



JPR-Focus no. 01/25

La newsletter de JPR Concepts & Innovation dans le nouveau format et toujours gratuite.

Publiée en trois langues - allemand, français, anglais - maintenant 2 à 3 fois par an.

Points de vue approfondis et holistiques sur les questions d'actualité.

Les textes de ce bulletin d'information peuvent être utilisés avec plaisir dans d'autres bulletins d'information et pages Web. Cependant, une référence au "JPR-Focus" en tant que source est nécessaire.

Chères lectrices et chers lecteurs

Une cordiale Bienvenue pour le premier numéro du JPR-Focus de l'année 2025.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est un sujet important pour les entreprises et la politique. Malgré toutes les mesures de soutien et les efforts déployés, aucune amélioration ne se profile à l'horizon. Le manque de succès de ces mesures laisse les responsables perplexes, voire désemparés.

Comme beaucoup de choses, cette situation ne date pas d'aujourd'hui. Elle est plutôt le résultat de décennies d'omissions, de malentendus et même d'ignorance. Aujourd'hui, la situation est devenue aiguë et les problèmes doivent être traités à la racine. La question principale pour beaucoup, « Quelles sont les racines ? », n'a jamais été abordée correctement.

Chercher des coupables et retracer l'histoire de la genèse de cette situation ne nous mènera, cependant, pas très loin. Il devrait suffire de clarifier les différents types de savoirs et de comprendre leur signification pour nos actions. C'est ainsi que nous pouvons faire vivre le savoir et le maintenir en vie dans une organisation avec les options méthodologiques appropriées. C'est ainsi que nous pourrions sortir de l'impasse.

Ce sont les objectifs que ce rapport essaie d'atteindre.

J'espère que vous aurez du plaisir à cette lecture.

Très cordialement

Votre Jean-Pierre Rickli

Gestion du savoir ou Comment le savoir prend-il vie dans mon organisation ?

1. Introduction

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est une question importante pour les entreprises et la politique. Chercher des coupables et remonter aux origines de cette situation ne nous mènera cependant pas bien loin. C'est la voie scientifique qui permet d'aller au fond des choses, de comprendre le pourquoi et les erreurs commises. Cela nous permet de savoir ce qu'il faut éviter et d'introduire des mesures correctives.

Cette voie est certainement correcte et répond à notre désir mental de comprendre les choses et de continuer à apprendre. Mais son problème est qu'elle est longue. Les bons spécialistes sont cependant nécessaires aujourd'hui, ou mieux, hier plutôt qu'après-demain. Il faut donc trouver d'autres voies qui nous apportent des solutions plus rapides et surtout durables.

De nombreux chefs d'entreprise comprennent que les choses doivent aller vite. Ils recherchent des solutions concrètes. Ils agissent de manière agressive sur le marché de l'emploi. Ils tentent de surenchérir sur la concurrence avec des offres généreuses. Ils réfléchissent à des solutions pour retenir les spécialistes. Ils font appel aux services publics et aux écoles de former davantage de spécialistes. Ils essaient d'attirer des personnes de l'étranger et demandent des réglementations souples d'autorisations d'entrée et de travail.

Bien que nombre de ces mesures soient fondamentalement correctes, les gens ne cherchent pas au bon endroit. L'importance des spécialistes est peu à peu reconnue, ce qui est une bonne chose. Étant donné que la pénurie touche désormais pratiquement tous les domaines de travail, des spécialistes sont recherchés dans tous les secteurs. On oublie que le nombre de jeunes disponibles est donné. Il est donc presque impossible de modifier l'offre sur le marché. Qui faut-il suivre ? Le plus criard ? Le succès n'est pas assuré à long terme.

Certains l'ont également reconnu et s'appuient sur les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle. Cette approche semble prometteuse, mais elle ne constitue qu'une solution provisoire à court terme. À long terme, elle ne fera qu'exacerber la situation, car elle ne s'attaque pas du tout aux racines du problème.

Cela ressemble à une véritable impasse. Comment en sortir ?

Comme souvent dans la vie, la réponse est simple, mais pas toujours facile à réaliser. Pourquoi ? Parce qu'il faut remettre beaucoup de choses en question, souvent changer ses habitudes de pensée et de comportement, sortir de sa zone de confort.

Avant même de prendre des mesures pour résoudre le problème, nous devons prendre conscience de plusieurs choses. Voici les plus importantes :

- La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est en fait une pénurie de savoir.
- L'information n'est pas du savoir.
- Avoir des compétences ne signifie pas nécessairement que l'on a du savoir.
- Il existe différents types et niveaux de savoir. Le savoir est spécifique et tous les savoirs ne sont pas utilisés dans chaque activité.

- Le savoir est une chose vivante. Chaque type de savoir a sa propre durée de vie ou son propre cycle de vie.

Cette compréhension n'est pas vraiment nouvelle. Elle a simplement été mise en veilleuse. Le fait de s'en souvenir peut nous aider à prendre les bonnes mesures et à sortir de l'impasse. Cela redonne vie au savoir dans l'organisation concernée.

L'intention de ce rapport est d'apporter une contribution à cela.

2. Clarification des termes

Comme nous l'avons vu, avant de se perdre dans l'action, il est nécessaire de clarifier quelques malentendus, confusions et ambiguïtés linguistiques.

2.1 Que signifie exactement la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ?

Appelons un chat un chat : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est un manque de savoir. Un point c'est tout !

Comment cela est-il possible dans notre société avec notre système d'éducation de haute qualité, y compris des écoles reconnues, et notre économie très efficace ?

Mon affirmation provocatrice ne sort pas de nulle part, mais se fonde sur des expériences et des observations quotidiennes que tout le monde peut faire ou fait. En voici quelques exemples.

Vous êtes dans un magasin spécialisé et vous avez un souhait qui fait partie de la gamme mais qui n'est pas standard. Vous êtes servi et il est temps de payer votre souhait. Malheureusement, le système ne semble pas fonctionner. Après plusieurs tentatives, le collègue est sollicité. Après de longues consultations et tentatives, la demande doit être annulée. Votre train est sur le point de partir. Le personnel a appris à être contrôlé par le système, mais pas à le contrôler. Ce dernier savoir manque.

Vous avez demandé la visite d'un conseiller professionnel en assurances. Très souvent, la conversation suit un schéma familial. Le conseiller vous présente l'offre standard. Il vous demande ensuite quelle variante vous intéresse. Vous n'avez pas de chance si aucune alternative ne répond entièrement à votre attente. Il est peu probable que vous receviez une autre proposition le jour même, pour autant que vous en receviez une. Ici aussi, le savoir fait défaut.

Quelle est la première chose que fait le personnel de service en arrivant devant votre appareil défectueux et que vous lui avez expliqué votre problème ? Il sort sa tablette ou son téléphone, appelle un collègue ou surfe sur l'internet pour trouver la cause du problème. Le savoir est totalement absent, car même une tâche de routine est un véritable défi.

Dans les années 1970, la structure du personnel d'une organisation était définie comme suit : 2 % de cadres, environ 50 % de personnel non utile, environ 40 % de personnes « boules de billard », ainsi appelées parce qu'elles ont toujours besoin d'être poussées pour faire quelque chose et que la durée de leur action dépend de la force de l'impulsion. Le reste, généralement entre 4 et 8 %, sont les

« idiots utiles » car ils travaillent de manière altruiste. Ces personnes possèdent le savoir et donnent l'impulsion aux boules de billard. Elles font la différence entre une bonne entreprise qui compte au moins 6 % d'idiots utiles et une mauvaise entreprise qui n'en compte que 4 %. Une entreprise qui n'en compte que 2 % est sur le point de disparaître du marché.

Aujourd'hui, la proportion de ces gens est bien inférieure à 4% dans la plupart des entreprises. Le terme « bon » a également pris un nouveau sens. Une entreprise est bonne si elle est simplement moins mauvaise que les autres. Aucune n'est absolument bonne, elles sont toutes mauvaises. Une dure réalité, malgré tous les certificats et les slogans du marketing.

La solution à la pénurie de travailleurs qualifiés passe donc par la réintégration du savoir dans les organisations. Cependant, il faut d'abord clarifier la compréhension de ce qu'est le savoir.

2.2 L'information n'est pas le savoir

Nous entendons ou lisons souvent que nous vivons dans une société de l'information. C'est vrai. De nombreuses personnes parlent d'une société du savoir et comparent la quantité de savoir disponible aujourd'hui à celui de Léonard de Vinci. Ils tentent de prouver que de tels hommes polyvalents ne sont plus possibles aujourd'hui. Cependant, une grande partie de ce qui est nouveau n'est que de l'information.

Les générations et les cultures précédentes sont souvent ridiculisées. Nous vantons notre supériorité technique et notre compréhension de détails que nous considérons comme du savoir. Ce que nous ne pouvons pas comprendre ou expliquer est considéré comme une coïncidence. Pourtant, nous continuons à nous demander comment les Egyptiens ont construit les pyramides ou comment les pierres de Stonehenge ont été transportées. Ce n'est qu'aujourd'hui que nous pouvons prouver que les affirmations des Mayas, des Egyptiens et d'autres sur le système solaire et stellaire sont correctes. Mais nous n'avons aucune idée de la manière dont ils sont parvenus à ce résultat.

Pour beaucoup, le dicton « Nous sommes noyés dans une mer d'informations et assoiffés de savoir » est une triste réalité.

En principe, on peut faire les distinctions suivantes :

- L'information vient de l'extérieur et est utilisée pour développer du savoir. L'information peut être échangée et transmise. Elle dépend de l'émetteur en termes d'exactitude, d'objectivité et de contenu.
- Le savoir est l'information traitée par le destinataire. Ce traitement s'effectue sur la base des connaissances, de l'expérience et des valeurs existantes de celui-ci. Le savoir en tant que tel n'est pas transmissible. Il ne peut être transmis qu'en tant qu'information à traiter par le destinataire pour en faire son propre savoir. Le savoir est donc une affaire personnelle ou celle d'un groupe d'initiés et vient de l'intérieur. Le savoir ne s'apprend donc pas. Ce que chacun doit apprendre pour lui-même, c'est son propre chemin vers la connaissance.

2.3 Les compétences ne sont pas équivalentes au savoir

Il y a aussi ici un certain mélange des termes et de leur sens. C'est pour cette raison qu'il y a beaucoup de malentendus dans le système éducatif, y compris dans le domaine des ressources humaines.

Les compétences, contrairement au savoir, peuvent être apprises et pratiquées. Si l'on n'en a pas besoin, elles passent à l'arrière-plan où elles peuvent être réactivées. Cependant, il faut un certain temps de pratique pour les maîtriser à nouveau. Les compétences peuvent également être de plus en plus souvent exécutées par des machines à l'aide de moyens relativement simples. Elles s'appuient sur la routine, ce que les machines savent bien faire. Leur apprentissage ne nécessite pas nécessairement des connaissances. L'existence de savoir peut favoriser le développement de compétences.

Dans notre société globalisée, l'appel aux compétences linguistiques est très fort. Il est incontestable que la maîtrise des langues étrangères est extrêmement importante. Mais c'est là que la confusion commence. Au lieu de réfléchir à la signification profonde et aux fonctions sociales de la langue, à la connaissance proprement dite, nous commençons immédiatement à débattre et à discuter d'une langue spécifique qui n'est en fait qu'une compétence et qui pourrait facilement être apprise aujourd'hui.

En développant nos connaissances du système linguistique, nous sommes en mesure de transmettre correctement tout ce que signifie la maîtrise d'une langue. Grâce à cette compréhension, chacun pourrait mettre en place son propre chemin d'apprentissage d'une langue. Cela lui permettrait d'apprendre n'importe quelle autre langue en tant que compétence à la demande. Les élèves n'auraient plus à apprendre inutilement plusieurs langues en Réserve, qui s'oublent au fil du temps sans avoir été utilisées.

Cela ne soulagerait pas seulement les programmes scolaires. Je ne verrais plus non plus les perles de sueur sur le front de mes interlocuteurs lorsque je parle du français en Suisse alémanique ou inversement de l'allemand en Suisse romande.

Il en va de même pour ce qui concerne l'aptitude à programmer. Trop souvent, nous ne parlons que de la capacité à utiliser un langage de programmation spécifique. Compte tenu des nombreux langages disponibles et de leur courte durée de vie, il s'agit là d'un effort inutile. Il est plus important de savoir comment les programmes sont structurés, comment les ordinateurs fonctionnent et comment ils peuvent être contrôlés. Mais on n'entend guère parler de cela. Aujourd'hui, on préfère parler des détails plutôt que de l'essentiel. La raison en est simple. Pour pouvoir parler de ce dernier, il faut avoir des connaissances solides.

2.4 La documentation n'est pas le savoir

La documentation est très souvent utilisée comme preuve de l'existence du savoir dans l'organisation. Dans le monde numérisé d'aujourd'hui, même les programmes sont considérés comme des preuves de savoir et le code de programmation comme sa documentation.

Cela ne correspond pas du tout à la nature du savoir et est plutôt trompeur. La documentation est certes importante et fournit des informations importantes. Cependant, elle n'est en aucun cas une preuve. Pour qu'elle puisse être utilisée à cette fin, les conditions suivantes devraient être remplies.

D'une part, elle doit refléter l'état actuel du savoir. Très souvent, ce n'est pas le cas. Ce qui s'est passé entre-temps n'est pas clair. Le personnel qui a créé ces informations fait-il toujours partie de l'entreprise ? Qu'est-il advenu de l'expérience et des connaissances acquises entre-temps ? Ont-elles été intégrées dans la pratique ? Le savoir a-t-il été mis à jour ?

Deuxièmement, le personnel, ou du moins une grande partie de celui-ci, doit avoir transformé ces informations en un savoir. L'expérience des auditeurs de certification montre qu'il y a très souvent une énorme lacune.

La situation est encore pire en ce qui concerne la documentation des codes de programme. Bien que l'information soit toujours disponible, elle n'est pas directement accessible car elle est codée dans le langage de programmation. De plus, le cœur de nombreux programmes est très ancien. Il a souvent été créé à une époque où l'on trouvait essentiellement des spécialistes de la branche intéressés par la programmation. Ils ont alors programmé leur savoir acquis dans un langage de programmation qui n'est plus utilisé aujourd'hui et souvent même plus connu.

Les développements ultérieurs, la présentation des résultats et le traitement de grandes quantités de données ont été intégrés dans les nouveaux langages, mais les noyaux sont restés largement inchangés et sont souvent encore utilisés. Cela signifie que l'accès à ces informations est réservé à quelques « fossiles vivants » du temps passé.

Ainsi, les gens se vantent aujourd'hui d'utiliser un savoir moderne, alors que le cœur de ce savoir est ancien et n'est connu que de manière approximative. Le développement de nouveaux éléments de traitement a souvent été laissé à l'intelligence artificielle. Par conséquent, le contenu et l'origine sont inconnus. C'est la nouvelle croyance dans les algorithmes. C'est le savoir moderne, l'obscurantisme moderne.

3. Les points les plus importants sur le savoir

J'ai parlé du savoir à plusieurs reprises et j'ai expliqué comment je le comprenais. Voir JPR Focus 02/19 sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et 02/21 sur la valeur des connaissances et de l'expérience. Ces documents sont disponibles sous la rubrique « News Archive » du site web www.JPR.ch et peuvent également être téléchargés au format « pdf ».

Il s'agit ici de montrer comment le savoir peut être mis en place et maintenu en vie dans une organisation. Comme il existe différents types de savoir et que tous ne sont pas utilisés dans toutes les activités, il est très important de bien les comprendre.

Toutefois, pour vous éviter de faire des allers-retours continuels, voici les aspects nécessaires à la mise en place d'une culture du savoir.

3.1 Les différents types de savoir

Selon moi, il existe cinq types de savoir distincts. Ce sont les suivants :

Les connaissances générales

C'est ce dont nous avons besoin pour vivre en tant qu'êtres sociaux dans la société.

Cela signifie essentiellement être capable de lire et d'écrire ; être capable de comprendre et d'interpréter des textes couramment rencontrés dans la vie ; être capable de résoudre des problèmes mathématiques quotidiens ; être capable de vivre, d'interagir et d'agir avec d'autres personnes, en reconnaissant et en respectant les différentes personnalités et cultures. Cela inclut également la connaissance d'une autre langue. L'objectif est de reconnaître l'importance de la langue en tant que

vecteur de l'héritage culturel et d'utiliser une langue étrangère pour promouvoir l'ouverture à d'autres cultures.

L'histoire, la géographie, la culture, la flore et la faune de son pays ainsi que les lois fondamentales de la nature, de la physique, de la chimie et de la biologie en font partie. Sans oublier l'art - musique, théâtre, peinture, etc. – qui doit être tiré du profond sommeil dans lequel il se trouve aujourd'hui.

Connaissances générales et spécifiques approfondies

C'est ce dont on a besoin pour accéder aux différentes professions ou à la voie académique.

Ce n'est que lorsqu'il s'agit de connaissances spécifiques qu'il est nécessaire d'introduire une différenciation, car toutes les professions ou spécialisations ne requièrent pas le même degré d'approfondissement dans tous les domaines. Ce type de connaissances constitue la base commune de différentes professions ou domaines d'études, comme les sciences naturelles.

Le savoir professionnel

Il s'agit des connaissances communes à un programme de formation professionnelle ou académique. Ces connaissances sont officiellement répertoriées pour de nombreuses professions, notamment dans le registre professionnel officiel, qui définit par exemple le contenu des examens de fin d'apprentissage. Ce sont également les connaissances qui évoluent le plus, notamment au cours des dernières décennies en raison de l'évolution rapide des technologies.

De nombreuses professions n'existent plus ; dans le cas des métiers spécialisés, souvent parce que les produits ne sont plus demandés ou parce que la technologie les a rendus superflus.

De nombreuses autres professions voient leur contenu changer. Le développement rapide des nouvelles technologies donne naissance à de nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de fabrication, à de nouveaux matériaux ou à une combinaison de tous ces éléments.

Cela remet en question non seulement la formation professionnelle, mais aussi le processus de la formation continue.

Les professions libérales et universitaires subissent également des changements majeurs : de nouvelles connaissances, de nouvelles exigences et de nouvelles attentes sont les moteurs du changement.

L'expérience

Ces connaissances sont les plus personnelles et les plus complètes, car elles combinent l'expérience de la vie et l'expérience humaine avec l'expérience professionnelle. Elles sont toutes très différentes d'une personne à l'autre.

Le contenu de ces connaissances ne peut être décrit que qualitativement : petit, grand, large, étendu. Ces connaissances sont non seulement le résultat de nombreuses expériences, mais surtout de ce que l'on a appris de ces expériences. Le lieu où ces connaissances sont acquises s'appelle l'école de la vie !

Le savoir institutionnel

Ce savoir est quelque chose de très particulier. C'est ce qui caractérise une entreprise et permet aux personnes extérieures de la distinguer des autres fournisseurs. Même si les critères de distinction ne sont souvent pas conscients et ne peuvent pas être quantifiés. C'est en quelque sorte l'ADN de l'entreprise. Il s'agit du savoir de tous les spécialistes travaillant dans l'organisation.

En quoi consiste ce savoir ? Il se compose d'une partie visible et d'une partie invisible. La partie invisible est à nouveau être divisée en parties tangibles et intangibles.

La partie visible et tangible consiste en les documents tels que les notes de calcul, les instructions de travail et de processus, les instructions et documents de fabrication, les programmes de calculs, les rapports d'erreur et de recherche, les rapports d'assemblage et de mise en service.

La partie invisible est constituée par les connaissances et l'expérience des membres avec les produits de l'organisation. La partie tangible est l'expérience des membres actuels de l'organisation pour autant qu'ils soient encore actifs dans les positions pertinentes. Très souvent ce savoir n'est pas documenté. L'intervention de ces membres de l'organisation qui permet l'accès à ce savoir.

La partie intangible est l'expérience des membres précédents de l'organisation. Leur expérience a été intégrée dans les décisions fixées dans les notices et les programmes d'ordinateurs. Cette partie n'est que virtuellement tangible, car le savoir qui a conduit à ces décisions ne peut plus être reconstitué.

Cette classification met en évidence le problème du savoir. Pour une raison ou une autre, le dernier niveau de savoir a été négligé et, très souvent, n'a pas été reconnu du tout. Dans la mesure du possible, les besoins urgents ont été délégués aux niveaux d'éducation précédents. Pour le reste, les gens ont essayé de se débrouiller avec les connaissances existantes.

Cela a fonctionné pendant un certain temps. Les conséquences de cette politique sont maintenant pleinement visibles.

- Les entreprises n'ont pratiquement plus de savoir propre. Chacune ne peut pratiquement faire que ce que les autres peuvent faire. Les produits ne se distinguent que par des détails infimes, comme la couleur. Pour le reste, ils sont identiques. Les entreprises et leurs produits sont donc totalement interchangeables. Le seul élément distinctif est le prix. En outre, les anciennes connaissances ne suffisent plus. Les nouvelles connaissances manquent partout.
- Les niveaux d'enseignement en amont doivent apporter des contenus de connaissances qui soit surchargent les enseignants et les élèves, soit ne sont pertinents que pour une faible proportion d'élèves. Pour les autres, il s'agit d'un ballast ou d'une mise en réserve en prévision d'un usage improbable. Une grande partie est déléguée en amont pour alléger le programme d'apprentissage.
- Le premier niveau d'enseignement est celui qui souffre le plus, surtout parce qu'il ne peut rien déléguer en amont. Il doit apporter des contenus pédagogiques qui ne sont absolument pas pertinents pour la plupart des enfants ou qui les dépassent, et souvent aussi les enseignants. Ce dont les enfants ont besoin pour se développer normalement en tant que personnes et membres de la société est complètement négligé.

3.2 Le savoir doit vivre

Pour beaucoup, la connaissance reste une chose statique. On l'apprend une fois et c'est tout. C'était vrai dans le passé, lorsque la connaissance se limitait, pour la plupart des gens, à des compétences de base telles que l'écriture, la lecture et la résolution de problèmes mathématiques quotidiens.

Aujourd'hui, il s'agit d'un parcours personnel qui permet de construire un savoir personnel à partir des informations disponibles. Un fait qui n'a pas encore été intégré dans notre système scolaire. Ses principes de base sont toujours les mêmes qu'il y a 100 ou 200 ans.

Cette idée est probablement la principale raison pour laquelle la formation continue joue encore un rôle secondaire pour tant de personnes. Elle peut également expliquer pourquoi il faut tant de temps pour que les nouvelles connaissances soient intégrées dans la vie quotidienne.

Nombreux sont ceux qui vivent encore selon de vieux slogans tels que « le savoir, c'est le pouvoir ». Ils n'ont pas réalisé que le fait de garder le savoir pour soi ne signifie un pouvoir que pour un temps très limité. C'est ce qui explique le destin de nombreux monopolistes.

Un savoir qui n'est pas vivant, qui n'est pas partagé avec d'autres, sera tôt ou tard dépassé par la gauche et la droite et aura perdu sa légitimité. Le savoir partagé laisse la place à de nouvelles idées et permet leur développement.

Bien que l'acquisition de connaissances soit très importante, elle ne représente qu'une partie de l'histoire. Tous les efforts déployés pour accumuler des connaissances n'ont une valeur que si une maintenance quotidienne, un développement continu, une remise en question du savoir existant et une documentation sont réalisés. Il s'agit là d'un obstacle majeur au début, car cela implique des efforts qui doivent être déployés dès la phase de démarrage.

Cela contraste fortement avec la procédure habituelle de mise en place, d'utilisation, d'entretien si nécessaire et de mise à jour en cas d'urgence.

3.3 Le savoir est spécifique

Nous considérons le savoir comme une chose générale qui peut être acquise ou partagée. Cette conception découle des confusions linguistiques mentionnées au chapitre 2.

En réalité, le savoir est une matière spécifique et en fait à deux niveaux. D'une part, il est lié à l'activité exercée, d'autre part, il dépend intimement de la personne qui a effectué le traitement de l'information.

Illustrons cette affirmation par des exemples.

Tout d'abord, un joueur de football a besoin de compétences pour contrôler le ballon et de toutes sortes de feintes pour tromper l'adversaire. Il ne s'agit pas de savoir mais d'une compétence qui s'apprend et se maîtrise dans une certaine mesure en pratiquant, en pratiquant et en pratiquant encore. Le savoir d'un footballeur réside dans sa capacité à lire le jeu et, dans la mesure du possible, à être à l'endroit où le ballon arrivera.

Le commentateur sportif, quant à lui, ne doit pas nécessairement être capable de jouer et de contrôler le ballon. Ce que l'on appelle souvent une grande connaissance du football n'est en fait que de l'information. D'une part, son savoir consiste à être capable, comme le joueur de football, de lire le jeu et de diriger son regard, si possible aussi la caméra, vers l'endroit où quelque chose de décisif pourrait se produire. D'autre part, il doit être capable d'extraire rapidement toute information intéressante.

Sa spécialité est donc de trier les informations pertinentes et de les formuler de manière cohérente. C'est en fait ce que fait un moteur de recherche. Cependant, il pourrait appliquer ce savoir à des domaines complètement différents.

Un astrophysicien, en revanche, a besoin de compétences et de connaissances totalement différentes. Les compétences souhaitées consistent à piloter le télescope et à collecter les données brutes. Son savoir consiste à être capable de spécifier correctement les réglages du télescope et d'effectuer une analyse et une évaluation pertinentes.

Si cet astrophysicien joue au football, il ne peut pas vraiment utiliser ces compétences ou ce savoir. Il doit apprendre ou développer celles et celui d'un joueur de football. Cependant, il est intéressant de noter que la capacité à lire le jeu pourrait l'aider à mieux prédire les mouvements des étoiles et vice-versa. On pourrait parler de fertilisation réciproque.

Par conséquent, lorsque l'on parle de savoir, il faut également mentionner l'activité dans laquelle il est utilisé ou nécessaire et distinguer clairement le savoir des compétences.

L'autre spécificité importante du savoir est son aspect humain. Nous avons vu que le savoir est créé par le traitement d'informations sur la base de connaissances, d'expériences et de savoirs existants. Elle est donc également liée aux émotions. La base du savoir est donc purement individuelle puisqu'elle est différente pour chaque personne. La base du savoir dans une organisation est donc les formée par les personnes qui y sont actives.

Toutefois, si ces personnes unissent leurs forces, partagent leurs connaissances et les traitent ensemble, il est possible qu'une partie de ce savoir devienne partie intégrante du savoir de l'organisation. Cependant, ce savoir ne couvrira jamais l'ensemble du savoir des personnes. Pourquoi ? Nous l'expliquerons plus loin.

Ces deux aspects sont des éléments centraux d'une gestion efficace des connaissances. Malheureusement, ils sont généralement peu pris en compte. Très souvent, ces interactions ne sont pas reconnues.

4. Qu'est-ce que la gestion du savoir ?

Cette introduction relativement longue à la nature du savoir était nécessaire pour clarifier les idées fausses, les malentendus et les confusions. Ainsi, nous comprenons également ce qu'une gestion efficace du savoir devrait être et ce qu'elle devrait permettre d'atteindre, ainsi que le pourquoi de la situation actuelle.

Pour résumer brièvement :

La compréhension actuelle de la gestion du savoir consiste à rendre une partie du savoir de l'organisation visible en tant qu'information et à en faciliter l'accès.

Une gestion efficace des connaissances devrait également, dans la mesure du possible, rendre visible la partie précédemment invisible du savoir et lui donner vie. Cela signifie qu'il ne s'agit pas d'une action ponctuelle, mais d'un processus dynamique continu, à chaque fois dans toute son étendue.

Les différentes étapes sont :

- Évaluation des nouvelles informations, évaluation de leur importance - informations seulement, compétences, connaissances personnelles, connaissances pour l'organisation, etc. - ainsi que le traitement et la documentation correspondants.

- L'échange de ce traitement au sein de l'organisation et le développement de son savoir. La documentation
- Communication au sein de l'organisation ou formation.
- Révision active des connaissances existantes à des intervalles appropriés. Existe-t-il un nouveau savoir, de nouvelles perspectives, de nouvelles expériences, de nouvelles technologies ? À l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ?
- Traitement approprié, documentation, information et formation internes.
- Analyse active, ajustement en temps utile, pour s'assurer que le savoir est vivant et à jour au sein de l'organisation.

Comme on peut le constater, il y a un certain nombre d'efforts à faire, qu'il faut assumer. Beaucoup de choses sont nouvelles, surtout au début, et il faut d'abord développer une certaine routine. Comme tout ce qui se passe dans la vie, les connaissances évoluent constamment, de sorte que cette tâche n'est jamais vraiment achevée. Il n'y a que des périodes plus ou moins intensives. Par conséquent, l'effort à fournir varie.

Une certaine division des tâches doit également avoir lieu, car ce qui est nécessaire à l'organisation doit également être initié et ne se fait pas tout seul. Comme vous pouvez le constater, la gestion du savoir est l'affaire du chef et doit être reconnue comme telle. Elle ne peut pas simplement être commandée et déléguée, elle doit être pratiquée.

Comme la gestion du savoir n'existe généralement pas selon cette conception, elle doit d'abord être mise en place en tant que système et introduite en tant que processus. Les étapes nécessaires à cet effet sont expliquées dans le chapitre suivant.

5. Mise en place de la gestion des connaissances - les étapes

Nous avons vu que le savoir est quelque chose de très personnel. Il dépend également du type d'activités menées. Le savoir de l'organisation s'appuie sur le savoir personnel de ses membres. Les étapes proposées ici conviennent donc également à l'acquisition de connaissances dans le cadre de la vie personnelle, tant sur le plan privé que professionnel.

5.1 Quel savoir est nécessaire et pour quoi faire ?

Partout, les organisations ont besoin de travailleurs qualifiés et de spécialistes. Les individus réclament également une formation continue. Mais si l'on demande quel type de connaissances est attendu ou exigé, on n'obtient que des réponses vagues.

Les réponses typiques du bureau du personnel d'une grande entreprise sont les suivantes : ce que l'on attend d'un spécialiste. La réponse d'une petite entreprise qui doit remplacer un départ est en fait une description des compétences de la personne qui part. La description du spécialiste par un établissement de formation est une description de l'offre existante avec quelques mots pompeux, si possible dans une langue étrangère. Les individus fournissent généralement comme réponse ce que d'autres considèrent comme nécessaire ; il est rare qu'ils aient une opinion vraiment personnelle.

Tout indique que la question n'est guère traitée en profondeur et que l'on préfère utiliser des formules générales.

Cependant, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le savoir est spécifique à l'individu et à chaque activité, qu'elle soit professionnelle, de loisir ou purement privée. Il convient de faire une distinction claire entre les différentes formes de savoir, y compris l'expérience, les compétences et les aptitudes personnelles.

Si on ne sait pas ce que l'on cherche, on a peu de chances de le trouver. Malheureusement, c'est ce qui se passe généralement aujourd'hui et la situation actuelle le prouve.

Il est donc évident que la première mesure à prendre pour mettre en place un système de gestion du savoir est d'établir une liste avec une ventilation claire des formes et des types de connaissances, de compétences et d'aptitudes personnelles nécessaires pour mener à bien chaque activité dans l'organisation. Cela vaut également pour le domaine personnel. Une documentation adéquate permet de visualiser l'évolution des besoins au fur et à mesure que les activités se développent.

Cette documentation constitue également une bonne base pour les questions relatives au personnel, telles que les descriptions de poste, les offres d'emploi, la sélection des candidats, les entretiens d'embauche et la coopération avec les offices de travail. Elle peut être utilisée à titre privé pour les demandes d'emploi, une bonne coopération dans les activités à temps partiel et les loisirs.

Cela permet également de savoir clairement ce que l'on peut faire venir ou acheter de l'extérieur et ce qu'il convient de compléter, de développer ou d'améliorer en interne. Même le marketing peut faire de la publicité avec le savoir spécialisé, puisqu'il est désormais visible.

5.2 Quel savoir est disponible et où ?

Nous savons maintenant ce que nous devrions avoir. Il nous faut maintenant reconnaître ce que nous avons, déterminer son statut et le consigner. Au début de la gestion du savoir, cette recherche s'apparente à un véritable travail de détective. C'est comme l'image familière d'un iceberg : ce qui est visible n'est qu'une petite partie du tout.

Cette recherche doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la structure selon laquelle les connaissances sont consignées et assurées ?
- Quel est le savoir consigné dans la documentation ? Quel est son statut actuel ?
- Quelles responsabilités ont été définies ?
- Qui sont les « porteurs de savoirs » ?
- Comment l'expérience remonte-t-elle ?
- Qui est sollicité et dans quels cas ?
- Comment le savoir est-il maintenu à jour ?
- Comment les membres de l'organisation développent-ils leur savoir ?

Ces questions sont particulièrement pertinentes pour les organisations. Pour les individus dans la sphère privée, elles peuvent donner des impulsions sur ce qu'il convient de faire.

5.3 Définir le système de gestion des connaissances envisagé

Nous connaissons maintenant les besoins et avons une idée de ce qui est disponible et de ce qui ne l'est pas, de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Il est donc possible de définir la

structure du futur système de gestion du savoir, sa documentation, sa maintenance et de son développement ultérieur.

En raison de l'ampleur et de la portée du thème du savoir, plusieurs personnes sont généralement impliquées dans une organisation. C'est pourquoi nous ne pouvons éviter de définir une certaine structure et des responsabilités formelles. Cette structure nous aidera également à organiser le contenu.

En ce qui concerne la documentation, il peut être avantageux pour certaines organisations et en fonction de la complexité des connaissances de diviser la documentation en deux types de savoirs.

D'une part, le savoir qui permet d'effectuer le travail quotidien de manière efficace et correcte. Ce savoir couvre les procédures de travail à suivre, les valeurs standard à utiliser ou ce qui doit être observé dans des cas particuliers. C'est ce que l'on appelle généralement le « savoir-comment » (know-how) ou la manière dont le travail doit être effectué. Il s'agit en quelque sorte d'un recueil de recettes.

D'autre part, il y a les connaissances qui expliquent et justifient pourquoi les procédures sont telles qu'elles sont ou pourquoi certaines valeurs ont été déterminées de telle ou telle manière. Ces connaissances sont parfois très complexes et leur prise en compte dans la vie quotidienne serait peut-être possible, mais elle n'est pas toujours utile et rendrait clairement le travail plus difficile. Cependant, la documentation de ces connaissances est très importante pour les développements ultérieurs, les ajustements et la prise en compte de nouvelles connaissances. C'est ce que j'appelle la documentation du « savoir-pourquoi » (know-why).

Contrairement à la croyance populaire, le savoir n'est pas quelque chose que l'on accumule et que l'on possède pour la vie. Le savoir vit de l'usage régulier, de l'expérience et de l'échange avec les autres et se développe grâce à cela. Cette réalité n'est pas prise en compte dans notre système scolaire. Malheureusement, lorsque de nouvelles connaissances sont intégrées dans le programme, elles sont déjà obsolètes.

Ainsi, la maintenance et le développement des connaissances sont des aspects centraux de tout système de gestion des connaissances.

Il est donc essentiel d'accorder toute l'attention voulue à ces deux aspects et de consigner la manière dont ils sont pris en compte. Des règles doivent être définies dès le départ quant à la manière dont l'expérience peut être remontée et intégrée, comment les nouvelles connaissances peuvent être exploitées et comment l'expérience du marché peut être intégrée. Enfin, il convient de définir la communication interne et la formation des membres de l'organisation aux nouvelles connaissances ou aux changements.

5.6 Définition des actions de rattrapage

Par expérience, il existe toujours un besoin de rattrapage plus ou moins important lors d'une première mise en place. La définition d'actions de rattrapage et d'efforts particuliers doit être prévue dans de tels cas. Cela permet de garantir que la gestion du savoir puisse devenir effective sans retards inutiles.

Aucun domaine de la gestion du savoir n'est particulièrement vulnérable ou à l'abri d'un tel besoin de rattrapage. Souvent, c'est l'urgence pour la survie de l'entreprise qui détermine les priorités, car malheureusement, ces problèmes ne sont abordés qu'au dernier moment.

6. Le grand cas particulier - le savoir implicite

Le savoir implicite est le grand cas particulier de la gestion du savoir. Il est la clé de la véritable excellence, de la plus haute expertise. Il mérite une attention particulière sous la forme de ce chapitre particulier.

Qu'est-ce que ce savoir ?

C'est une affaire assez complexe qui se déroule à différents niveaux de conscience d'une personne et qui peut donc avoir de très nombreuses facettes. Elles ne s'excluent pas mutuellement et plusieurs peuvent apparaître simultanément. Il est difficile d'en donner une définition claire et univoque. La meilleure façon de décrire ce type de connaissance est de donner des exemples. Chacune, chacun d'entre vous en a certainement vécu un ou plusieurs. Il s'agit de la partie du savoir issue de l'expérience des membres de l'organisation, qui n'est généralement pas ou difficilement accessible.

- En regardant travailler un vrai professionnel, un détail a été relevé qui semblait avoir une grande importance. On ne s'est pas penché sur la question et on répète automatiquement ce détail dans son propre travail. Si l'on est interrogé à ce sujet, on reste perplexe. Si l'on a de la chance, la personne de référence peut être interrogée à ce sujet. Parfois, la raison de ce détail est d'une grande importance. Très souvent par contre, ce détail était nécessaire en raison de certaines circonstances, mais pas particulièrement important par ailleurs. Aujourd'hui, malheureusement, beaucoup de choses se passent ainsi.
- Beaucoup de personnes expérimentées en contact fréquent avec des professionnels de même niveau, considèrent qu'un certain niveau de savoir va de soi et qu'il n'est pas nécessaire d'en parler. Ce savoir est souvent inconnu pour un novice et ne peut donc pas être présumé. Il faut donc le rendre visible.
- Les personnes que l'on peut véritablement qualifier de spécialistes ont fait de nombreuses expériences qui leur ont permis d'acquérir de vastes connaissances. Ils en sont conscients. Ils peuvent y recourir en cas de besoin. Mais ce savoir n'est pas structuré et il manque souvent la volonté, les capacités et l'intérêt de rendre ce savoir visible et tangible pour les autres.
- Il n'est pas rare que le savoir issu des expériences ne soit même pas conscient. Il résonne simplement en arrière-plan dans les décisions. Il n'est vraiment activé que lorsque quelque chose le contredit totalement. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'il devient visible.

Nous voyons que l'accès à ce savoir est très difficile pour les personnes extérieures. Pour le porteur du savoir, il est soit considéré comme n'ayant pas de valeur particulière et ne méritant pas d'être mentionné, soit, au contraire, qu'il n'en est pas conscient du tout. Il est donc lié à la personne et est donc unique. Si la personne quitte l'organisation, elle emporte simplement ce savoir avec elle et celui-ci est entièrement perdu pour l'organisation.

Si l'on souhaite tout de même mettre à profit ce savoir, il faut y avoir accès. Cela ne peut se faire que par la discussion. Pour cela, il faut se débarrasser de nombreuses résistances, de préjugés et de vieux principes tels que « le savoir, c'est le pouvoir ». Sortir ce savoir de l'inconscient nécessite également de maîtriser certaines techniques de communication.

La maîtrise de l'accès à ce savoir spécifique issu de l'expérience n'est pas très répandue, même chez les conseillers. C'est pourtant un élément décisif si l'on veut se maintenir sur le marché ou disparaître dans la bataille des prix.

7. Conclusions

Nous avons vu qu'il y a beaucoup de confusions, de malentendus et d'hypothèses pas tout à fait correctes autour du terme « savoir ». Pour une gestion du savoir durable, il est nécessaire d'être au clair sur les aspects suivants du savoir :

- L'information n'est pas le savoir. Elle n'est qu'un ingrédient pour constituer le savoir.
- Le savoir est une information traitée sur la base des connaissances construites jusqu'à présent, des expériences personnelles et de la culture. Le savoir ne peut donc être ni appris ni transmis.
- Les compétences ne sont pas du savoir. Elles peuvent être apprises et pratiquées. Le savoir associé est celui dont on a besoin pour connaître le processus d'apprentissage personnel.
- Le savoir en réserve devient vite obsolète. Le savoir doit vivre, être utilisé régulièrement et évoluer grâce aux expériences et aux échanges avec les autres.
- Le savoir n'est pas transmissible. Quelqu'un ne peut mettre son savoir à la disposition des autres que sous forme d'information. Il doit aussi aider les autres à développer leur propre savoir.
- Le savoir est spécifique aux activités et à la personne qui les réalise.

Cette liste suffit à elle seule à mettre en évidence ce qui a fait défaut jusqu'à présent dans ce domaine. Un système de gestion du savoir efficace et durable prend en compte ces facteurs. Il est ainsi possible de concevoir les étapes correspondantes de la mise en place d'une gestion des connaissances : Détermination des connaissances nécessaires avec une distinction claire entre connaissances, aptitudes et compétences, détermination de ce qui existe déjà, mise en place de la structure, documentation, entretien et mise à jour, communication et formation.

Le grand défi est que toutes les étapes de la mise en place doivent être abordées pratiquement simultanément, car le savoir est vivant et n'attend pas que tout soit enfin terminé. Comme il n'est pas possible de tout faire en même temps, des priorités doivent être fixées. Celles-ci découlent de l'urgence de combler les lacunes. Pour chacune d'entre elles, il convient d'effectuer l'ensemble du processus, de la conception à la formation.

L'une des caractéristiques d'un bon système de gestion du savoir est de saisir le mieux possible le savoir implicite des membres de l'organisation. Ce savoir, résultat des expériences personnelles, des connaissances déjà existantes et de la culture des membres, est en fait ce qui distingue l'organisation des autres. Sans cela, l'organisation et ses produits ou services sont interchangeables avec les autres. Seul le prix est alors déterminant. Il s'est avéré que pour cette saisie, un savoir spécialisé est nécessaire et qui est peu répandu. Un soutien extérieur approprié est alors d'une grande utilité.

Dans le cas d'un savoir complexe, il vaut la peine d'introduire deux niveaux de savoir : le « savoir-faire » (know-how) qui est nécessaire pour l'application quotidienne et le « savoir-pourquoi » (know-why) qui explique pourquoi certaines règles, valeurs et procédures qui doivent être respectées.

J'espère que cette contribution vous aura permis d'y voir un peu plus clair, d'identifier quelques écueils et de mettre en évidence les principaux aspects d'une gestion efficace et durable du savoir.

Votre
Jean-Pierre Rickli

Faites participer vos amis et connaissances à ce bulletin. Il suffit de le faire suivre ou mieux laissez-les s'inscrire !

Les numéros antérieurs du JPR-Focus sont accessibles sous News/Archiv de notre site ou directement en cliquant ici : <http://www.jpr.ch/newsarchiv.cfm>

*JPR Concepts & Innovation
J.-P. Rickli
Coaching - Gestion du savoir - Innovation - Energie*

*Höchstrasse 47
8610 Uster
Tél. : +41 (0) 44 9404642
Courriel : jprickli@JPR.ch*

Inscription et désinscription : simplement par le site web www.JPR.ch ou par courriel à jprickli@JPR.ch