui a freiné la prise en main rapide, donc au début je me sentais perdue.

Le métier de consultant consiste à s'intégrer rapidement et d'être proactif pour trouver les informations pertinentes soi-même. Lorsqu'une passation est bien structurée avec des documentations claires ainsi qu'avec des étapes définies, elle permet une appropriation plus rapide du projet. Elle réduit la perte de temps liée à la recherche d'informations dispersées et facilite ainsi la mise en œuvre des actions attendues, ce qui conduit le consultant à délivrer plus rapidement les résultats attendus par le client.

Sans ce système, j'ai dû investir plus d'efforts pour comprendre le contexte, poser beaucoup de questions, et parfois avancer par essais et erreurs. Cela m'a montré sur pratique que l'absence de structure dans le partage de connaissances peut ralentir l'efficacité d'un consultant et retarder sa capacité à créer de la valeur pour le client.

Ce mémoire a pour objet de porter un éclairage sur l'impact de structuration et de partage des connaissances client-projet sur l'onboarding pour les consultants dans les nouveaux terrains. C'est dans ce contexte que s'inscrit la problématique centrale de ce mémoire :

« En quoi l'optimisation de l'onboarding et la structuration de la transmission des connaissances client – projet permettent-elles d'assurer une prise en main rapide et efficace par les consultants, tout en préservant la mémoire du terrain accumulée par leurs prédécesseurs ? »

À travers cette problématique, l'objectif général du mémoire est d'analyser le processus d'intégration des consultants, d'identifier les freins et les points qui influencent la transmission des connaissances, et de proposer des recommandations pour améliorer ce processus.

Ce travail est guidé par plusieurs questions :

- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la passation sur le terrain du client ?
- En quoi la mémoire organisationnelle facilite-t-elle l'appropriation du contexte client par les nouveaux consultants ?

- Quel est l'effet de la participation des consultants sortants de projet sur la rapidité d'intégration de nouveau arrivant ?
- Quel rôle joue le client dans la transmission et la continuité des connaissances ?
- Dans quelle mesure la structuration du processus d'onboarding et la mise à jour régulière de la documentation influencent-elles la montée en compétence des nouveaux arrivants ?

Ainsi, toutes ces questions mettent en évidence que l'intégration des consultants ne se limite pas à une simple procédure administrative, mais représente un enjeu stratégique de continuité et de performance. Il est crucial de comprendre comment les connaissances sont établies, partagées et conservées lors de l'onboarding afin d'accélérer l'adaptation des nouveaux arrivants, de protéger la mémoire des projets et de renforcer la valeur créée pour le client.

2. Partie Etat de l'art

2.1 Le domaine du conseil

2.1.1 Définition du consulting

Le management consulting est une industrie assez jeune. La plus vieille société qui existe encore a été créée en 1887 par Arthur Dehon Little. Depuis ce temps, le secteur du consulting a beaucoup grandi, en taille, dans les types de services proposés et aussi dans les façons de travailler. Chaque année de nouveaux services apparaissent pour suivre le changement rapide dans le monde du management. Aussi, les nouvelles technologies et les besoins différents des clients obligent les entreprises de conseil à inventer de nouvelles manières de réaliser leurs services [Maula et al., 2000]. Avec ce développement, le rôle du consultant a aussi changé. Avant c'était surtout un rôle de spécialiste très technique, mais aujourd'hui le consultant est quelqu'un avec plusieurs casquettes/masques. Dans la littérature on dit qu'il peut être expert, professeur, enquêteur, conseiller, technicien, même parfois "witch doctor" (Jacobson, 2005).

Le secteur du consulting est très diversifié. C'est pourquoi il est difficile d'en donner une définition très claire. Les services ne viennent pas seulement des firmes de consulting, mais aussi d'entreprises spécialisées dans la comptabilité, l'IT ou la logistique, ou même de spécialistes travaillant en freelance [Nikolova, 2007].

Le consulting est un service indépendant qui aide les organisations clientes à trouver et appliquer des solutions pour leurs problèmes [Nikolova et al., 2000]. C'est une industrie fortement basée sur la connaissance : les clients payent pour des conseils qui viennent de l'expérience et du savoir spécialisé des consultants. L'objectif est d'améliorer le fonctionnement et de résoudre les problèmes [Kubr, 1996, Skok, 2013]. Donc, le consulting peut être vu comme un processus de transfert de connaissance, expertise et compétences d'un côté (le consultant) vers l'autre (le client) [Jacobson, 2005]. Cependant, dans ce travail, nous allons nous concentrer sur le fait que ce processus est en réalité bidirectionnel afin d'assurer la relation entre client et consultant et d'accélérer l'avancement du projet.

Pour réussir, les grandes firmes de consulting doivent mettre l'accent sur les connaissances. Elles doivent créer des connaissances et les partager efficacement à l'intérieur de l'organisation pour pouvoir suivre le rythme du changement global [Michailova et al., 2005]. En fait, celui qui apprend et s'adapte plus vite que les autres gagne des parts de marché.

2.1.2 Ressource clé du consultant

Dans une enquête réalisée en 1989, plusieurs PDG d'entreprises ont reconnu que la connaissance est le facteur le plus fondamental parmi toutes les activités de l'entreprise [Wiig, 1997].

Une valeur particulièrement importante dans le monde du consulting est le savoir-faire que les consultants laissent derrière eux grâce au transfert de connaissances vers différents niveaux de management dans les organisations clientes [El Dine et al., 2020]. Un défi majeur de management, qui est devenu un élément critique dans le monde du consulting, est la gestion des connaissances [Werr, 2012]. La connaissance est devenue l'actif central des cabinets de conseil, qui étaient parmi les premiers à s'intéresser et à investir massivement dans le management de la connaissance [Hansen et al., 1999].

La gestion des connaissances n'est pas un phénomène nouveau. Pendant des siècles les propriétaires de commerces familiaux ont transmis leur savoir-faire à leurs enfants, les maîtres artisans ont enseigné leur métier aux apprentis, etc. Cependant, avec l'essor de l'informatique, il est devenu possible de coder, stocker et partager certains types de connaissances plus facilement. Le secteur du consulting a été parmi les premiers à explorer l'utilisation de ces technologies pour capturer et diffuser la connaissance. C'est pourquoi les consultants en management sont considérés comme une source essentielle des connaissances managériales les plus récentes (Clark, 1995). Leur rôle principal est d'aider les organisations clientes à résoudre leurs problèmes grâce aux savoirs spécifiques qu'ils ont acquis par leur expérience professionnelle.

2.1.3 Les enjeux du métier de consultant

Le métier de consultant est par nature complexe et exigeant. Le consultant intervient dans des environnements variés, souvent nouveaux pour lui, où il doit rapidement comprendre la situation, acquérir toutes les connaissances nécessaires au projet, proposer des solutions adaptées en s'appuyant à la fois sur son expérience et sur les connaissances du client. Ce rôle implique donc de nombreux défis : difficultés d'intégration, contraintes de temps, différences culturelles ou organisationnelles, résistance au changement de la part des client, qui peuvent entraîner un manque de partage des connaissances essentielles. Tous ces éléments peuvent affecter non seulement l'efficacité du travail du consultant, mais aussi la performance globale de l'entreprise où il intervient.

Un des premiers défis du métier de consultant est de rester externe à l'organisation cliente, tout en devant obtenir un résultat concret et valide. En effet, le consultant n'appartient pas au système administratif interne, il se trouve en quelque sorte au milieu entre l'entreprise cliente et son propre cabinet de conseil. En conséquence, il arrive souvent qu'il soit rejeté ou perçu comme un acteur extérieur par les membres de l'organisation, et cela indépendamment de sa compétence technique ou de la qualité de son expertise. Le consultant doit apprendre à garder l'équilibre et bien définir la connexion avec les deux côtés. Nikolova (2007) souligne aussi l'importance critique de créer et de maintenir une relation client-consultant solide et efficace. Autrement dit, la réussite d'une mission dépend largement de la capacité des deux parties à être conscientes des facteurs qui influencent leur relation, et donc du processus de partage des connaissances.

Un second enjeu réside dans l'aspect temporel des missions de consulting. Les projets de conseil sont presque toujours soumis à des contraintes de temps strictes. Ces limites influencent fortement l'interaction entre consultant et client : par manque de temps, les deux parties n'ont ni la possibilité de développer des liens de confiance profonds, ni de construire des outils de communication et de partage des connaissances efficaces. Comme l'ont montré Hanisch et al. (2009), il existe un besoin urgent d'améliorer significativement la gestion des connaissances dans les projets, car la plupart des entreprises étudiées ne disposent pas d'une approche systématique en la matière [Skok, 2013].

Le cœur du métier de consultant repose donc sur la coopération et l'interactivité avec le client. Le résultat du service de conseil est de renforcer la compétitivité de l'entreprise cliente dans le marché, mais cet objectif ne peut être atteint sans l'engagement des consultants et le client qui s'impliquent pleinement dans le projet. Le transfert de connaissances (Knowledge Transfer) dans le projet ne peut pas être unilatéral. Pour être réellement efficace, il nécessite que le client soit aussi impliqué et motivé dans le processus [EL Dine et al., 2020]. Le partage de connaissances entre le consultant et le client, avec un focus particulier sur le caractère bidirectionnel de ce processus, est l'un des objectifs de ce mémoire.

2.1.4 Système de gestion de connaissances

Pour que ces connaissances puissent être efficacement conservés, partagés et utilisés dans le temps et entre projets, les cabinets de conseil s'appuient sur des systèmes de gestion des connaissances (Knowledge Management Systems, KMS). Un Knowledge Management System (KMS) est défini comme un ensemble d'outils, de processus et de pratiques visant à faciliter la

création, le stockage, le partage et l'application des connaissances au sein d'une organisation [Alavi et al., 2001]. Dans le domaine du consulting, le KMS permet aux consultants de capitaliser l'expérience accumulée lors des projets, de la mettre à disposition des collègues, et de la transmettre efficacement aux clients.

2.2 Connaissances

2.2.1 Définition de la connaissance

La connaissance est aujourd'hui considérée comme la ressource organisationnelle la plus importante et un véritable atout concurrentiel pour les entreprises [Nahapiet et al., 1998 ; Grant, 1996]. Elle constitue un actif immatériel crucial qui alimente la productivité, la croissance et la survie des organisations dans un environnement compétitif.

Tout ce que l'on observe, entend, apprend peut être converti en nouvelles connaissances. Cependant, ces éléments ne peuvent pas être accumulés comme une donnée brute : ils doivent être testés, validés et exploités par l'organisation dans son ensemble pour créer de la valeur [Nonaka, 1991]. Selon Nonaka (1991), la création de nouvelles connaissances ne se limite pas à une simple activité, mais correspond à une véritable façon d'être et de se comporter, qui implique de reconnaître que chaque individu au sein d'une organisation est un créateur de connaissance.

La littérature académique a une variété de définitions de cette notion, sans qu'une seule ne fasse consensus parmi la communauté scientifique [Alavi et al., 2001]. Cette multiplicité provient de la complexité de la notion de connaissance et de sa présence dans plusieurs disciplines différentes : la philosophie, les sciences cognitives, le management, les technologies de l'information etc.

Pour définir la notion de connaissance, nous nous référons d'abord à l'Oxford English Dictionary, qui propose la définition suivante : "Facts, information, and skills acquired by a person through experience or education; the theoretical or practical understanding of a subject" (2019). De nombreux chercheurs distinguent le terme connaissance du terme information. Ces notions ne sont pas équivalentes, cependant deux notions parfois utilisées de manière interchangeable. Selon Nonaka (1994), la connaissance résulte de la transformation de l'information à travers l'interprétation des individus, dans un contexte spécifique, en fonction de leurs croyances et représentations et cette information comprise et assimilée permet d'aboutir à une action. Elle se forme dans un processus dynamique qui implique à la fois l'expérience, l'interprétation personnelle et le contexte organisationnel. De même, Davenport et Prusak (1998), Boisot (1998) affirment que la connaissance est le fruit d'un processus de conversion : les données sont d'abord structurées en informations, puis transformées en connaissances par leur utilisation et interprétation (Figure 3). Gurteen (1998) aussi propose de considérer la connaissance comme une forme enrichie d'information, qui ne se limite pas aux données brutes

mais inclut également le *savoir-faire* (*know-how*) et le *savoir-pourquoi* (*know-why*). Enfin, Alavi et Leidner (2001) définissent la connaissance comme une information traitée par les individus et comprenant idées, faits, expertises et jugements utiles pour la performance au niveau individuel, collectif et organisationnel. Dans ce mémoire, nous adhérons à cette définition, car elle reflète bien la complexité et la richesse de la connaissance dans le contexte organisationnel.

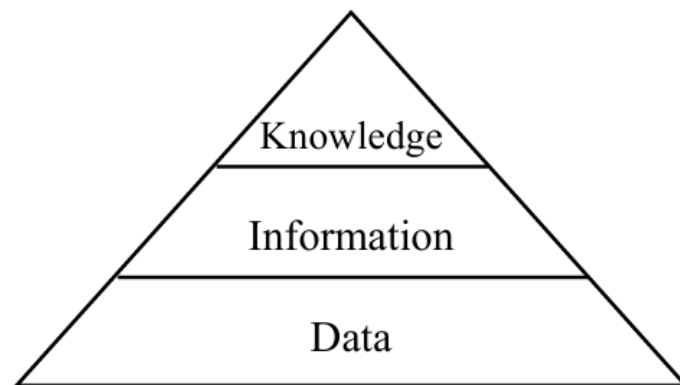


Figure 3. La structure de connaissance [Davenport et al., 1998].

2.2.2 Typologie des connaissances

La littérature distingue généralement deux types principaux de connaissance : la connaissance explicite et la connaissance tacite [Polanyi, 1966 ; Nonaka, 1994]. Ces connaissances peuvent être considérées à la fois sur le niveau individuel et collectif [Hislop, 2013]. Nous allons commencer par les différents fromes de connaissance.

2.2.2.1 Connaissance explicite

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la connaissance explicite peut être exprimée à travers un langage formel, incluant des énoncés grammaticaux, des équations mathématiques, des spécifications ou des manuels, ce type de connaissance peut être transmise plus facilement et de manière formelle entre individus par différents moyens de communication. C'est pourquoi, la connaissance explicite est souvent appelée comme une connaissance "dure/hard" [Nonaka, 1994].

Elle fait partie du quotidien professionnel, car elle peut, par définition, être exprimée de manière formelle et systématique à travers des articles écrits, des manuels, bases de données, documents et autres formes structurées [Nonaka et al., 2000, Nonaka et Von Krogh, 2009]. Cela facilite son stockage et sa diffusion [Hislop et al., 2018], ainsi que son partage entre individus et au sein des organisations [Nonaka et al., 2000].

2.2.2.2 Connaissance tacite

À l'inverse, la connaissance tacite est difficile à partager. Ce type de connaissance plus difficilement formellement exprimée ou systématiquement documentée comme la connaissance explicite. Elle est donc souvent qualifiée de connaissance "souple/soft" et repose sur l'intuition, les croyances et l'expérience personnelle [Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1994]. Comme Polanyi (1966) le souligne «We can know more than we can tell.». Ce type de connaissance appartient au domaine du « savoir-faire ». Un exemple classique de connaissance tacite est la capacité de faire du vélo : il est difficile d'expliquer formellement comment maintenir l'équilibre. Les aspects techniques et théoriques peuvent être décrits via des instructions, c'est-à-dire de la connaissance explicite, mais la pratique réelle dépend de l'expérience et de la compréhension implicite des relations spatiales [Polanyi, 1962]. Les principales caractéristiques de chaque type de connaissance sont présentées dans le Tableau 1.

Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
Inexpressible in a codifiable form	Codifiable
Subjective	Objective
Personal	Impersonal
Context-specific	Context-independent
Difficult to share	Easy to share

Tableau 1. Characteristics of explicit and tacit knowledge [Hislop, 2013].

Tsoukas (1996), s'appuyant également sur les travaux de Polanyi (1962), soutient que la connaissance tacite et la connaissance explicite sont mutuellement constitutives et ne devraient pas être considérées comme deux types de connaissances totalement séparés. Selon lui, il est si difficile de les séparer que toute tentative de le faire reviendrait à « passer à côté de l'essentiel ». Lunnan et Huemer (2008) résument bien cette idée avec la métaphore de la construction : la connaissance explicite fournit les blocs de construction, et la connaissance tacite fournit la colle et le mécanisme d'intégration dans l'apprentissage. Ainsi, ces deux formes de connaissance sont fondamentalement complémentaires.

Dans le travail des consultants, les interactions avec les clients impliquent à la fois la connaissance explicite (informations codifiables et facilement déchiffrables) et la connaissance tacite (savoir-faire pratique) [Nonaka, 1991 ; Simmonds et al., 2001]. L'importance relative de ces deux types de connaissances dépend largement de la nature de la relation entre le consultant et le client [Richter et al., 2009].

2.2.3 Connaissance individuelle

Au sein des organisations, la connaissance est présente à plusieurs niveaux. De plus, certains affirment que les connaissances des employés sont ce qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents [Abjanbekov, 2004]. Nonaka and Takeuchi (1995) ont été parmi les premiers à reconnaître le rôle crucial des employés dans le processus de création de connaissances. La connaissance individuelle est un aspect de la connaissance organisationnelle, qui se trouve dans l'esprit de chaque individu et ses compétences [Lam, 2000].

Si les individus ne partagent pas leurs connaissances de manière efficace avec d'autres individus et groupes au sein de l'entreprise, l'organisation ne pourra pas profiter de cette ressource [Ipe, 2003].

2.2.4 Connaissance organisationnelle

Selon Nahapiet et al. (1998) et Senge (1999) la création de connaissances organisationnelle se fait à travers l'échange de connaissance individuelle et connaissance existantes entre collègues. [Bartol et al., 2002]. Ce processus de partage de connaissances individuelle dans le groupe s'organise en « collective mind » [Weick et al., 1993]. En suivant cette logique, si l'organisation consiste en plusieurs groupes différents, les connaissances organisationnelles se trouvent dans le collective mind, Cependant, même l'interaction de ce groupe ne garantit pas le partage de connaissance entier, parce qu'il n'y a aucun individu possédant toutes les connaissances du collective mind [Michailova et al., 2013].

2.2.5 Knowledge creation - Model SECI

Mais comment ça se passe le processus de conversion des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. Nonaka (1994) a proposé un cycle de conversion de la connaissance en spirale (Figure 4), où les connaissances tacites qu'un individu possède peuvent être partagé ou transféré par divers mécanismes aux autres au sein de l'organisation [Michailova et al., 2013]. Grandinetti (2014) a également étudié l'impact des connaissances tacites d'individus au sein d'organisations et il a conclu qu'elles ne peuvent être utiles que par leur processus de conversion en connaissances explicites.

Le modèle de Nonaka (1994) comprend quatre étapes : Socialisation, Externalisation, Internalisation, Combinaison et quatre conversions de la connaissance à travers ces phases : de tacite à tacite, de tacite à explicite, d'explicite à explicite et d'explicite à tacite. Ce processus permet de transformer la connaissance individuelle en connaissance organisationnelle de manière répétitive et cette conversion est un aspect critique pour la réussite d'une entreprise

orientée connaissances [Nonaka, 1991 ; Nonaka et al., 1998] These processes are shown in Figure 4.

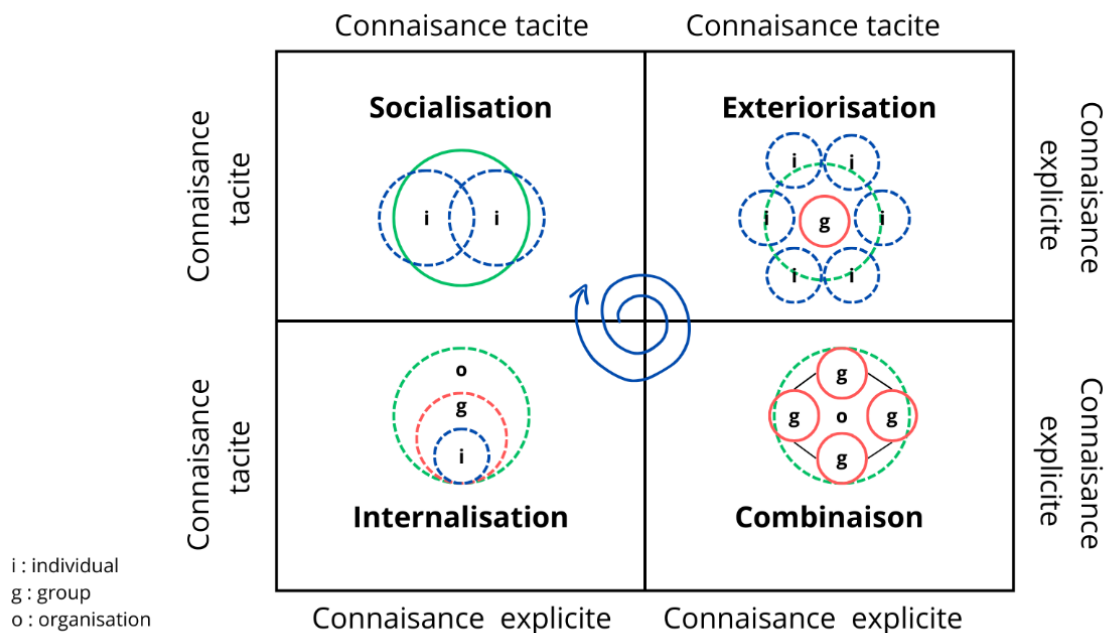


Figure 4. Modèle des modes de conversion des connaissances (cycle de vie) [Nonaka et al., 1998].

Socialisation : La première phase permet de convertir la connaissance tacite par l'interaction informelle entre individus et partage d'expérience. A cette étape, il est impossible de formaliser cette conversion de connaissance, de la convertir en documentation ou en instructions. Comme expliqué dans la section 2.2.2. cette connaissance tacite c'est le savoir-faire (par exemple l'apprentissage du vélo), quelque chose que nous apprenons que par la pratique, notre propre expérience ou l'observation.

Externalisation : cette phase convertit la connaissance tacite en connaissance explicite. Ce processus est le plus fondamental parce que l'idée subjective se transforme en une forme explicite qui sera comprise par les autres individus [Nonaka et al., 1995]. Donc, la connaissance tacite convertie en connaissance explicite peut être structurée et partagée sous forme de modèles, ce qui crée une nouvelle connaissance.

Combinaison : cette troisième phase implique la transformation de la connaissance explicite en connaissance explicite, plus précisément en nouveaux ensembles de connaissances explicites. Trois processus sont inclus dans cette étape : 1) collecte de connaissances explicites provenant de sources internes ou externes ; 2) partage de ces connaissances au sein des

différents groupes affectés, par appels téléphoniques, sharepoints, internal networks etc ; 3) assemblage et réorganisation de cette nouvelle connaissance dans une format plus pratique.

Internalisation : quatrième phase décrite, la conversion de connaissance explicite en connaissance tacite de l'organisation. Ce process implique l'assimilation des connaissances partagées, et il se rapproche du concept "learning by doing". Cette phase joue un rôle très important, car par l'expérience pratique, l'individu peut avoir l'accès à la connaissance collective/organisationnelle [Nonaka et al., 1998].

Le cycle SECI présente le processus de conversion entre la connaissance tacite et explicite, qui existe dans chaque organisation. Cette dynamique a une forme spirale, car après la phase d'internalisation, la prochaine phase de socialisation commence encore, lorsque l'individu partage à nouveau ses connaissances tacites avec les autres.

2.2.6 Niveaux de partage de connaissances

Selon Nonaka, la connaissance peut être détenu par une personne, un groupe, une organisation. La connaissance par les individus commence à tous les niveaux organisationnels [Nonaka, 1994 ; Ipe, 2003]. Selon (endahl, Revang, and Fosstenlokken (2001) propose la structuration en trois niveaux : le niveau individuel, le niveau de groupe ainsi que le niveau organisationnel.

Au niveau individuel, ils ont mis en évidence trois catégories de connaissances cruciales pour la création de valeur au sein des organisations : le savoir-faire (know-how), le savoir-quoi (know-what), et les connaissances dispositionnelles. Le savoir-faire inclut des connaissances basées sur l'expérience qui sont subjectives et tacites, tandis que le savoir-quoi comprend des connaissances liées aux tâches qui sont objectives et basées sur l'information. Le savoir dispositionnel définie comme une connaissance personnelle englobant les talents, la créativité et l'intuition.

Les individus appliquent les connaissances qu'ils détiennent dans leurs tâches quotidiennes au travail [Lam, 2000]. Si l'organisation ne puisse favoriser le transfert de ces connaissances, il est probable que l'entreprise va les perde lors du départ de certains employés [Gupta et al., 2000]. Même si les personnes restent au sein de l'organisation, la portée complète de leur connaissance ne pourrait pas être exploitée, partagé, à moins qu'elles n'aient la possibilité de transmettre leurs connaissances aux autres membres de l'organisation [Weiss, 1999].

Au niveau du groupe ou de l'équipe, la connaissance est élaborée via l'interaction entre les personnes. À ce niveau, les expériences, les idées et les compétences individuelles sont partagés, confrontés et améliorés dans le but de générer une connaissance collective. Ipe (2003) souligne que les équipes sont un lieu privilégié, permettant la transformation des connaissances tacites en connaissances partagées à travers les discussions, les réunions, le travail collaboratif ou encore le mentoring.

Au niveau organisationnel, la connaissance prend une forme plus formalisée et institutionnalisée. Elle est codifiée, stockée et diffusée à travers les systèmes de gestion des connaissances, les bases documentaires, les procédures et la mémoire organisationnelle [Walsh et al., 1991]. C'est à cette étape que les connaissances provenant des individus et des groupes sont consolidées et mises à la disposition de toute l'organisation, permettant ainsi de conserver et d'utiliser ces ressources même en cas de départs d'employés.

Par conséquent, les connaissances personnelles des employés sont progressivement transformées en connaissance organisationnel. Quand un consultant intègre un projet, il apporte déjà avec lui sa propre connaissance et son expérience. Par l'acquisition d'expérience sur le terrain et la diffusion de son expertise auprès des autres, cette connaissance personnelle se transforme en connaissances organisationnelles. C'est pourquoi il est essentiel d'assurer un environnement favorable et d'encourager activement le partage de connaissances entre les individus et les groupes.

Ce processus est cyclique : la connaissance circule entre les niveaux individuel et organisationnel. Après un certain temps, les connaissances organisationnelles capitalisées (par exemple via des procédures, guides, ou outils collaboratifs) sont de nouveau assimilées par les individus, enrichissant leur savoir personnelle et alimentant un nouveau cycle de création et de diffusion des connaissances. (Figure 5).

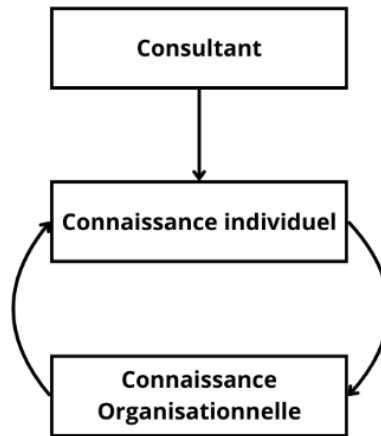


Figure 5. Boucle de conversion de connaissances.

2.2.7 Processus de partage et de transfert des connaissances

Le partage de connaissances est considéré comme un processus essentiel, car il établit le lien entre l'individu et l'organisation, il permet d'obtenir la valeur économique et compétitive.

D'après Davenport et Prusak (1998), le « partage de connaissances » est défini comme le fait de transmettre ses propres connaissances à autrui tout en acquérant celles des autres. Ce partage peut se faire par écrit (documents, bases de données) ou lors d'échanges en face-à-face, via des réseaux professionnels, des réunions, du mentoring ou des formations [Wang, 2009].

Le partage de connaissances entre les départements d'une même organisation n'est en réalité pas aussi naturel qu'il pourrait sembler à première vue. Il est erroné de supposer que les départements partagent spontanément leurs connaissances ou consultent régulièrement la base de connaissances collective. En effet, la connaissance est distribuée de manière asymétrique au sein des organisations. Souvent, ceux qui détiennent la connaissance ne sont pas enclins à investir du temps et des efforts pour la partager sans attendre une forme de réciprocité, car les ressources sont limitées et rares [Davenport et al., 1998].

Le partage de connaissances est également considéré comme une interaction sociale, dans laquelle les employés échangent leurs expériences, compétences et savoirs à travers l'organisation [Lee et al., 2021]. Il constitue un processus d'apprentissage entre pairs permettant aux collaborateurs de s'entraider afin de développer leur potentiel, de résoudre des problèmes et d'améliorer leurs performances [Yeboah, 2023]. Van den Hooff et De Ridder (2004) avancent que le partage de connaissances est un processus où les individus échangent mutuellement leurs connaissances implicites et explicites pour créer de nouvelles connaissances.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations s'interrogent sur la manière dont leurs membres partagent les connaissances et ont, en conséquence, mis en place divers systèmes d'incitation pour encourager la mise à disposition de leur savoir au profit de l'organisation, ou pour favoriser l'exploitation des connaissances stockées dans les répertoires internes lorsqu'elles sont nécessaires [Gupta, 2004]. Les organisations dont les unités savent apprendre les unes des autres et partager leurs expériences se révèlent généralement plus productives, plus compétitives et plus résilientes que celles qui maîtrisent moins bien le transfert de connaissances [Szulanski, 2016].

2.2.8 Les vecteurs de partage des connaissances

Pour favoriser la circulation des connaissances, les entreprises les organisations utilisent divers supports afin de sensibiliser et de communiquer les connaissances internes [Skok, 2013].

Selon Sodersten (2010), les vecteurs de connaissance, qui servent à transmettre la connaissance, se divisent en deux catégories (Table 2). La première c'est les outils tangibles, qui peuvent également être définis comme différentes formes de documentation où quelque chose de concret est créé : les documentations, les rapports etc. Dans ce contexte, le destinataire de connaissance est inactif au moment de la transmission et doit par la suite déployer des efforts pour acquérir ces connaissances. La deuxième catégorie concerne les outils interactifs, où le destinataire est présent et actif au moment du transfert de connaissances : les réunions, différentes interactions dans l'équipe etc.

Les vecteurs tangibles	Les vecteurs interactifs
• Systèmes informatiques, les technologies de partage en groupe • Méthodes et outils • Cas pratiques • Documents • Rapports	• Réunions • Coaching et mentorat • Collaboration par le travail en équipe • Équipes transversales

Tableau 2. Les vecteurs de connaissance [inspiré par Sodersten, 2010].

Les outils tangibles assurent la pérennité et la traçabilité des connaissances en la codifiant et en la rendant accessible dans le temps, tandis que les outils interactifs favorisent l'échange dynamique, la contextualisation et l'intégration rapide des connaissances. Leur

complémentarité constitue un levier fondamental pour établir une culture du partage de connaissances, réduire les pertes liées au turnover, et renforcer la continuité organisationnelle.

Les vecteurs de connaissance jouent un rôle central dans la dynamique de partage et de diffusion des savoirs. Ils facilitent la conversion des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles en assurant leur circulation au sein de l'entreprise. Ces vecteurs (documents, bases de données, réunions, mentorat, outils collaboratifs, etc.) aident à minimiser les pertes d'information et à accumuler les connaissances acquises en facilitant la transition d'une personne à l'autre. De plus, ils favorisent l'assimilation rapide des nouvelles connaissances par les collaborateurs, car ils rendent l'accès à l'information plus simple et structuré. Ainsi, l'organisation bénéficie d'un double effet : d'une part, elle valorise l'expérience et les compétences individuelles en les intégrant dans une mémoire collective [Davenport, 1998].

2.3 Onboarding processus

Onboarding c'est un processus qui a lieu lorsqu'un nouvel employé rejoint pour la première fois l'organisation ou la mission. Selon Patel et al. (2023), il s'agit d'une interaction entre le nouvel arrivant et l'organisation, un processus planifié à l'avance avec les différentes étapes pendant lesquelles les connaissances nécessaires sont transmises.

Onboarding est une activité concentrée sur les connaissances [Ostroff et al., 1992]. Les nouveaux arrivants doivent assimiler une grande quantité de connaissances pour s'intégrer à l'organisation et apporter de la valeur au plus vite possible. Dans les structures fortement axées sur les connaissances, il est essentiel de partager et gérer ce processus efficacement pendant la phase d'intégration, pour permettre aux nouveaux arrivants de devenir autonomes et productives.

2.3.1 Onboarding définition

Becker et al., (2021) affirme que le terme "onboarding" est relativement récent et n'est apparu dans le secteur du management des ressources humaines que dans les années 2000. Klein et al. (2015), définit l'onboarding comme des pratiques, programmes et politiques formels et informels mis en œuvre par une organisation afin de faciliter l'adaptation plus fluide des nouveaux arrivants à un nouvel environnement. Ce qui englobe le transfert des connaissances directement liées au travail, les responsabilités professionnelles, les normes sociales intérieures de l'entreprise, sa culture et structure organisationnelle [Klein et al., 2000]. Ce processus implique les nouvelles connaissances sur les nouveaux entrants, cependant il représente également un retour sur investissement dans la procédure d'embauche [Becker et al., 2021].

Le processus d'intégration pour les nouveaux employés inclut généralement une variété d'informations ainsi que de multiples opportunités d'interactions, afin d'offrir une compréhension appropriée de l'organisation en tant que système aux nouveaux arrivants. Il existe une large quantité de techniques et d'approches visant à garantir un onboarding fluide et efficace pour les nouveaux employés. Ces transitions peuvent être adaptées en fonction du contenu, du niveau de formalisation, de la durée ou du budget, ce qui fait que ce processus est assez personnalisable. Certains processus d'intégrations sont très structurés, englobant les composantes administratives et les formations essentielles pour exceller dans le poste (Adler & Castro, 2019). À l'inverse, d'autres s'appuient plutôt sur des méthodes informelles, plus personnalisées et moins organisées.

D'après Davila et Pina (2023), le processus d'intégration se divise en deux segments parties : l'intégration générale et l'intégration spécifique au poste. Le processus d'intégration générale est destiné à familiariser les employés avec la culture organisationnelle. Ce processus inclut l'historique de l'entreprise, sa vision, sa mission et ses valeurs. Il couvre également les politiques générales, les règles de travail et les comportements autorisés ou interdits pour les employés.

Tout nouvel collaborateur dans son nouveau poste au sein de l'organisation devrait bénéficier d'un processus d'intégration personnalisé, orienté vers l'assimilation du département, de sa culture et la compréhension des missions spécifiques. Ceci est ce qu'on appelle l'intégration spécifique au poste, qui permettra aux employés d'acquérir les connaissances, les comportements et les compétences nécessaires pour accomplir leurs missions efficacement [Yurek, 2024].

L'intégration du consultant dans le cadre d'un projet client se réalise selon la seconde option : intégration spécifique au poste. Dans ce travail, nous considérerons l'onboarding comme un processus de partage de connaissances et de passation pour le consultant chez le client lors de son intégration sur un nouveau projet. Nous ne nous concentrerons donc pas sur les aspects généraux de l'onboarding : culture, règles internes, valeurs de l'entreprise ; mais plutôt sur la transmission des connaissances et l'acquisition des compétences nécessaires pour intégrer le nouveau projet en tant que consultant.

2.3.2 Système de transmission de connaissance dans le projet consultant-client

Dans le cadre des projets impliquant des consultants, la transmission de connaissances entre le cabinet de conseil et le client revêt une importance stratégique. Dans le modèle principal – agent : client (principale) attend du consultant (agent) un transfert de connaissances pertinentes en échange d'une rémunération [Richter, 2009]. Dans ce contexte, la transmission de connaissances ne se limite pas à fournir des livrables ou des recommandations, mais implique un système structuré de partage et de capitalisation permettant de garantir la pérennité des connaissances sur le projet.

Ce système doit être vu comme un ensemble intégré de pratiques, d'outils et de supports permettant de capter, formaliser et diffuser la connaissance, ainsi que le climat au sein de l'entreprise supportant ce système. Ce système repose à la fois sur des mécanismes formels : plateformes numériques, documentation centralisée, et informels : mentorat, interactions sociales, réunions de suivi, ou les vecteurs tangibles et interactif (voir la partie 3.9).

Concrètement, cela implique qu'un consultant qui intègre un projet a un accès immédiat à la mémoire organisationnelle, c'est-à-dire les historiques de projets, les documents, les feedbacks, sans devoir dépendre de la présence ou disponibilité de ces nouveaux collègues (peu importe si c'est le client ou ancienne consultant), ou de sa générosité. Ainsi, un système de passation efficace diminue non seulement le danger de perte d'informations lors des transitions, mais il facilite également l'assimilation du contexte client par les nouveaux consultants, leur permettant d'être fonctionnels plus vite.

De plus, le flux de partage de connaissance dans ce système doit être bidirectionnel, permettant au consultant d'intégrer les savoirs locaux et contextuels propres au client [Richter, 2009]. Comme l'illustre la Figure 6, le flux direct consultant–client représente la dynamique de la connaissance. Ce double mouvement est essentiel pour proposer des solutions adaptées aux besoins de client.

Le flux de partage de connaissances du client vers le consultant reste un aspect controversé. En effet, le consultant est traditionnellement perçu comme l'expert-détenteur de la connaissance ce qui peut amener certains clients à considérer qu'il n'est pas nécessaire de partager en profondeur leur mémoire organisationnelle ou l'historique des projets. Cette réticence peut être motivée par plusieurs facteurs : volonté de préserver un certain pouvoir informationnel, culture organisationnelle ou la perception que le consultant doit être capable de « prendre en main » le projet rapidement de manière autonome. Pourtant, une asymétrie d'information trop forte fragilise la collaboration et allonge la phase d'adaptation du consultant.

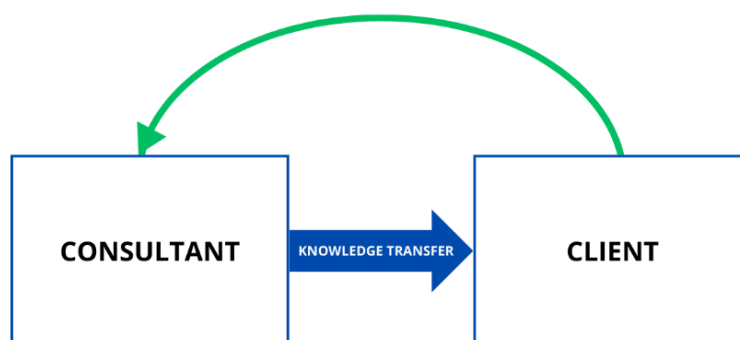


Figure 6. Partage de connaissance consultant-client [Suzic, 2024].

L'implication du client dans ce processus est cruciale, car il intervient directement au niveau de la construction des connaissances organisationnelles (Figure 7). En effet, les connaissances

locales et contextuelles détenues par le client, qu'il s'agisse de procédures internes, de spécificités métier ou d'aspects de culture de l'entreprise, enrichissent la base de connaissances développée autour du projet. Lorsque le client accepte de partager ses pratiques, son historique et ses contraintes, il contribue à une compréhension globale du contexte et permet au consultant d'adapter ses livrables de manière plus pertinente.

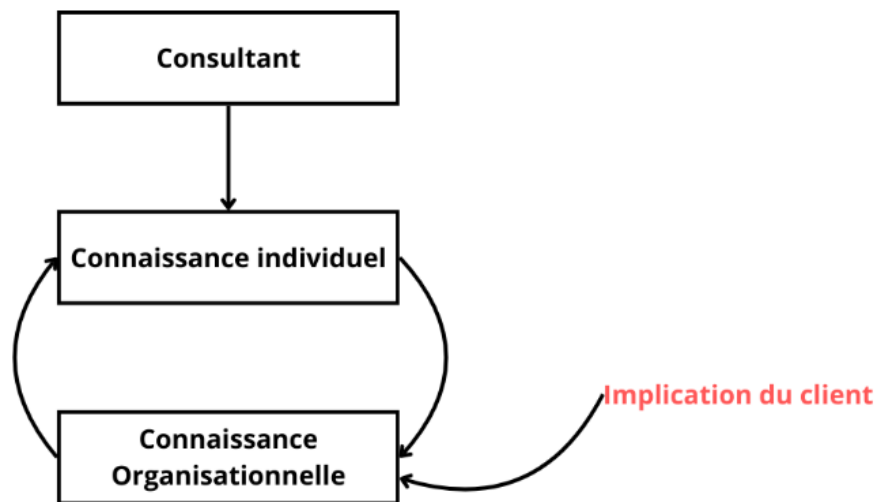


Figure 7. L'implication du client dans le système de partage de connaissance.

À l'inverse, si le client limite ce partage, que ce soit en raison d'un manque de temps, d'une volonté de préserver un certain pouvoir informationnel ou par manque de confiance, la connaissance organisationnelle reste partielle. Dans ce cas, le consultant est contraint de compenser cette asymétrie en développant une autonomie accrue, ce qui pourrait prolonger la phase d'intégration et diminuer l'efficacité globale du projet.

2.3.3 Mémoire organisationnelle

La mémoire organisationnelle représente l'ensemble des connaissances accumulées, stockées et accessibles au sein d'une organisation [Walsh et al., 1991]. Elle regroupe les expériences passées, les documents, les procédures, les connaissances tacites et explicites, qui constituent un capital immatériel permettant à l'organisation d'apprendre et de progresser. Pour qu'un projet client–consultant ne perde pas la valeur créée lors du transfert, il est crucial d'institutionnaliser les connaissances à travers une mémoire organisationnelle.

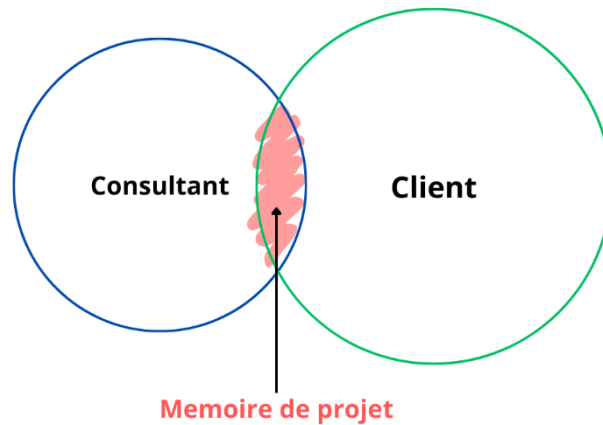


Figure 8. Mémoire du projet.

Dans un contexte de projet consultant–client, la mémoire organisationnelle prend plusieurs formes : 1) documentation formelle : rapports, guides projet, procédures opérationnelles, plans de projet, supports de formation; 2) Bases de données et outils numériques : plateformes collaboratives comme SharePoint, intranet, ou encore bases CRM qui centralisent les informations clients; 3) Expériences et routines : pratiques partagées, compte rendus, retours d’expérience, ainsi que la documentation accumulée au fil des missions. Ces vecteurs jouent le rôle de « canaux de transmission », permettant de transformer les connaissances individuelles détenues par le consultant en connaissances organisationnelles partagées, puis intégré dans la mémoire de l’organisation (Figure 9). Une fois institutionnalisées, ces connaissances deviennent accessibles aux futurs collaborateurs et peuvent être réutilisées, enrichies et réintégrées dans un nouveau cycle d’apprentissage.

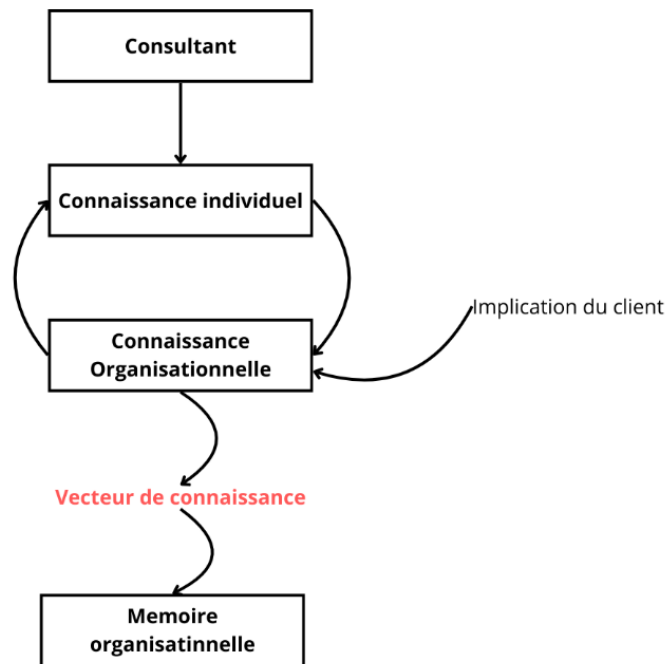


Figure 9. L'implication du client dans la mémoire organisationnelle.

Le rôle du client dans ce processus est également essentiel. Effectivement, Il a un impact direct sur la façon dont les connaissances sont institutionnalisées : il approuve les livrables, met à disposition les documentations internes, facilite l'accès aux outils de collaboration et partage, lorsqu'il le considère pertinent, l'historique des projets ou des pratiques métier (Figure 9).

Pour les consultants, la mémoire organisationnelle claire et bien alimentée constitue un ressource clé de partage de connaissances car elle permet de réduire la phase d'incertitude, la dépendance aux individus et d'éviter les pertes lors du départ d'un consultant ou d'un collaborateur client. Une mémoire organisationnelle bien structurée facilite la transmission de connaissance aux nouveaux arrivants, accélère la montée en compétence et garantit la capitalisation des connaissances collectifs, renforçant ainsi la continuité organisationnelle et d'assurer la cohérence des pratiques dans le temps.

C'est sur cette base que nous formulons l'hypothèse suivante :

H1. L'accès facilité au mémoire organisationnelle grâce aux vecteurs de connaissances favorise une meilleure appropriation du contexte client par les nouveaux arrivants.

2.3.4 Continuité de connaissances

La continuité de connaissance désigne la capacité d'une organisation à maintenir, transmettre et faire évoluer ses connaissances malgré les changements de collaborateurs, de

projets ou de contextes [Urbancova, 2012]. Dans le contexte consultant–client, la continuité vise à réduire le risque de « rupture » dans le flux d’informations. L’implication active du client est cruciale pour alimenter la mémoire organisationnelle et faciliter l’intégration de nouveaux arrivant. Toutefois, cette continuité ne dépend pas uniquement du client, la contribution du consultant déjà en place constitue également un facteur clé pour garantir la qualité de passation (Figure 10).

Le flux de transition entre les deux consultants (en rouge), lorsqu’un consultant quitte une mission et qu’un nouveau consultant reprend le projet, c’est à ce moment que le risque de perte d’informations est le plus élevé, notamment si le consultant sortant ne partage les connaissances accumulées sur le projet ou si le partage n’est pas bien structuré ou si le consultant entrant n’a pas le temps d’assimiler l’ensemble des connaissances et n’a pas le mémoire du terrain pour les retrouver.

Le comportement de consultant 1 dans le Figure 10 et l’adaptation rapide du consultant 2 sont interdépendants. Comme la passation entre consultants n’est pas correctement assurée, cela pourrait entraîner une perte de performance, une augmentation des délais et une baisse de confiance vis-à-vis du cabinet. À l’inverse, un processus de continuité bien établi permet de rendre l’onboarding plus rapide et de renforcer la valeur perçue par le client. Cette transmission est cruciale pour garantir la cohérence du projet, assurer la continuité de connaissance et maintenir la fluidité du système de partage de connaissance.

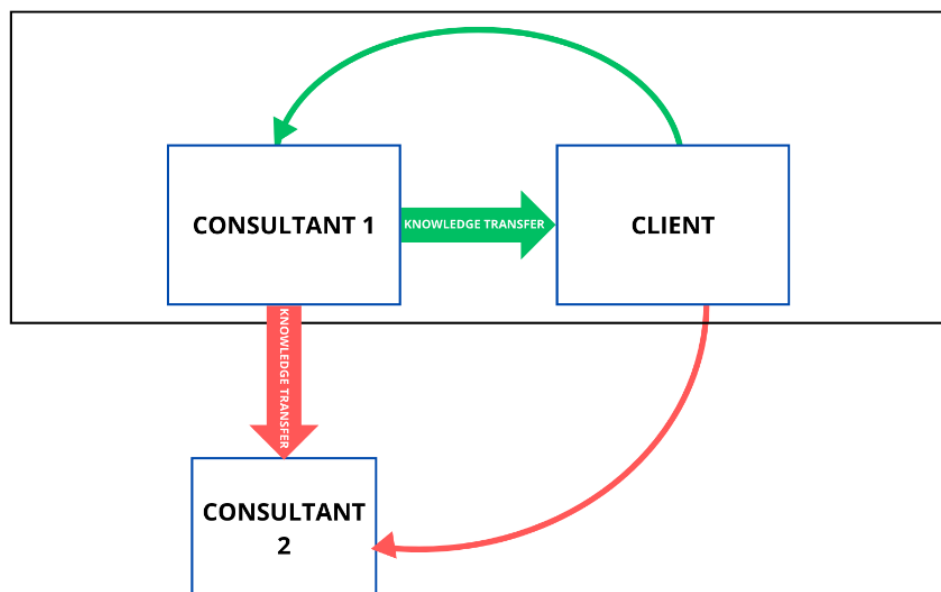
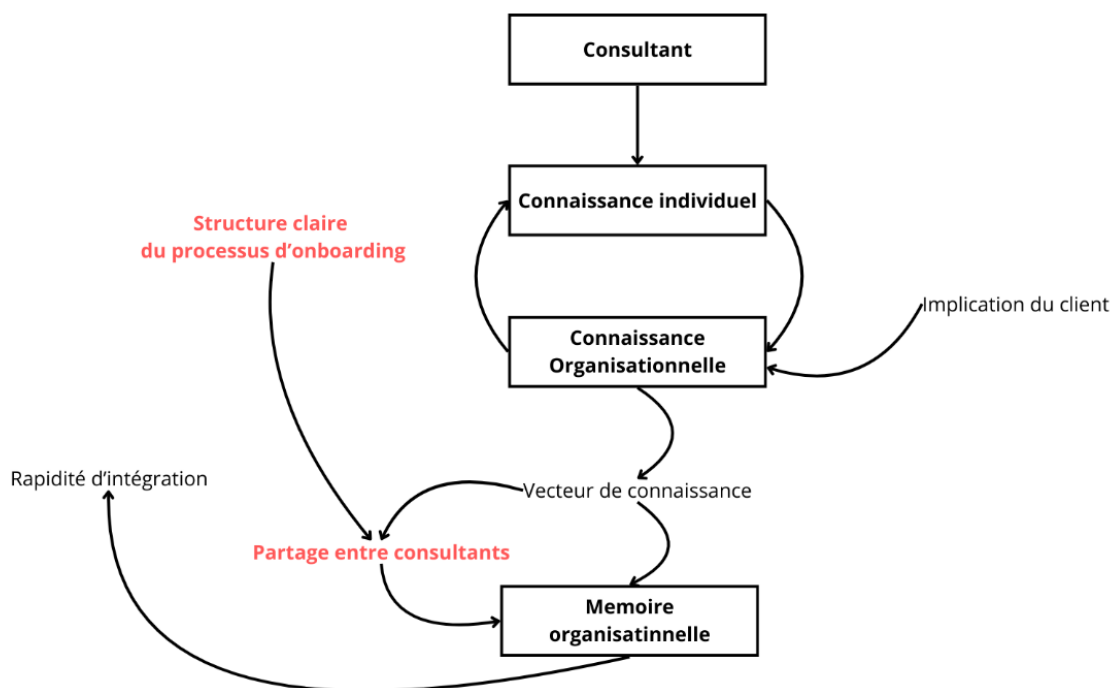


Figure 10. Système de partage connaissance pour assure la continuité de connaissance.

Dans ce cadre, nous proposons deux hypothèses suivantes (Figure 11) :

H2. La participation des anciens consultants assure l'intégration de consultants plus rapide et efficace sur le nouveau terrain.

H3. La structuration du processus d'onboarding influence la rapidité d'autonomie du consultant.



Afin d'optimiser et d'améliorer le processus d'intégration, les organisations doivent régulièrement examiner et évaluer l'expérience d'onboarding de leurs nouveaux arrivants. Cette démarche inclut notamment la mise à jour continue de la documentation et des supports, lors de la passation et tout au long de la mission, car des documents obsolètes ou incomplets constituent l'un des freins majeurs à une intégration efficace. Lorsque la documentation n'est pas actualisée, les nouveaux arrivants perdent du temps à rechercher l'information ou à solliciter à répétition leurs collègues, ce qui ralentit leur montée en compétence. La responsabilité de cette mise à jour ne dépend pas uniquement de l'ancien consultant ou sortant, l'implication du

client dans la mise à jour et la validation des informations est également cruciale afin de garantir la fiabilité et la pertinence de la mémoire organisationnelle.

H4. La mise à jour régulière de la documentation et la mémoire organisationnelle favorise une meilleure transmission des connaissances des nouveaux consultants (Figure 12).

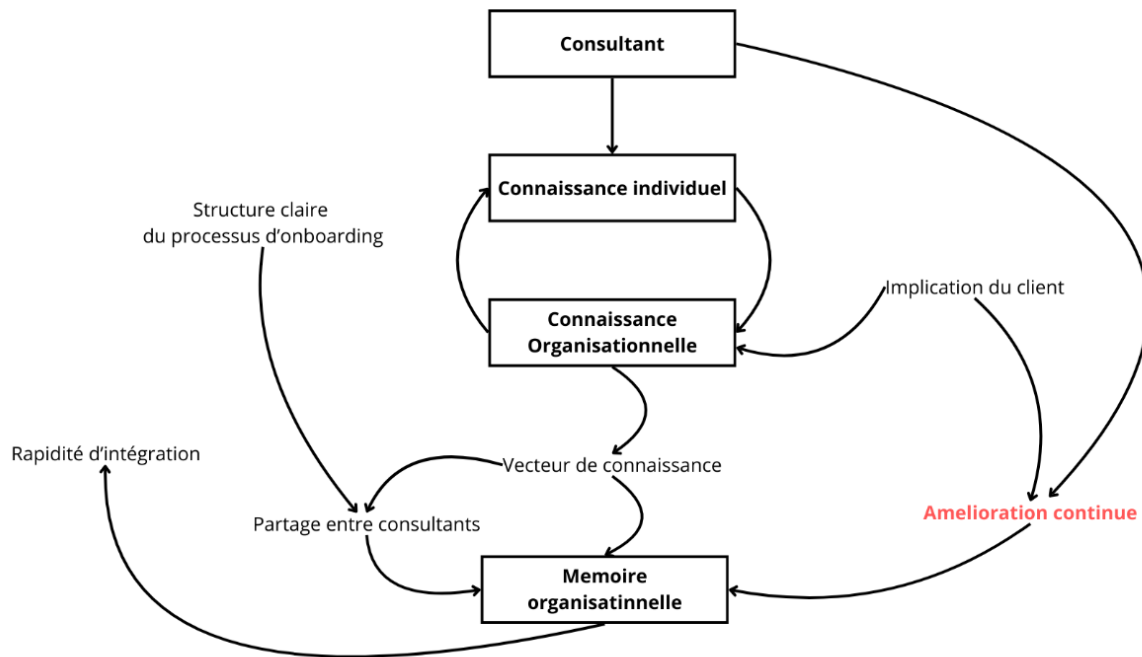


Figure 12. Hypothèse 4 : L'amélioration continue de mémoire organisationnelle.

Pour illustrer l'interdépendance de chaque élément dans le système de partage de connaissances, nous avons développé un modèle dynamique, qui met en évidence les relations de causalité entre les composantes du système et leurs impacts réciproques (Figure 13). Ce type de représentation, proche d'une boucle causale, permet d'analyser non seulement les flux d'information, mais aussi les rétroactions positives ou négatives qui influencent la qualité et l'efficacité du partage de connaissances.

Le modèle se fonde sur les principaux éléments identifiés dans la littérature et dans notre cadre conceptuel, la connaissance individuelle du consultant, sa transformation en connaissance organisationnelle, le rôle des vecteurs de partage (outils tangibles et interactifs), l'alimentation de la mémoire organisationnelle, ainsi que l'implication du client, l'amélioration continue de tous les repères de mémoire organisationnelle, rôle de la passation claire et structurée qui peut impacter le partage de connaissance entre les consultant, ainsi que la rapidité d'intégration de nouveau consultant, comme conséquence la satisfaction du client et l'expérience globale de l'onboarding sur le nouveau projet chez le client.

Ces éléments sont reliés par des relations de dépendance, créant un système intégré où toute faiblesse dans un maillon (par exemple, documentation obsolète, faible implication du client, ou absence de passation structurée) peut ralentir l'intégration des nouveaux arrivants et affecter l'expérience globale du onboarding.

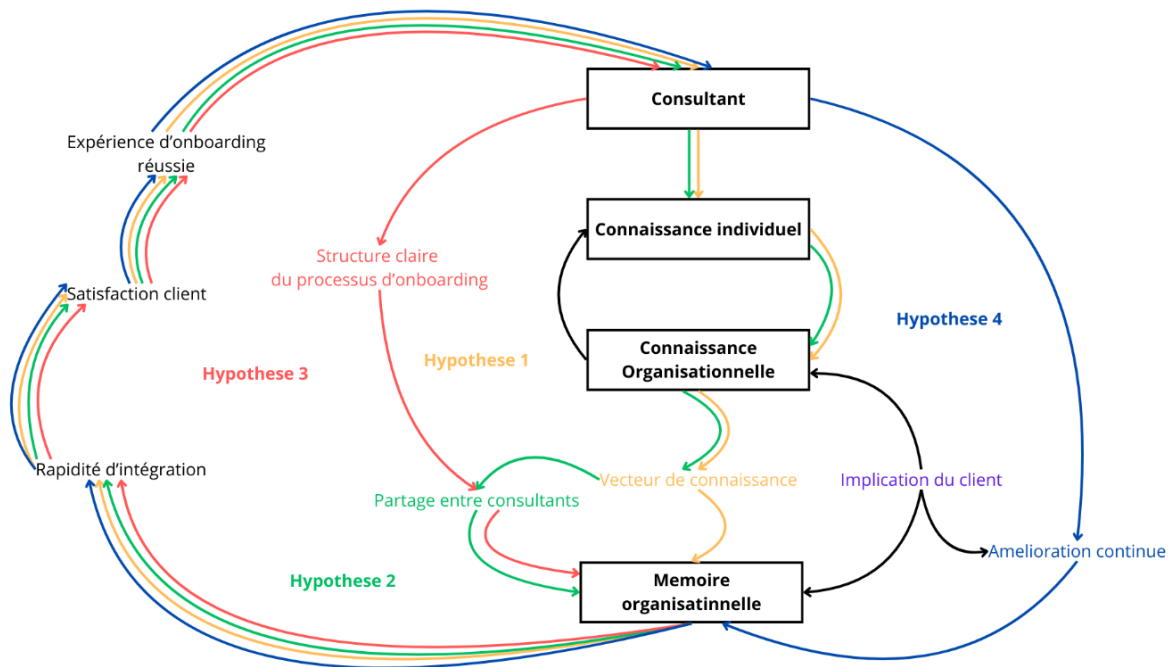


Figure 13. Le modèle dynamique du système de partage de connaissance impactant l'onboarding de nouveaux arrivants.

Ce modèle dynamique sert ainsi de cadre analytique pour notre recherche. Il nous permettra, dans la partie empirique, de vérifier nos hypothèses (H1–H4). Plus particulièrement, nous chercherons à analyser dans quelle mesure la structuration de l'onboarding, l'existence d'une mémoire organisationnelle actualisée et l'engagement proactif des anciens consultants contribuent à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants. L'objectif est de montrer que la préservation et la valorisation de la mémoire accumulée sur le terrain représentent un atout crucial, non seulement pour minimiser les pertes de savoir lors des changements, mais aussi pour garantir une expérience d'onboarding plus fluide et efficace des consultants, favorisant ainsi leur montée en compétence rapide et leur intégration réussie au sein des projets.

3. Méthodologie

3.1 Choix méthodologique

Pour cette étude, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs. Ce choix s'explique par la volonté de comprendre en profondeur les expériences vécues par les consultants lors de leur processus d'onboarding et de transmission des connaissances. Les entretiens semi-directifs, contrairement aux questionnaires standardisés, par exemple, offrent une flexibilité qui permet d'examiner à la fois des sujets prédéfinis et d'intégrer des aspects émergents spécifiques à l'expérience de chaque participant.

L'échantillon retenu pour cette étude est composé de 7 consultants. Afin de garantir une diversité des perspectives, nous avons interrogé non seulement des consultants de Capgemini travaillant au sein d'Arval, mais également des consultants travaillant chez d'autres clients ainsi qu'un consultant exerçant dans un petit cabinet de conseil orienté vers l'expertise technique. L'échantillon était constitué de consultants aux niveaux divers, avec une expérience qui varie de 1 à 14 ans. Cette variété d'expériences et de contextes permet de mettre en évidence les différences de pratiques entre les grandes structures de conseil et les cabinets plus spécialisés, mais aussi d'examiner comment la nature du client et du projet influence le processus de transmission des connaissances et d'intégration.

3.2 Guide d'entretien

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré en amont afin de cadrer la collecte des données tout en laissant une marge de liberté aux répondants. Le but était d'examiner le processus d'intégration dans les projets client, en mettant particulièrement l'accent sur l'expérience d'onboarding, la continuité et la mémoire organisationnelle, ainsi que l'autonomie et rapidité d'intégration des nouveaux consultants.

Les entretiens débutaient par une courte présentation du participant (position occupée, années d'expérience). Dans un second temps, les questions portaient sur le déroulement global du processus d'onboarding : la structuration de l'intégration, l'existence ou l'absence de supports documentaires, le rôle d'un « buddy » ou d'un consultant précédent, ainsi que les outils utilisés. Les participants étaient également invités à préciser le temps nécessaire pour se sentir en autonomie sur le nouveau projet, les questions étaient posées sur la création des propres repères, ainsi que les obstacles rencontrés lors de leur intégration.

Les entretiens ont ensuite porté sur les informations essentielles à transmettre lors d'une passation, les bonnes pratiques identifiées pour faciliter la montée en compétence des nouveaux arrivants, ainsi que les conseils qu'ils donneraient à un consultant rejoignant un projet.

Chaque entretien a débuté par une présentation du sujet de recherche et de ses objectifs. À la fin, nous avons remercié les participants pour leur temps et leur contribution, en garantissant l'anonymat de leurs propos.

3.3 Démarche de collecte et traitement des données

Les entretiens ont été menés en présentiel selon la disponibilité des consultants. Leur durée a varié entre 20 et 35 minutes. Les entretiens ont été enregistrés (avec l'accord des participants), puis retranscrits pour faciliter l'analyse.

Le traitement des données repose sur une analyse thématique, en croisant les réponses selon les grandes catégories du guide (onboarding, documentation, autonomie, continuité). L'objectif est d'identifier des tendances partagées ainsi que des différences, dans le but de vérifier les hypothèses établies dans le cadre théorique.

4. Analyse des résultats

4.1 Analyse empirique et validation du modèle

L'hypothèse 1 relative à l'accès à la mémoire organisationnelle par les vecteurs de connaissance, apparaît comme un facteur complémentaire essentiel.

L'entretien 1 (E1) souligne l'efficacité d'un accès centralisé : « *Sharepoint, c'était pas mal, ... me permettrait d'aller naviguer sur le projet.* ».

L'entretien 2 (E2) montre avec l'exemple contraire, que l'absence de documentation ralentit la passation : « *il n'y avait aucune documentation. La passation a été compliquée...* »,

E4 : « *Ma manager (client) insiste beaucoup sur la documentation continue et pour la transmission de connaissances. Dès qu'une nouvelle information apparaît, il faut la mettre immédiatement sur SharePoint et elle a bien raison, ...* »

L'entretien 5 (E5) évoque que « *l'historique du projet est une de point critique à transmettre* »

De plus, l'entretien 6 (E6) montre que lorsque l'accès est complet et bien organisé, l'intégration est grandement facilitée : « *Le SharePoint avec tout l'historique du projet... le partage du SharePoint avec une documentation claire facilite beaucoup l'onboarding.* »

Ces éléments confirment que la mémoire organisationnelle joue un rôle clé dans l'appropriation du contexte client. Cependant, l'accès à la mémoire organisationnelle ne remplace pas entièrement l'expérience directe ou les interactions humaines pour comprendre certains aspects du projet.

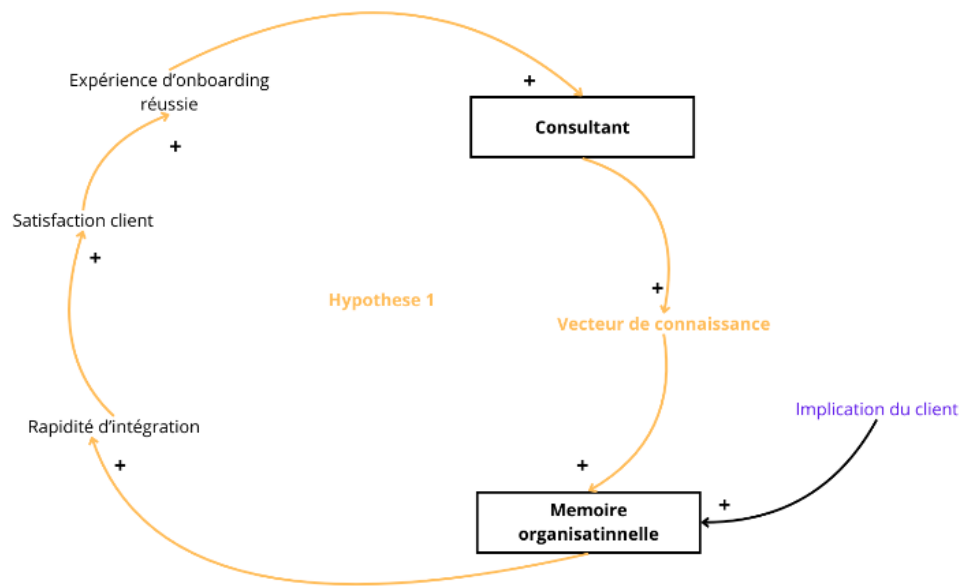


Figure 14. Boucle H1 : Mémoire organisationnelle et les vecteurs de connaissance.

Les vecteurs de connaissances alimentent la mémoire organisationnelle (Figure 14). Un accès facilité à cette mémoire permet au consultant de s'approprier rapidement le contexte client, ce qui accélère son intégration. Une intégration rapide renforce la satisfaction du client et la réussite de l'onboarding.

La participation des anciens consultants, formulée dans l'hypothèse H2, constitue un autre levier déterminant de l'intégration rapide. Plusieurs entretiens montrent que la disponibilité d'un consultant sortant facilite le transfert de connaissances.

E2 illustre parfaitement ce point : « C'était surtout la consultante que je remplaçais qui m'a tout transmis. »,

Cependant, E6 précise : « Le consultant qui partait a été mon buddy... j'ai pu poser toutes mes questions. »,

E5 indique que même sans un buddy officiel, l'aide d'un consultant déjà présent sur le projet reste cruciale : « Très souvent j'ai eu un autre consultant sur le projet qui m'a aidé à m'y retrouver au début. »

Ces entretiens confirment que l'accompagnement par des consultants déjà familiers avec le projet accélère l'onboarding des nouveaux arrivants et réduit l'incertitude liée au nouvel environnement (Figure 15). Cependant, lorsque le consultant précédent est absent ou n'est pas disponible à 100 %, cet effet peut être limité, ce qui montre l'importance de coupler le mentorat à une documentation structurée, ce que nous pouvons voir dans le Figure 16.

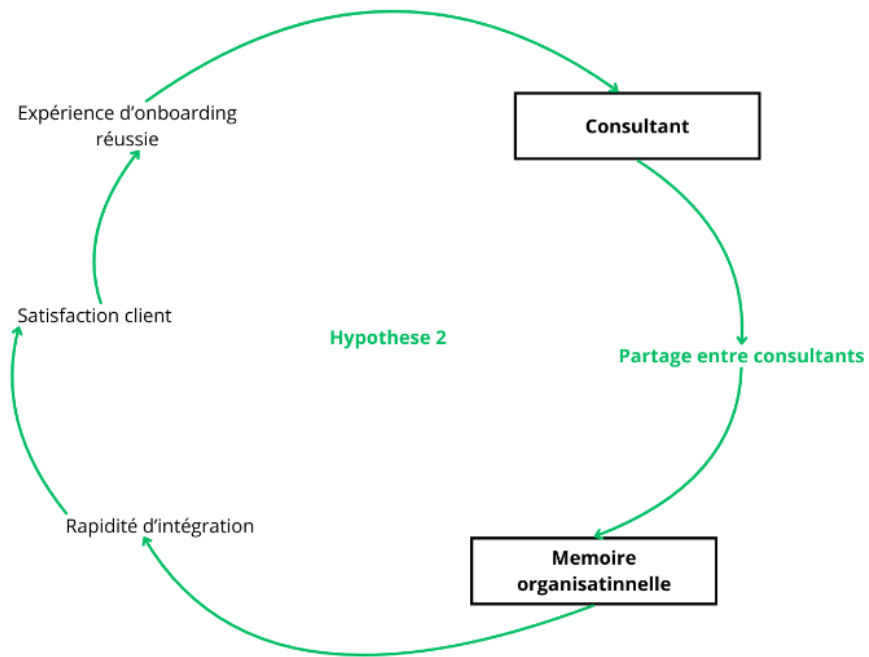


Figure 15. Boucle H2 : Le partage de connaissance entre les consultants.

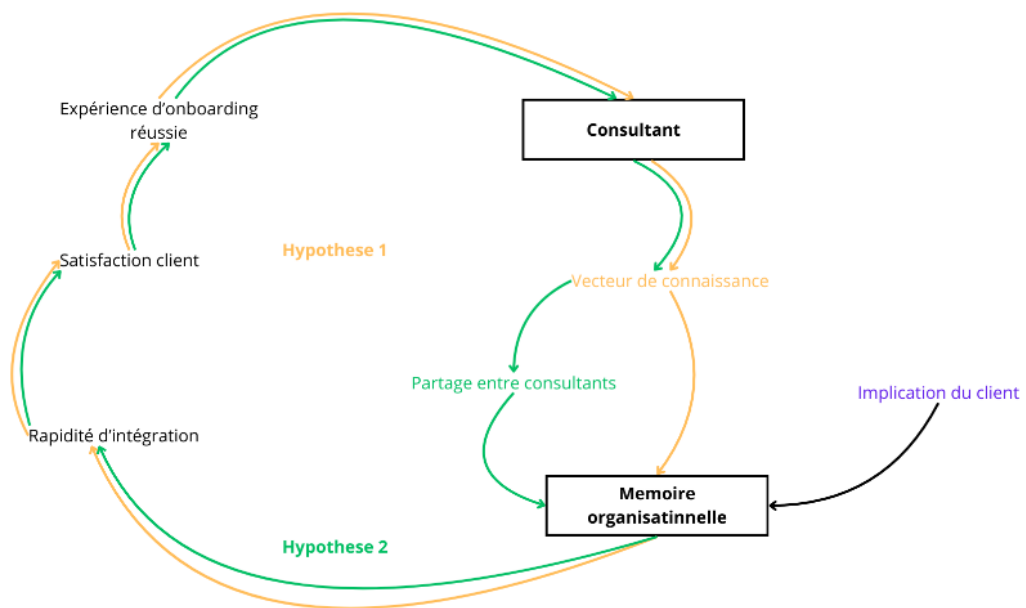


Figure 16. Boucle H2 améliorée avec l'implication du client.

Concernant l'hypothèse Hypothèse 3 qui se base sur l'effet de l'onboarding structuré, plusieurs entretiens confirment l'impact positif d'une structure claire du processus d'intégration.

L'entretien 1 (E1) : « *Le processus d'intégration était bien structuré... j'ai eu des points avec tous les principaux membres de l'équipe* », ce qui montre que la planification des rencontres avec les managers et l'équipe favorise une orientation rapide dans le projet.

L'entretien 2 (E2) renforce ce constat : « *Deux semaines de passation très intensives... c'est ce qui a rendu l'onboarding efficace* », illustrant l'importance d'une passation structurée et répétée pour maîtriser rapidement les tâches opérationnelles.

L'entretien 4 (E4) montre que la structuration de la passation dépend de nombreux facteurs, tels que le type de client, la qualité des ressources mises à disposition et leur disponibilité, « *... l'onboarding est cadré, car c'est leur cœur de métier. Mais certains clients n'ont pas l'habitude de travailler avec des consultants, donc ils ne savent pas vraiment quoi transmettre. ... ne donnent pas accès à tout pour des raisons de confidentialité.* ».

Ce qui ajoute un nouvel élément à notre modèle construit. L'onboarding structuré ne dépend pas seulement du consultant précédent, mais le client joue également un rôle crucial (Figure 17).

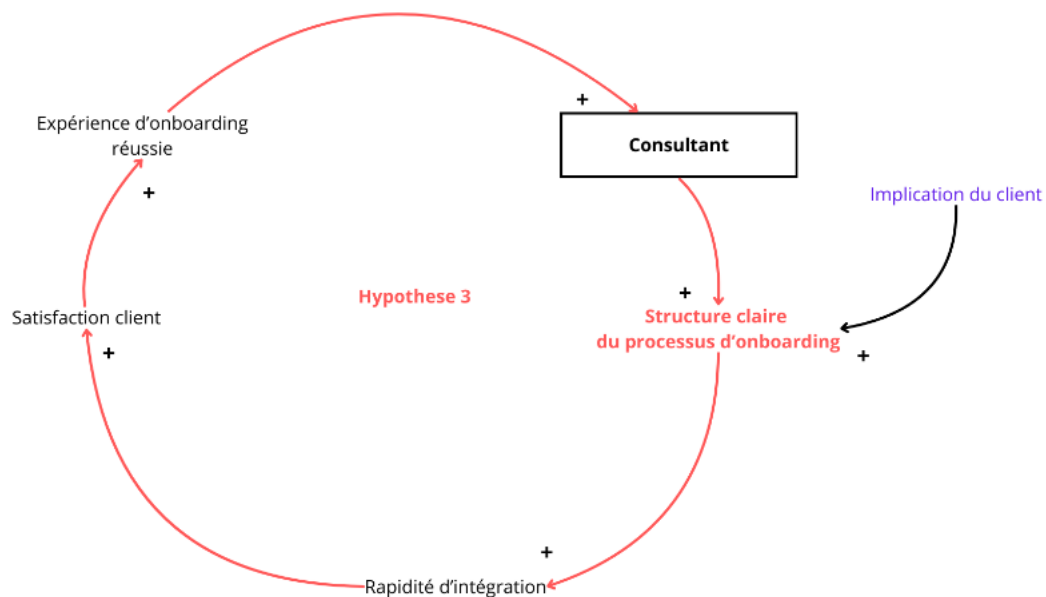


Figure 17. Boucle H3 : L'impact de la structure de l'onboarding.

Donc, suivant le modèle dynamique, plus le processus est formalisé, à travers des étapes définies, une documentation actualisée, des supports de formation et des points réguliers avec les acteurs principaux du projet, notamment avec les anciens consultants, plus l'intégration du nouveau consultant est rapide et efficace. Plus l'ancien consultant s'implique dans le partage de connaissances avec une structure claire, en transmettant les horaires de passation définis et

les repères nécessaires, et si le client contribue également à la transmission, plus l'onboarding peut être considéré comme réussi (Figure 17).

Enfin, l'hypothèse H4 souligne l'importance de la mise à jour régulière de la documentation. Les entretiens confirment que la documentation obsolète ou insuffisante constitue un frein majeur à l'autonomie.

E1 : *“Très peu de documentation... il fallait aller chercher à droite et à gauche... cela a beaucoup ralenti ma montée en compétences.”*

E2 montre au contraire l'effet positif d'une documentation actualisée : *“Ma manager insiste beaucoup sur la documentation continue... dès qu'une nouvelle information apparaît, il faut la mettre immédiatement sur SharePoint.”*

De même, E4 illustre la mise en place d'une base documentaire structurée pour garantir la continuité et la transmission des connaissances.

Ces éléments confirment que la documentation actualisée permet de réduire la dépendance aux individus et favorise une meilleure transmission des connaissances aux nouveaux consultants (Figure 18). Toutefois, même avec une documentation complète, certains connaissances tacites ou spécifiques au client peuvent rester difficiles à transmettre.

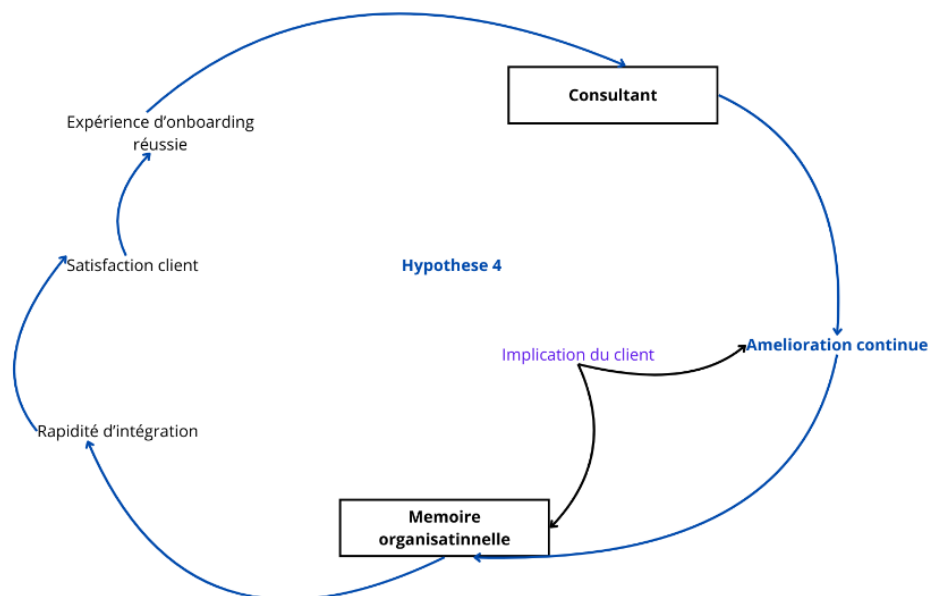


Figure 18. Boucle H4 : Mise à jour de la documentation.

Les H1, H2, H3 et H4 sont interdépendantes. L'analyse des six entretiens montre que la rapidité et l'efficacité de l'intégration de nouveau consultant dépendent d'un ensemble de

facteurs interconnectés. Une structuration claire de l'onboarding (H3) est nécessaire mais pas suffisante, elle doit être combinée avec la mémoire organisationnelle diffuser par les vecteurs de connaissance (H1), la présence d'anciens consultants pour le transfert de connaissances (H2) et une documentation régulièrement mise à jour (H4). Les limites apparaissent notamment dans les projets complexes, dans les environnements où la documentation est partielle, ou lorsque l'expérience du consultant précédent est insuffisante ou mal documenté. Ainsi que l'analyse permet d'identifier le point supplémentaire pour le modèle dynamique, c'est l'importance de l'implication du client dans la structuration de l'onboarding (Figure 19).

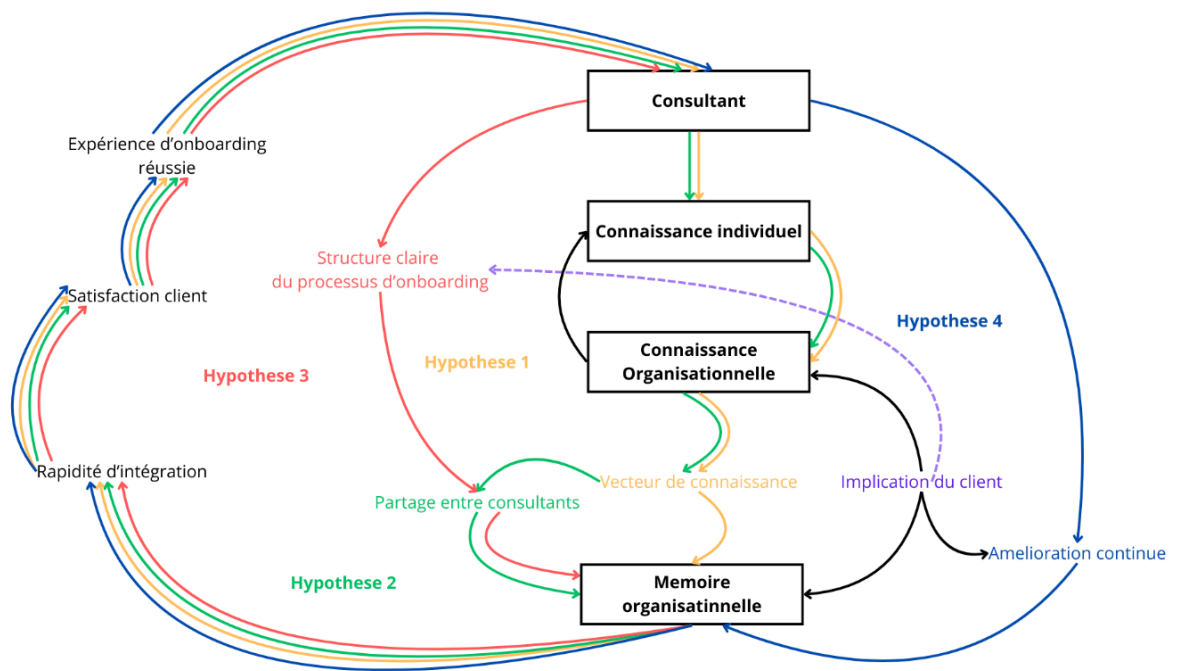


Figure 19. Le modèle dynamique amélioré du système de partage de connaissance impactant l'onboarding de nouveaux arrivants.

Ces observations permettent de nuancer les hypothèses initiales et de montrer que l'intégration efficace repose sur un système global de passation et de partage des connaissances, plutôt que sur un seul levier isolé.

Recommandations

À partir de l'analyse des entretiens et de la validation des hypothèses, plusieurs recommandations peuvent être proposées afin d'optimiser l'onboarding et la transmission des connaissances entre les consultants chez le projet du client. Ces recommandations ne doivent pas être vues comme des actions isolées, mais comme les éléments d'un système global visant à renforcer la continuité organisationnelle et la performance des missions de conseil.

1. Structurer le processus d'onboarding

Première recommandation pour optimiser l'onboarding pour les nouveaux arrivant concerne la structuration claire et formalisée. Les cabinets de conseil devraient élaborer un plan ou programme d'intégration décrivant les phases, comprenant :

- un planning détaillé de transition entre l'ancienne consultant ou sortant et le consultant entrant ;
- des réunions fixées avec les acteurs clés du projet (managers, responsables opérationnels, équipes transverses);
- des formations initiales adaptées au contexte spécifique du client;
- un guide de passation incluant les informations essentielles : contexte client, les acteurs principale, livrables en cours, risques identifiés, bonnes pratiques etc.

Cette structuration permet de réduire l'incertitude du nouvel arrivant, de clarifier l'environnement et de favoriser une montée en compétences plus rapidement.

2. Renforcer et préserver la mémoire organisationnelle

Une fois que le chemin est déterminé, que toutes les réunions sont planifiées, il est crucial d'assurer également le transfert des connaissances tacites. La mémoire organisationnelle est un levier essentiel pour limiter la perte de connaissances lors des transitions. Pour cela, il est recommandé de:

- centraliser les documents et livrables sur une plateforme unique et partagée, comme SharePoint, par exemple;
- développer des templates standardisés pour les comptes rendus, guides projet et retours d'expérience, afin d'assurer la cohérence et la qualité de la documentation.

Il est tout aussi important d'assurer un partage d'accès à cette mémoire de projet. Une mémoire organisationnelle vivante et partagée favorise la continuité et permet d'éviter les redondances à chaque changement de consultant.

3. Assurer la continuité des connaissances

La transition entre consultants est le moment le plus critique en termes de perte de connaissance. Pour sécuriser cette phase :

- organiser une passation systématique et obligatoire entre le consultant sortant et le nouvel arrivant;
- mettre en place un système de mentorat. Chaque nouvel arrivant est accompagné par un consultant expérimenté du projet, qui peut répondre à ses questions et l'aider à trouver ses repères durant les premières semaines.

Ces actions permettraient de réduire la phase d'adaptation et d'assurer une continuité fluide des missions.

4. Mettre en place une mise à jour continue de la documentation

Un autre point important à envisager dans le système de partage de connaissances entre les consultants est la mise à jour régulière de la mémoire organisationnelle. En effet, une documentation non actualisée perd rapidement de sa valeur et impacte négativement l'efficacité de l'onboarding des nouveaux arrivants. Afin de maintenir sa pertinence et de garantir son actualisation, il est conseillé de :

- organiser des revues documentaires régulières, afin de s'assurer que les informations sont à jour ;
- impliquer à la fois les consultants et le client, afin de garantir la fiabilité des données ;
- encourager une culture de documentation proactive : chaque modification importante (nouveau processus, évolution technique, retour d'expérience) doit être immédiatement intégrée dans la base documentaire.

Cette démarche aide à minimiser les erreurs liées à des informations obsolètes et à renforcer la confiance des nouveaux arrivants dans les supports existants, ce qui influence positivement leur rapidité d'intégration dans le nouvel environnement.

5. Implication du client dans le processus

De notre étude, il ressort qu'un des éléments essentiels du système de partage de connaissances et de notre modèle dynamique est l'implication du client. L'intégration des consultants ne peut être réussie sans une collaboration active avec lui. Le client détient des informations clés sur le contexte, les pratiques et l'historique du projet, qui ne peuvent pas toujours être formalisées dans la documentation. Son implication facilite le transfert des connaissances, réduit les pertes d'information et contribue à une adaptation plus rapide des nouveaux arrivants. Il est donc recommandé de :

- sensibiliser les clients à l'importance de leur rôle dans la transmission des connaissances et dans le maintien d'un flux bidirectionnel d'échanges. Pour obtenir plus rapidement les résultats attendus du consultant, il est essentiel de s'investir en amont dans l'efficacité de son onboarding;
- les encourager à partager leurs documentations internes, leurs historiques de projets et leurs pratiques métiers, afin d'alimenter la mémoire organisationnelle;

Cette implication du client réduit l'asymétrie d'information et accélère l'adaptation des consultants.

Il faut considérer ces recommandations comme un ensemble cohérent et complémentaire. La structuration du processus d'onboarding, la consolidation de la mémoire organisationnelle, la sécurisation de la continuité des connaissances, la mise à jour régulière de la documentation et l'engagement active du client forment les fondements d'un système global de partage de connaissance entre les consultants sur le nouveau projet. L'application simultanée de ces mesures favorise non seulement l'intégration rapide des consultants et leur développement de compétences, mais également l'amélioration de la performance et de la capacité des organisations à s'adapter dans un contexte de forte mobilité et de projets complexes.

Conclusion

Ce mémoire a exploré le processus d'intégration des consultants sur des projets clients, en se concentrant spécifiquement sur la transmission des connaissances et l'acquisition des compétences nécessaires à la prise en main efficace d'une mission. Plutôt que d'aborder l'onboarding sous l'angle général de la culture ou des valeurs d'entreprise, nous avons analysé le système de connaissance qui permettent à un consultant de devenir rapidement autonome et performant.

L'étude a montré que l'intégration des consultants sur les projets clients repose sur plusieurs facteurs complémentaires. D'une part, une structuration claire de l'onboarding facilite la compréhension du projet et l'identification des interlocuteurs, mais ne suffit pas à garantir l'autonomie, surtout dans des projets complexes. D'autre part, l'accès à la mémoire organisationnelle centralisée permet de retrouver rapidement les informations nécessaires, tandis que l'accompagnement par des consultants expérimentés assure le transfert de connaissances tacites et réduit le stress des nouveaux arrivants. Enfin, la mise à jour régulière et structurée de la documentation garantit la continuité des connaissances et soutient l'autonomie tout au long de la mission. Ainsi, une intégration efficace résulte de la combinaison de ces leviers, formant un système global de partage et de capitalisation des connaissances. Ainsi, les résultats de cette étude confirment que l'intégration des consultants ne peut être efficace qu'en combinant ces quatre leviers de manière cohérente. Pris isolément, chacun apporte une valeur limitée, mais leur articulation permet de construire un véritable système global de passation et de partage des connaissances. Ce système, qui repose à la fois sur des outils tangibles (bases documentaires, templates, supports de formation) régulièrement mis à jour, et sur des interactions humaines (mentorat, accompagnement des pairs, implication du client), constitue la clé d'une intégration rapide, durable et adaptée aux exigences des missions client.

Les cabinets de conseil ont intérêt à investir dans des processus d'onboarding plus formalisés et à renforcer la culture du partage de connaissances, intégrant à la fois des pratiques internes et des mécanismes de collaboration avec leurs clients. De leur côté, les organisations clientes doivent être sensibilisées à l'importance de leur rôle dans le système de la transmission des connaissances, car une rétention excessive d'informations ou une implication limitée peut ralentir significativement l'intégration des consultants. Ainsi, le succès d'une mission dépend

non seulement des compétences du consultant, mais aussi de la qualité du dispositif collectif de partage des connaissances mis en place.

Les limites de cette étude invitent à prolonger la réflexion. La diversité des projets, la complexité des environnements et la variété des profils de consultants apparaissent comme autant de facteurs susceptibles d'influer sur l'efficacité des systèmes d'intégration analysés. Il ne s'agit donc pas de proposer un modèle universel, mais plutôt de promouvoir une adaptation des pratiques d'onboarding aux spécificités de chaque contexte, afin de maximiser la valeur créée et d'assurer la continuité organisationnelle.

De plus, une piste de recherche intéressante consisterait à examiner l'apport des technologies collaboratives émergentes et de l'intelligence artificielle pour renforcer la mémoire organisationnelle et améliorer le transfert de connaissances, ouvrant la voie à des processus d'intégration encore plus fluides et performants.

Bibliographie

[Abjanbekov et al., 2004] A. Abjanbekov, A. E. Alvarez Padilla, From knowledge transfer to knowledge translation: Case study of a telecom consultancy, 2004.

[Alavi et al., 2001] Alavi, M., Leidner, D. E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(June), pp. 107–136, 2001.

[Bartol et al., 2002] K. M. Bartol, A. Srivastava, A, Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76, 2002.

[Becker et al., 2021] K. Becker, A. Bish, A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730, 2021.

[Boer, 2005] N. Boer. Knowledge Sharing within Organizations. ERIM Ph.D. Series Research in Management, 2005.

[Boisot, 1998] Boisot, M. H. Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. Oxford University Press, 1998.

[Brødsjø et al., 2023] V. Brødsjø, B. Sandøy, E. Hustad. Exploring onboarding processes for IT professionals: The role of knowledge management. *European Conference on Knowledge Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 148-158, 2023.

[Clark, 1995] T. Clark, *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. McGraw-Hill Education (UK), 1995.

[Davenport et al., 1998] Davenport, T. H., Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998.

[Davila et al., 2023] N. Davila, W. Pina-Ramirez, Effective onboarding (1st ed.). Association for Talent Development, 2023.

[Deschênes, 2021] A. Deschênes. Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives ? *Ad machina*, (5), pp. 53-68, 2021.

[El Dine et al, 2020] N. A. A. El Dine, A. Taher, Knowledge transfer and management consulting: The effect of consultant and client characteristics. *Management*, 8(3), 215-231, 2020.

- [Grandinetti, 2014] R. Grandinetti. The explicit dimension: what we could not learn from Polanyi, *The Learning Organization*, 21(5), pp. 333-346, 2014;
- [Grant, 1996] Grant, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122, 1996.
- [Gupta et al., 2000] A. K. Gupta, V. Govindarajan, Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496, 2000.
- [Gupta et al., 2017] P. D. Gupta, S. Bhattacharya, P. Sheorey, P. Coelho. Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and Commercial Training*, 2017.
- [Gurteen, 1998] Gurteen, D. Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), pp. 5–13, 1998.
- [Haave et al., 2020] H. Haave,, T. Vold, A. Kaloudis. The Importance of Tacit and Explicit Knowledge Transfer in an Onboarding Programme. 21st European Conference on Knowledge Management, p. 300, 2020.
- [Haave et al., 2023] H. Haave, P. Peters, Y. Khadir-Poggi, T. Vold. Onboarding and Knowledge Sharing: Cases From the Netherlands and Norway. *European Conference on Knowledge Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 486-490, 2023.
- [Hanisch et al., 2009] B. Hanisch, F. Lindner, A. Mueller, A. Wald, Knowledge management in project environments. *Journal of knowledge management*, 13(4), 148-160, 2009.
- [Hislop, 2013] Hislop, D. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. OUP Oxford, 2013.
- [Hislop et al., 2018] D. Hislop, R. Bosua, R. Helms. Knowledge management in organizations: a critical introduction, Oxford, Oxford University Press, 4e éd., p. 321, 2018.
- [Ipe, 2003] M. Ipe, Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359, 2003.
- [Jacobson et al., 2005] Jacobson, N., Butterill, D., Goering, P. Consulting as a strategy for knowledge transfer. *The Milbank Quarterly*, 83(2), pp. 299-321, 2005.
- [King et al., 2005] R. C. King, et al. Socialization and organizational outcomes of information technology professionals, *Career Development International*, 10(1), pp. 26–51, 2005.

[Klein et al., 2015] H. J. Klein, B. Polin, K. Leigh Sutton. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees, *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), pp. 263–283, 2015.

[Kubr, 2002] M. Kubr (Ed.). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Organization, 2002.

[Lam, 2000] A. Lam, Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513, 2000.

[Lee, 2018] T. Lee. Knowledge Sharing Behavior: Clarifying Its Measurement and Antecedents. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations, 2018.

[Løwendahl et al., 2001] B. R. Løwendahl, O. S. Revang, S. M. Fosstenløkken Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, 54(7), 911-931, 2001.

[Maula, 2000] M. Maula, (2000), The senses and memory of a firm – implications of autopoiesis theory for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 1; 4 (2), 157–161, 2000.

[Michailova et al., 2005] S. Michailova, A. Gupta. Knowledge sharing in consulting companies: Opportunities and limitations of knowledge codification. *Journal of Information & Knowledge*

[Nahapiet et al., 1998] Nahapiet, J., Ghoshal, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266, 1998.

[Nikolova, 2007] N. Nikolova. The client-consultant relationship in professional business service firms. Cologne: Kölner Wissenschaftsverlag, 2007.

[Nikolova et al., 2012] N. Nikolova, N., T. Devinney, The nature of client-consultant interaction: A critical review. *The Oxford handbook of management consulting*, 389-409, 2012.

[Nonaka, 1991] Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November–December, pp. 96-104, 1991.

[Nonaka, 1994] Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37, 1994.

[Nonaka et al., 1995] Nonaka, I., Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York, NY, 1995.

- [Nonaka et al., 1998] I. Nonaka, N. Konno, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54, 1998.
- [Nonaka et al., 2009] Nonaka, I., Krogh, G. V. Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *INFORMS, Organization Science*, 20(3), pp. 653-653, 2009.
- [Ostroff et al., 1992] C. Ostroff, S. W. Kozlowski. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874, 1992.
- [OxfordDictionaries, 2019] Knowledge. In OxfordDictionaries.com, 2019. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge>
- [Patel et al, 2023] P. Patel, R. Mohanty. Trends in Onboarding Improve the Employee Retention: An In-depth Literature Review. *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, pp. 39-50, 2023.
- [Pike, 2014] K. L. Pike, New employee onboarding programs and person-organization fit: An examination of socialization tactics, 2014.
- [Richter et al., 2009] A. Richter, S. Niewiem, Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients’ decisions to involve management consultants. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 275-288, 2009.
- [Simmonds et al., 2001] P. G. Simmonds, D. D. Dawley, W. J. Ritchie, W. P. Anthony, An exploratory examination of the knowledge transfer of strategic management concepts from the academic environment to practicing managers. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), pp. 360-375, 2001.
- [Skok et al., 2013] W. Skok, K. Clarke, S. Krishnappa. Managing Organisational Knowledge: A Case Study of a Global Energy Consulting Group. *Knowledge and Process Management*, 20(3), pp. 123-130, 2013.
- [Suzic et al., 2024] N. Suzic, P. Vrgović, C. Forza, M. Chatzimichailidou, Mitigating not-invented-here syndrome in consultant knowledge transfer by developing appropriate implementation guidelines. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 283-319, 2024.
- [Szulanski et al., 2016] G. Szulanski, D. Ringov, R. Jensen. Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science* 27(2), pp. 304-322, 2016.

- [Tsoukas, 1996] Tsoukas, H. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, pp. 11-25, 1996.
- [Urbancova, 2012] H. Urbancova. The Process of Knowledge Continuity Ensuring. *Journal of Competitiveness*, 4, pp. 38-48, 2012.
- [Urbancova et al., 2013] H. Urbancova, K. Venclová. Importance of Knowledge Continuity in Business Continuity Management. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 16, pp. 3-13, 2013.
- [Van Den Hooff, 2004] B. Van Den Hooff, J. A. De Ridder, Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130, 2004.
- [Walsh et al., 1991] J. P. Walsh, G. R. Ungson, Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91, 1991.
- [Wang et al., 2010] S. Wang, R. A. Noe, Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131, 2010.
- [Weick et al., 1993] KE Weick, KH Roberts, Collective mind in organizations: Heedful interrelating on. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–389, 1993.
- [Weiss, 1999] L. Weiss, Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service. *Organization Development Journal*, 17(4), 61-72, 1999.
- [Werr, 2012] Werr, A. Knowledge management and management consulting. *The Oxford Handbook of Management Consulting*, pp. 247-266, 2012.
- [Werr & Stjernberg, 2003] A. Werr, T. Stjernberg. Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), pp. 881-908, 2003.
- [Wiig, 1997] Wiig, K. M. Knowledge management: where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), pp. 1-14, 1997.
- [Yeboah, 2023] A. Yeboah, Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent business & management*, 10(1), 2023.
- [Yurek et al., 2024] E. Yürek, R. Adjoa Taylor, Knowledge Transfer During Onboarding in Organisations in Post Covid Era, 2024.

Annexes

Annexe 1 - Entretien 1

Position et années d'expérience :

Je suis consultante chez Capgemini, change manager au sein de l'équipe Telephonie. J'ai environ 3 ans d'expérience post-master.

Est-ce que c'est ta première mission en tant que consultante ?

Oui, c'est ma première mission projet en tant que consultante. Avant, j'étais en alternance au Luxembourg, donc pas en position de consultante.

De manière générale, comment se passe ton onboarding sur un nouveau projet ? As-tu remarqué des différences entre l'onboarding chez Capgemini et celui du client ?

Je n'ai pas eu d'onboarding chez Capgemini, j'ai été envoyée directement chez le client après mon embauche. Mais, du côté client, j'ai eu un onboarding.

Le processus d'intégration était-il bien structuré ?

Oui, l'onboarding était bien structuré, À mon arrivée j'ai eu des points avec tous les principaux membres de l'équipe, donc avec ma manager (consultant), et avec la manager côté client qui était la senior parmi les change managers.

En arrivant chez le client tu remplaçais quelqu'un suite à un départ ?

Non j'étais une addition à l'équipe.

Combien de temps a duré ton onboarding ?

2 semaines.

Combien de temps t'a-t-il fallu pour te sentir autonome dans ton travail ?

Dans mon travail, je commençais à me sentir autonome à partir de deux mois environ.

Avais-tu régulièrement des points de suivi (« how it is going points ») avec ton manager côté cabinet de conseil ou client ? Quand tu as intégré l'équipe, les managers ont fait le point de suivi (« how it is going points ») avec toi ?

Non, pas vraiment, j'avais accès directement au sharepoint et on avait des guides utilisateurs pour la plateforme client et, j'ai aussi participé à faire la traduction des guides de l'anglais vers le français, donc j'apprenais par un vrai pratique, en faisant le guide, ça m'a permis de vraiment prendre en main la plateforme à ce moment-là, ma manager m'a pas mal confié des tâches qui allaient vers la montée en compétence sur le terrain.

Ils t'ont transmis des documents ? Est-ce que vous aviez des sharepoints avec tous les documents nécessaires à partager ou bien est-ce que les documents étaient partagés au fil des besoins ?

Sharepoint, c'était pas mal, mais c'était vraiment un combo entre tâches et manuel, parce que c'était nécessaire de le faire directement pour monter en compétence. Le Cloud me permettrait d'aller naviguer sur le projet. Il y avait des ressources différentes, on avait des powerpoint, on avait de la documentation, guides d'utilisateurs etc.

Pour l'onboarding est-ce que vous avez plutôt utilisé des outils en ligne (Teams etc) ou bien étaient-ce plutôt des points en personne ?

C'étaient des points plutôt en face à face au début, puis en visio.

As-tu bénéficié d'un « buddy » ou d'un consultant précédent qui t'a transmis les connaissances nécessaires ?

Non, pas vraiment de buddy dédié, mais je pouvais m'appuyer sur ma manager.

En cas de questions, savais-tu à qui t'adresser ou où trouver l'information ?

Oui, je savais à qui m'adresser et j'avais accès aux documents nécessaires sur le SharePoint.

As-tu déjà été confrontée à une absence totale de documentation ou de passation ? Quand qu'il n'y avait pas le SharePoint général partagé ? Donc, par exemple, si tu avais besoin d'information, tu devais aller chercher par-ci par-là et personnes te donnait informations nécessaires ?

C'est clairement comme ça, on n'avait pas de SharePoint, il y avait très peu de documentation là, à chaque fois qu'il y a eu besoin d'une information, je le demande à mon manager qui allait les demander à quelqu'un d'autre ou sinon me donner le contact de la personne qui avait peut-être la , il fallait aller chercher à droite et à gauche, il n'y avait pas de centralisation des informations et pas mal de rétention d'informations. Cela a beaucoup ralenti ma montée en compétences et m'a rendue dépendante des autres.

Quels éléments t'ont manqué pour bien comprendre rapidement le contexte du projet ?

Ça dépend du projet, j'imagine, mais sur le projet actuel, c'était la documentation sur les problèmes techniques les plus courants. Comme le projet était récent, cette partie n'était pas bien couverte et ça a freiné mon autonomie.

As-tu tendance à créer tes propres repères (documents personnels, OneNote, cheat sheets, etc.) ?

Pas vraiment, par manque de temps. Mais je monte en compétence au fur et à mesure en pratiquant.

Est-ce que vous avez dans l'équipe cette pratique de documenter votre travail et faire le guide d'intégration, et le partager pour faciliter le partage des connaissances entre vous, ou avec les autres interlocuteurs ?

On a pas mal de documents qu'on utilise entre nous, on a des fichiers follow up pour se retrouver, pour être complètement transparente. On a plein de documents, je ne saurais pas à dire à tout ce que on a, mais on les met à jour assez souvent.

Comment aides-tu les nouveaux consultants à s'adapter à un projet ? Quels conseils leur donnerais-tu ?

Alors je pense que pour le consultant, ce serait de faire des points régulièrement pour monter en compétence le plus possible avec le mangeur et client. Il faut aussi que de son côté (client) il se documente tout, met à disposition sur le SharePoint.

Penses-tu qu'un guide d'onboarding « terrain » aurait facilité certaines transitions ? Pourquoi ?

Oui, clairement, ça aurait été utile, notamment pour les aspects techniques et les bugs récurrents, qui manquaient de documentation.

Comme tu n'avais pas l'onboarding chez Capgemini. Est-ce que ça te dérangeait, est-ce que ça te manquait d'avoir cette passation de connaissances ?

Ce ne m'a pas trop manqué, mais je ne connais pas grand-chose de Capgemini? Je ne sais pas vraiment ce qui se passe là-bas.

Est-ce que ton manager côté Capgemini, people manager, t'a indiqué quels contenus de formation il fallait que tu consultes ?

C'était flou, il y avait énormément de choses, j'ai posé des questions, mais c'était assez flou. J'ai une information obligatoire à la sécurité et d'autres, c'était juste en ligne.

D'accord, moi au contraire j'ai vraiment eu une expérience très cadrée côté Capgemini, je suis étonné. C'était 2 semaines avec beaucoup de vidéos, des ateliers, des points.

Ces 2 semaines m'ont manqué parce que j'ai fait juste un jour Capgemini, ils m'ont présenté le cabinet dans sa globalité et je sais qu'il fallait remplir les feuilles de temps.

Annexe 2 - Entretien 2

Position et années d'expérience

Je suis consultante en business analysis chez Capgemini. J'ai commencé en janvier 2023 et j'ai environ trois ans d'expérience.

As-tu eu une expérience avant Capgemini ? Est-ce que c'est ta première mission en tant que consultante ?

Oui, j'ai fait une alternance ainsi que deux stages de deux mois. Non, ma première mission était déjà chez Arval dans un autre département. Celle-ci est donc ma deuxième mission, commencée en septembre 2023.

En arrivant, remplaçais-tu quelqu'un pour donner suite à un départ ? Comment s'est passé ton onboarding ?

Oui, je remplaçais une personne. J'ai eu deux semaines de passation très intensives avec elle, environ 2h chaque matin et chaque après-midi. Elle partageait son écran et m'expliquait en détail les tâches à effectuer. Elle m'avait aussi préparé un document Word avec les principaux liens et ressources. C'est ce qui a rendu l'onboarding efficace.

Selon toi, le processus était-il bien structuré ?

Je dirais que ça dépend beaucoup du consultant, puisque j'ai déjà entendu plein d'histoires, de mauvaises histoires de consultants qui devaient faire la passation, ils voulaient partir vite et ils s'en fichaient et donc c'était hyper vague. Tout ça tu vois je connais beaucoup de consultants qui m'ont dit ça. Moi c'était que le consultant était sérieux, c'était ça ce qui a fait que ça s'est bien passé mon processus d'onboarding

As-tu remarqué des différences entre l'onboarding chez Capgemini et celui du client ?

Oui. Chez Capgemini, il y a eu deux semaines de formation collective, davantage centrées sur l'esprit d'équipe et la culture d'entreprise, ce genre de choses plein d'activités, encore une fois qui ne servent pas nécessairement le travail en direct, mais surtout visent à construire un esprit d'équipe et des ateliers en commun. Chez le client, c'était très opérationnel, basé sur la transmission directe de connaissances. J'ai eu 1 heure avec le client au début ou elle m'a expliqué juste le contexte de la mission, après tout le reste, plus en détail c'était avec le consultant.

As-tu eu un « buddy » ou un consultant précédent qui t'a transmis les connaissances nécessaires ?

Je n'ai pas eu de buddy, j'avais mon career manager côté Capgemini, et chez le client, c'était surtout la consultante que je remplaçais qui m'a tout transmis.

En cas de questions, savais-tu à qui t'adresser ou où trouver l'information ?

Oui, je pouvais demander directement à ma manager, et j'avais accès à un SharePoint bien fourni avec l'historique des projets.

As-tu déjà été confrontée à une absence totale de documentation ou de passation ? Si oui, comment as-tu géré ?

Oui, lors de ma première mission, il n'y avait aucune documentation. La passation a été compliquée car la personne devait gérer deux missions en parallèle et ne documentait rien. De plus, ce n'était pas en français et après tout le reste de l'équipe c'étaient des Indiens, je ne sais pas si ça un peu compliqué la langue, donc ce genre de situation arrive aussi. J'ai dû prendre mes propres notes et finalement créer un support écrit pour l'équipe avant de partir. Le client m'a aidé au début, il savait qu'il n'y avait rien, il m'a demandé de prendre du temps pour créer le support avant de quitter la mission.

Quels outils ont été utilisés pour ton intégration (Teams, SharePoint, Notion, mentoring, etc.) ?

Principalement Word et PowerPoint pour documenter les procédures (avec captures d'écran et flèches explicatives), SharePoint pour centraliser, et Teams pour échanger les ressources.

Quels éléments t'ont manqué pour bien comprendre rapidement le contexte du projet ?

Le fait que je sois la seule de mon équipe à travailler sur un sujet spécifique. La personne que je remplaçais détenait beaucoup d'informations, et comme il devait partir assez vite, certaines connaissances se sont perdues à son départ. Cela a créé du stress pour moi pendant la passation.

Combien de temps as-tu estimé nécessaire pour te sentir autonome dans ta mission ?

Il faut au moins un mois, ça m'a pris ce temps pour le projet actuel. Environ un mois dans ce projet. Mais de manière générale, selon la configuration, cela peut prendre deux à trois mois.

As-tu tendance à créer tes propres repères (documents personnels, OneNote, cheat sheets, etc.) ?

Oui, c'est obligatoire. Ma manager (client) insiste beaucoup sur la documentation continue et pour la transmission de connaissances. Dès qu'une nouvelle information apparaît, il faut la mettre immédiatement sur SharePoint et elle a bien raison, la documentation c'est hyper important.

Selon toi, quelles informations ou connaissances sont toujours critiques à transmettre lors d'une intégration ?

Ça dépend vraiment du projet en particulier. Dans mon cas, c'étaient surtout les aspects techniques.

Quels conseils donnerais-tu à un nouveau consultant qui arrive sur un projet ?

1. Poser toutes les questions, même celles qui paraissent « bêtes », car il vaut mieux clarifier dès le début, quand tu as ce droit, spécialement en tant que consultant, tu dois rapidement comprendre le contexte pour montrer en performance, donc il vaut mieux poser toutes les questions pendant la période de passation.

2. Documenter absolument toutes les informations utiles, tous les processus, les présentations importantes, les recommandations pour les prochaines consultants, faire les guides.
3. Du côté du consultant précédent : être ouvert, disponible et donner une image positive de l'équipe et du projet dès le départ.

Penses-tu qu'un guide d'onboarding « terrain » aurait facilité la transition ? Pourquoi ?

Oui, bien sûr, bien évidemment le plus il y a d'infos le mieux. On peut ajouter tous les liens avec les informations le plus importantes, procédures principales, en plus il faut faire deux-trois semaines d'onboarding ou de passation durant lesquelles tu fais la transmission de connaissances : tu partages ton écran, tu montres exactement ce que tu fais et tu réponds au plus de questions possibles il faut vraiment les deux. Mais tu ne peux pas tout décrire, ce n'est pas possible, mais la base et en plus ces deux semaines bien structurées pour transmettre le plus de connaissances possibles, je pense c'est la meilleure soupe.

Annexe 3 - Entretien 3

Position et années d'expérience

Consultant depuis un an et demi.

Est-ce ta première mission en tant que consultant ? De manière générale, comment se passe ton onboarding sur un nouveau projet ?

Non. En général, cela commence par un kick-off meeting. Je reçois toujours les informations nécessaires pour démarrer mes projets. J'ai les documents ou, au minimum, on m'oriente vers les sources d'information dont j'ai besoin.

Le processus est-il bien structuré (meetings, manager, documentation, SharePoint) ?

Oui. Je prépare toujours en amont en consultant des informations sur le client et sur le sujet technique afin de poser des questions pertinentes. J'ai toujours un manager technique côté client qui m'oriente vers les sources d'information utiles et me donne les documents nécessaires.

Combien de temps dure ton onboarding ?

C'est rapide. Les premiers jours, j'ai quelques points avec mon manager sur les informations générales concernant notre cabinet. Côté client, comme je l'ai dit, il y a généralement un kick-off et quelques documents déjà préparés. La passation prend au maximum une semaine.

As-tu un buddy ou un consultant précédent qui te transmet les connaissances nécessaires ?

Non, je ne reçois pas toutes les connaissances au départ d'un consultant précédent. En revanche, j'ai souvent un contact qui a déjà travaillé sur ce projet ou dans cette entreprise.

Quels outils utilisez-vous pour partager les documents (Teams, SharePoint, etc.) ?

En interne, tout est stocké sur un serveur local. Avec les clients, cela dépend : si c'est un grand compte, il dispose généralement de sa propre plateforme de stockage, sinon nous utilisons un drive.

As-tu déjà été confronté à une absence totale de documentation ou à un onboarding mal structuré ?

Oui, cela arrive lorsque le client lui-même ne dispose pas des données nécessaires, notamment sur le plan technique. Parfois, le client ne maîtrise pas bien le sujet, ce qui complique la transmission des connaissances. Mais c'est aussi le rôle du consultant : à nous de chercher les informations pour soutenir la solution proposée. Nous sommes alors obligés de faire des hypothèses. Les relations avec le client jouent aussi un rôle, car elles peuvent impacter le partage d'informations.

Quels éléments te manquent pour bien comprendre rapidement le contexte ?

Souvent, les données techniques. Dans les environnements très concurrentiels, il faut parfois éviter de montrer au client qu'on ne maîtrise pas encore totalement un sujet. Cela nous oblige

à nous renforcer rapidement en autonomie sans pouvoir demander directement certaines informations au client.

Quelles connaissances sont critiques à transmettre lors d'un onboarding ?

Les informations techniques évoquées, mais aussi les éléments généraux sur le projet : contraintes, objectifs, acteurs et livrables attendus.

As-tu remarqué des différences selon les clients/projets ?

Oui. Les onboardings qui se passent le mieux concernent les clients que nous suivons depuis longtemps et dont nous connaissons bien les interlocuteurs. Cela rend les échanges beaucoup plus fluides et agréables. À l'inverse, les onboardings sont moins fluides sur des projets de recherche et développement, où les connaissances évoluent au fur et à mesure. Cela nous oblige à nous adapter en continu.

Combien de temps est nécessaire pour devenir autonome ?

Environ 40 % du temps du projet pour se sentir totalement autonome.

As-tu tendance à créer tes propres repères (notes, OneNote, SharePoint, etc.) ?

C'est déjà normalisé dans l'entreprise. Chaque projet suit une arborescence documentaire sur le serveur interne, conçue pour être directement transmissible. La manière dont nous structurons les données est essentielle, car elle influe sur la facilité d'accès pour reprendre les projets ultérieurement.

As-tu déjà repris un projet d'un autre consultant ? Comment se passe la transmission ?

Oui. L'arborescence facilite beaucoup la reprise, car la manière dont les données sont enregistrées rend la transmission fluide. En revanche, si la personne qui transmet son projet ne respecte pas les règles de documentation, cela peut compliquer les choses. Il est donc essentiel d'avoir des responsables qui vérifient que ces règles sont bien appliquées.

Quels conseils donnerais-tu à un consultant pour bien transmettre les connaissances d'un projet ?

1. Documenter toutes les données et indiquer clairement ce qui a été transmis et ce qui doit l'être.
2. Mentionner l'origine de chaque information ainsi que les contacts associés.
3. Veiller à ce que les règles de documentation soient respectées et vérifiées.

Annexe 4 - Entretien 4

Peux-tu te présenter rapidement, ta position et tes années d'expérience ?

Alors, j'ai commencé ma carrière il y a 14 ans. À l'époque, c'étaient des projets longs, de 3 à 6 mois minimum, souvent sur plusieurs années.

Et comment se passait l'onboarding chez le client ?

C'était très différent d'aujourd'hui. Il n'y avait pas beaucoup d'outils. L'onboarding passait surtout par une immersion totale chez le client : comprendre son quotidien, son métier, son contexte. On avait des phases structurées : 1) Découverte et connaissance du projet ; 2) Conception avec le client ; 3) Réalisation et suivi.

On participait à leurs réunions, on avait accès à leurs plateformes, on était même intégrés à leurs communications internes. Ça permettait de comprendre leur état d'esprit et leur façon de travailler.

Est-ce que tu avais un "buddy" ou une personne référente pour poser tes questions ?

Oui, surtout chez les grands clients comme la SNCF ou Renault. Il y avait toujours des équipes "métier" avec des personnes qui avaient 10, 15 ans d'expérience. Elles jouaient ce rôle et savaient nous transmettre la documentation nécessaire. À l'époque, c'était surtout des documents Word et Excel.

Moi par exemple, chez Capgemini, j'ai eu deux semaines d'onboarding structuré, mais chez le client il n'y avait rien. Pas de documentation claire, pas de passation. Est-ce que tu as vécu la même chose ?

Oui, ça dépend beaucoup du type de client. Chez Capgemini, l'onboarding est cadré, car c'est leur cœur de métier. Mais certains clients n'ont pas l'habitude de travailler avec des consultants, donc ils ne savent pas vraiment quoi transmettre. D'autres, comme Thales ou dans le secteur bancaire, ne donnent pas accès à tout pour des raisons de confidentialité. Donc parfois tu as très peu de documentation, et c'est à toi de chercher.

Combien de temps, selon toi, faut-il pour qu'un consultant devienne autonome sur une mission ?

C'est une très bonne question. Ça dépend énormément du client et de la confiance qu'il t'accorde. Chez la SNCF, j'ai atteint une vraie autonomie au bout de 9 mois. Chez L'Oréal, c'était plutôt un an. Même avec de l'expérience, il faut du temps pour comprendre le projet et son "rythme". En général, je dirais qu'il faut entre 6 mois et 1 an pour être vraiment autonome, même pour un consultant senior.

Quelles informations sont essentielles dès le début d'une mission ?

La chose la plus importante, c'est de connaître ton périmètre et la valeur ajoutée attendue. Qu'est-ce que je dois livrer ? Quels processus je dois gérer ? Est-ce que je suis là en renfort ou est-ce que je pilote un scope complet ? Sans ça, tu peux vite être perdu dans les réunions et ne pas savoir comment réagir.

Est-ce que tu crées tes propres repères ou supports si la documentation n'existe pas ?

Oui, ça m'est arrivé. Par exemple, chez Air France, on a dû tout construire nous-mêmes : modèles de documents, modes opératoires, templates pour recueillir les besoins. On a mis en place une base documentaire structurée, avec des fichiers standards que les équipes pouvaient remplir. On a créé nos propres repères pour assurer la continuité.

Et toi-même, as-tu déjà accueilli de nouveaux consultants sur un projet ?

Oui, plusieurs fois. On avait mis en place une guide d'onboarding pour faciliter leur intégration : un document récapitulatif, des points en one-to-one, des résumés de l'historique du projet. L'idée, c'était de ne pas les noyer sous l'information d'un coup, mais de leur transmettre progressivement ce qui était essentiel.

Annexe 5 - Entretien 5

Peux-tu te présenter rapidement, ta position et tes années d'expérience ?

Je suis consultant Business analyste depuis 4 ans chez Capgemini.

Est-ce que c'est ta première mission en tant que consultant ?

Non, comme je suis ici depuis 4 ans, et en plus j'ai fait un an avant Capgemini, donc j'ai eu plusieurs expériences différentes.

En général, comment se passe ton onboarding sur un nouveau projet ? As-tu remarqué des différences entre l'onboarding Capgemini et le client ?

Chez Capgemini, je pense que nous avons deux semaines de formation avec des ateliers et des présentations internes très bien structurées. Si on parle du côté client, ça dépend du projet, mais aussi de ton expertise, plus tu es expérimenté, plus ton onboarding sur le projet sera différent, plus rapide.

Tu avais un buddy ou un consultant précédent qui t'avait transmis les connaissances nécessaires ?

Pas de buddy officiel, mais très souvent j'ai eu un autre consultant sur le projet qui m'a aidé à m'y retrouver au début.

Si tu avais des questions, savais-tu à qui demander ?

Au début non, c'était un peu compliqué. Après deux ou trois semaines, j'ai identifié les personnes clés côté métier à qui je pouvais poser mes questions. Mais avec l'expérience, cette période de flottement devient plus courte.

Avais-tu accès à une documentation projet à ton arrivée ?

Normalement, chez le client, il y a un SharePoint auquel tu as accès, mais le problème est que souvent les documentations ne sont pas à jour.

As-tu déjà été confronté à une absence totale de documentation ? Comment as-tu géré ?

Oui, surtout pour certains processus internes du client. J'ai créé mes propres notes et des mini-guides pour ne pas perdre l'information.

Quels outils ont été utilisés pour ton intégration ?

Teams, SharePoint.

Quels éléments t'ont manqué pour bien comprendre le contexte rapidement ?

Une vision claire du périmètre de ma mission et un organigramme des acteurs clés, ça aide énormément à comprendre le contexte et à éviter de poser toutes les questions directement au client.

Combien de temps, selon toi, faut-il pour qu'un consultant devienne autonome sur une mission ?

Honnêtement, ça dépend vraiment de l'expérience du consultant, du projet et du client, s'il te fait suffisamment confiance, ainsi que de la disponibilité de la documentation. Je dirais que parfois tu es obligé de devenir autonome en 2 semaines, mais pour un consultant avec au moins 2-3 ans d'expérience, je pense que c'est possible.

Selon toi, quelles informations sont toujours critiques à transmettre ?

Le périmètre de la mission, l'historique du projet et les contacts clés côté client. Si tu as ça, normalement le reste, tu peux t'en sortir.

Comment aides-tu les nouveaux consultants à s'adapter au projet ?

Oui, j'ai formé beaucoup de consultants arrivant sur mon projet. Comme j'ai dit, j'essaie de documenter pas mal de choses : le processus, les guides, je partage aussi des templates pour les documentations importantes.

Annexe 6 - Entretien 6

Peux-tu te présenter rapidement, ta position et tes années d'expérience ?

Je suis consultant depuis 1 an.

Est-ce que c'est ta première mission en tant que consultant ?

Oui, j'ai commencé en décembre 2024.

En général, comment s'est passé ton onboarding sur un nouveau projet ? As-tu remarqué des différences entre l'onboarding Accenture et le client ?

Capgemini m'a fait un onboarding de 2 semaines avec toutes les formations possibles : sur l'entreprise, sa culture, les processus, qui est qui. C'était même intense, je dirais. Côté client, c'était aussi bien structuré. Je suis venu remplacer un autre consultant qui partait dans 2 mois, et il m'a fait une passation complète, avec l'explication du périmètre côté client, toute la structure organisationnelle, les outils et les documents nécessaires pour le projet. C'était vraiment bien, nous avons fait au moins 2 points ensemble chaque jour.

Tu avais un buddy ou un consultant précédent qui t'avait transmis les connaissances nécessaires ?

Oui, le consultant qui partait a été mon buddy. Je pouvais lui poser toutes les questions que j'avais.

Avais-tu accès à une documentation projet à ton arrivée ?

Oui, le consultant m'a partagé le lien du SharePoint où il y avait tout l'historique du projet, les documents et les liens utiles.

Quels outils ont été utilisés pour ton intégration ?

Teams pour les points, SharePoint pour les documents, normalement c'est tout. Je ne sais pas si on inclut les outils de projet, mais il m'a aussi fait une présentation/démonstration pour expliquer comment utiliser différents outils du client.

Quels éléments t'ont manqué pour bien comprendre le contexte rapidement ?

La passation était vraiment bien. Peut-être que j'aurais préféré garder ce buddy plus longtemps, car une fois mon manager (consultant partant) parti, je n'avais plus la possibilité de poser les petites questions. Avec le client, j'avais une bonne relation, mais je ne me sentais pas à l'aise de lui demander toutes mes questions.

Combien de temps as-tu mis avant de te sentir autonome ?

Je dirais environ 4 mois, quand j'ai pris confiance en moi et que j'étais vraiment sûr de mes décisions et actions.

As-tu tendance à te créer tes propres repères ?

Oui, je fais des schémas pour comprendre les flux chez le client, mais normalement c'est inclus dans le processus de mise à jour de toute la documentation du projet.

Selon toi, quelles informations sont toujours critiques à transmettre ?

Il faut expliquer la mission, comprendre quel est le projet, ce qu'il faut faire, et transmettre les contacts pertinents. Avec les bons contacts, je peux trouver les informations dont j'ai besoin sans déranger le client ou mon manager.

Comment aides-tu les nouveaux consultants à s'adapter au projet ?

Comme je viens de dire, les contacts sont importants, et le partage du SharePoint avec une documentation claire et à jour facilite déjà beaucoup l'onboarding des nouveaux arrivants.