



JPR-Focus no. 02/19

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

Publiée en trois langues - allemand, français, anglais - maintenant 4 à 5 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

Bienvenue au deuxième numéro de JPR-Focus, notre bulletin d'information dans un nouveau format.

Le thème du numéro d'aujourd'hui est consacré à la recherche et, surtout, à la recherche de professionnels, un sujet important pour les entreprises.

Je vous souhaite une lecture intéressante.

Cordialement

Jean-Pierre Rickli

Le manque de professionnels - Une réalité ? - Une excuse ? - Une question de perception ? - Une apparition moderne ?

1. Introduction

Lorsque vous regardez autour de vous dans les milieux d'affaires, le sujet des professionnels et de les obtenir est presque inévitable. En même temps, des questions se posent spontanément : Est-ce une réalité, une apparence moderne, une excuse ou simplement une question de perception ?

Ces questions, et bien d'autres encore, indiquent clairement que le sujet est d'une grande complexité. Dans la discussion, on se sert plutôt de mots-clés et on cherche la cause du problème et la solution chez les autres. Cela ne facilite pas pour autant une compréhension approfondie du problème.

Tout le monde parle de connaissances, d'éducation ou de transfert de connaissances, et beaucoup ne savent apparemment pas vraiment ce qui se cache derrière ces mots. De même, les termes spécialistes ou experts sont interprétés de manière très différente. Il suffit parfois de prononcer certains mots du jargon technique assez correctement, et vous êtes déjà un spécialiste. Si vous

pouvez même les épeler, alors vous êtes un expert. Seul le terme professionnel fait référence à un apprentissage terminé et est crédible.

Dans la discussion qui suit, nous tenterons d'apporter un peu de clarté dans cette jungle et de proposer des solutions.

2. Le savoir

2.1 Considérations générales

Dans notre vie quotidienne, nous connaissons beaucoup d'expressions, de dictons, d'idiomes et de sagesse sur le thème de la connaissance. En voici un tout petit extrait :

- Le savoir est le pouvoir
- Ce que le petit Jean n'apprend pas, Jean ne l'apprendra jamais.
- On peut vous prendre votre maison, par contre on ne peut pas prendre votre savoir.
- Le savoir vieux de plus de cinq ans est obsolète.

Le problème avec de tels dictons et idiomes est qu'ils parlent apparemment tous du même savoir et peuvent donc être compris comme des lois de la nature. Cependant, ils sont tous fortement intégrés dans leur propre contexte ou ne s'appliquent qu'à un certain type de savoir. Ces limites ne sont pratiquement jamais mentionnées, de sorte que leur répétition incessante les fait apparaître comme des faits, tant qu'elles ne sont pas remises en question de manière critique. Ils continuent donc à façonner notre pensée, bien que les conditions aux limites soient différentes et qu'ils aient ainsi perdu de leur validité. Examinons de plus près ce que qu'ils nous disent :

a) Le dicton **"le savoir, c'est le pouvoir"** vient du temps de la lutte des classes, un temps où le savoir était très inégalement réparti. Ceux qui étaient au pouvoir avaient des connaissances au sens général du terme et les autres étaient tenus dans l'ignorance.

Plus tard, dans les bureaux, de nombreux employés expérimentés ont fait leur cette affirmation et ont gardé leurs connaissances sous clé dans des tiroirs. Cela leur a donné le sentiment d'être protégés contre les caprices des patrons et qu'ils pourraient avoir une position plus forte dans les négociations.

Avec la première vague de numérisation, les porteurs de savoir ont connu leur heure de gloire. Les connaissances devaient être documentées afin d'être programmées. Ils se trouvaient au premier plan. Cependant, cela n'a duré que quelques années. Puis, les patrons des étages supérieurs ont soudain eu l'impression d'avoir assuré le savoir pour l'entreprise. Ils avaient maintenant le pouvoir et les porteurs de savoir n'étaient plus nécessaires. Cela s'est bien passé à l'époque, parce que ces gens allaient bientôt atteindre l'âge de la retraite. La retraite anticipée a été inventée pour transférer les coûts à la collectivité.

Avec le temps, les attentes des patrons n'ont pas été confirmées, ceci pour les raisons suivantes :

- Le savoir est comme une fleur. Il doit être fertilisé de l'extérieur pour donner des fruits. Sans contact avec le monde extérieur, il n'y a pas de fruit. Bien sûr, quand la fleur devient un fruit, il faut la remplacer par une autre. C'est ainsi que fonctionne la conservation des espèces.
- Si on s'accroche à quelque chose, on se fait piéger. Une petite histoire d'Indonésie, je crois. Les habitants d'une île attrapent les singes comme animaux de compagnie avec un simple tour de passe-passe. Ils tressent de petits paniers qu'ils attachent à un arbre. Ces paniers ont

une petite ouverture ronde. Ils y placent un fruit ressemblant à une pomme, qui est très recherché par les singes. Dès que les singes ont senti l'odeur sucrée du fruit, ils introduisent doucement leur main dans l'ouverture et la saisissent. L'ouverture est assez grande pour le fruit ou pour la main, mais pas pour la main et le fruit ensemble. Alors les singes sont piégés. Un moyen facile de se libérer serait de lâcher prise. sortir la main du trou sans le fruit. Ils ne pensent pas à cela, ils ne remarquent même pas si le fruit est pourri et n'a plus de goût.

- On ne peut pas se contenter simplement de gérer le savoir. Il doit être entretenu et soigné, sinon il s'atrophie et n'est plus assez adaptable pour être utilisé.

Aujourd'hui le savoir est à peine existant, du moins pas assez pour pouvoir en discuter avec le patron. Il ne suffit que pour avoir un petit avantage sur les collègues et une fois de plus il se retrouve dans les tiroirs.

b) Le deuxième dicton **"Ce que le petit Jean n'apprend pas, Jean ne l'apprendra jamais"** vient d'une époque où l'école et le monde professionnel étaient clairement séparés. De plus, les changements dans le monde professionnel ont été très lents. Un emploi pouvait être le même toute la vie. On grandit avec le travail et l'expérience. Les gens n'étaient confrontés que très lentement à un nouveau savoir. Ainsi, les connaissances acquises à l'école duraient très longtemps et il n'était guère nécessaire d'y ajouter quelque chose. Ainsi, il fallait et pouvait se contenter des connaissances scolaires tout au long de sa vie.

Plus tard, lorsque la roue du développement a commencé à tourner plus vite, les professionnels ont également dû retourner à l'école. On a constaté que cette étape était très difficile pour eux. Le dicton semblait se confirmer, d'autant plus que les chercheurs avaient constaté des différences dans le cerveau des enfants et des personnes âgées : la flexibilité du cerveau semblait être plus faible chez les adultes que chez les enfants. Cette observation a été interprétée comme un processus de vieillissement naturel et inévitable.

Aujourd'hui encore, notre système scolaire s'appuie sur ce constat pour définir le plan de l'école, où les experts, les enseignants et les parents, ensemble, surchargent les enfants avec des matières scolaires. Il en résulte que le sens et la joie d'apprendre se perdent rapidement - trop de choses sont simplement apprises à l'avance pour une application théoriquement possible. Apprendre devient donc une expérience épouvantable et il faut éviter à tout prix de la répéter. Il n'est donc pas étonnant que "l'apprentissage tout au long de la vie" soit si impopulaire.

Mais depuis le début des années 2000, avec la nouvelle orientation de la science cellulaire, l'épigénétique, on sait que les cellules du cerveau doivent aussi être entraînées, sinon elles s'atrophient. Toutefois, cela nécessite un environnement favorable. Les exceptions plus anciennes, dans lesquelles le cerveau de personnes individuelles restait en bonne santé tout au long de la vie, n'étaient donc pas très particulières. Ces personnes avaient simplement entraîné leurs cellules cérébrales et ne les avaient pas laissées s'atrophier.

Nous oublions cependant que ce qu'il faut apprendre quand on est enfant, c'est d'abord et avant tout se trouver dans la société et se comporter en conséquence. La politesse, la décence (tout ce qu'on entend par là), le respect, bref tout ce qu'on attendait d'un adulte dans la société, devaient être appris quand on était enfant. Il s'est avéré très difficile d'apprendre de telles qualités à l'âge adulte. C'est d'ailleurs également le cas aujourd'hui. Cette maxime a donc encore toute sa pertinence dans ce cas.

c) Avec le troisième dicton **"On peut vous prendre votre maison, par contre on ne peut pas prendre votre savoir"**, on parle en fait d'un type particulier de savoir, celui de l'expérience. Il ne s'agit pas de ce que nous apprenons à l'école, au travail ou ailleurs dans un séminaire, mais de ce que nous en avons tiré. Cette connaissance est très simplement personnelle et très difficile à transmettre.

Pourquoi cela ? Parce que cette connaissance est liée aux émotions personnelles, aux sentiments et aux sensations. Ce savoir ne s'accompagne pas d'un transfert factuel. Ce n'est que lorsque le porteur du savoir est placé émotionnellement dans la situation d'apprentissage originale qu'il en prend conscience et qu'il peut ainsi le partager. Sinon, il n'est pas perçu et reste caché.

Une maison peut être prise, habitée et déclarée comme étant la sienne. Ce n'est pas si facile avec ce genre de savoir.

d) La dernière affirmation **"Le savoir vieux de plus de 5 ans est obsolète"** est une maxime d'un professeur suisse et directeur de l'institut de recherche d'une grande entreprise. Elle avait pour objectif d'inviter les employés et le monde de la recherche à poursuivre leurs études et à remettre en question sans cesse ce qu'ils avaient appris. En réalité, cet appel a frustré la plupart des gens parce qu'il a mis chaque effort d'apprentissage en cause. La réaction la plus courante a été : "Pourquoi devrais-je apprendre cela, alors que dans cinq ans, tout ne sera plus applicable ?

Beaucoup en ont aussi profité pour déclarer que tout ce qui date de plus de cinq ans n'était plus pertinent et pour ne croire qu'en ce qui était le plus récent. La science a donc plutôt fait un pas en arrière.

Les lois naturelles fondamentales de la physique - thermodynamique, électromagnétisme, etc. - ainsi que ceux de la biologie qui soudain ne s'appliquaient plus. On a réinventé le mouvement perpétuel. La richesse du savoir-faire des entreprises a été jetée par-dessus bord : les vieux documents de référence ont été jetés, les employés expérimentés ont perdu leur reconnaissance ou ont été frustrés, la documentation a été négligée, etc.

Pour s'en tenir à l'exemple de la nature, cette affirmation est correcte dans la mesure où elle se réfère aux fruits. Ceux-ci ont clairement une date de péremption, pour laquelle il faut toujours se demander si elle a été atteinte ou non. Les connaissances qui appartiennent à l'ADN de la plante ou de l'entreprise, d'autre part, doivent être cultivées et respectées.

2.2 Les différentes sortes de savoir

Nous avons vu auparavant que la savoir n'est pas simplement la connaissance. Une différenciation linguistique et de contenu est donc nécessaire pour définir la "bonne" procédure pour le développement, le maintien, la conservation et le transfert du savoir. Ainsi il devient aussi possible de structurer le thème de "l'éducation" de manière plus précise.

Cinq sortes différentes de savoir

1. **Les connaissances générales.** C'est ce dont nous avons besoin pour survivre en tant qu'être social dans la société.
Cela inclut essentiellement la capacité de lire et d'écrire ; de comprendre et d'interpréter des textes communs de la vie ; de résoudre des problèmes mathématiques quotidiens ; de vivre et d'interagir avec d'autres personnes et d'agir

en reconnaissant et respectant les différentes personnalités et cultures. Cela inclut également la connaissance d'une langue étrangère. De cette manière, l'importance de la langue en tant que vecteur du patrimoine culturel doit être reconnue et une langue étrangère favorise l'ouverture aux autres cultures. Connaître l'histoire, la géographie, la culture, la faune et la flore de son propre pays. Comprendre les lois fondamentales de la nature, de la physique, de la chimie et de la biologie. Connaître les bases de la géographie et les étapes historiques. Sans oublier les arts - musique, théâtre, peinture, etc.

2. **Les connaissances générales approfondies et les connaissances spécifiques approfondies.** C'est ce qu'il faut pour accéder aux différentes professions ou à la voie académique.

Ce n'est que lorsque des connaissances spécifiques doivent être acquises qu'il est nécessaire d'introduire une différenciation, car toutes les professions ou tous les domaines n'ont pas besoin de la même profondeur dans toutes les disciplines. Ce type de connaissances est la base commune de différentes professions ou domaines d'études tels que les sciences naturelles.

3. **Le savoir professionnel.** C'est le savoir qui est commun à une profession ou à un domaine d'études spécifique.

Ces connaissances sont définies officiellement dans de nombreuses professions, notamment dans le registre professionnel officiel, qui définit, par exemple, le contenu des thèmes des examens finaux de l'apprentissage. C'est aussi le savoir qui change le plus, particulièrement rapidement au cours des dernières décennies en raison de l'évolution technologique rapide.

De nombreux métiers n'existent plus ; dans l'artisanat, souvent parce que les produits ne sont plus en demande ou parce que la technologie les a rendus inutiles, comme la sténotypiste au bureau, par exemple. Dans de nombreuses autres professions, le contenu change. Le développement rapide de nouvelles technologies fait naître de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de transformation, de nouveaux matériaux ou une combinaison de tous ces éléments. Cela pose un défi non seulement à la formation professionnelle, mais aussi à la formation professionnelle continue.

Les professions libérales et universitaires connaissent également des changements majeurs : de nouvelles connaissances, de nouvelles exigences et de nouvelles attentes sont la cause de changements.

4. **L'expérience.** Cette connaissance est la plus personnelle et la plus complète, parce qu'elle combine les expériences de la vie et humaine avec l'expérience professionnelle. Toutes sont très différentes d'une personne à l'autre.

Le contenu de ce savoir ne peut être décrit que qualitativement : petit, grand, large et complet.

Ce savoir n'est pas seulement le résultat de nombreuses expériences, mais surtout de ce que l'on a appris de ses expériences. L'endroit où vous acquérez cette connaissance s'appelle l'école de la vie !

5. **Le savoir institutionnel.** Ce savoir est quelque chose de très spécial. C'est ce qui rend une entreprise différente et permet au monde extérieur de la distinguer des autres fournisseurs. Cela malgré le fait que les critères de différenciation ne soient souvent ni conscients ni quantifiables. C'est, pour ainsi dire, l'ADN de l'entreprise. C'est le savoir de tous les spécialistes qui travaillent dans l'organisation. En quoi consistent ces connaissances ? D'une partie visible et d'une partie invisible, qui à leur tour sont divisées en composantes tangibles et intangibles. La partie visible sont les documents documentés tels que les notes de calcul, les procédures de travail et de procédés, les règlements et documents de fabrication, les programmes de calcul, les rapports d'erreurs et de recherches. La partie invisible est la connaissance et l'expérience des employés avec les produits de l'entreprise. La partie intangible des deux parties est l'expérience des anciens employés. Soit leur expérience n'était pas documentée, soit seulement leurs décisions et non pas la façon de les prendre. Beaucoup de ces décisions ont été intégrées dans des programmes informatiques, donc supposément visibles, mais comme personne ne connaît plus le contenu des programmes ou le langage de programmation de l'époque, ces connaissances ne peuvent être consultées, exploitées et développées. Les connaissances tangibles des deux parties forment l'expérience du personnel d'aujourd'hui. Malheureusement, aujourd'hui, cela se limite très souvent à la lecture correcte de l'information de l'ordinateur.

2.3 Où peut-on acquérir les différents types de savoir ?

Les réponses à cette question devraient en fait être évidentes. Ce n'est que sous la pression de parents trop zélés, de gestionnaires peu imaginatifs qui voulaient externaliser leurs coûts et d'éducateurs qui s'appuient sur des connaissances anciennes mais fausses, que beaucoup de choses ont été transférées de la formation professionnelle à la formation générale. Cela a également été possible parce qu'une trop grande importance a été accordée aux choses matérielles dans l'éducation des enfants et des jeunes. Des sujets comme la peinture, le dessin ou la musique en souffrent encore aujourd'hui. De nos jours, il faut souvent prendre le temps de le faire quand on a eu un burnout !

Ainsi, les connaissances générales devraient être enseignées dans les années scolaires jusqu'à l'âge de 16 ans, les connaissances générales approfondies conduiraient à la maturité ou au baccalauréat. Une possibilité serait de commencer l'approfondissement des connaissances générales dès l'âge de 14 ans environ, afin qu'elles puissent être transférées en vue de l'apprentissage.

La question des langues étrangères devrait faire partie au plus tôt de la formation professionnelle. Là seulement le lien entre une certaine langue et le choix de carrière est clair et donc la motivation pour ce choix est également présente. Cela s'est avéré être le facteur de succès pour tous les groupes d'âge. Les possibilités d'apprendre une langue étrangère dans un temps relativement court sont aujourd'hui une réalité. Le taux de réussite de la formation linguistique à l'école primaire est aujourd'hui légèrement supérieur à zéro. Les exceptions confirment la règle. Pire encore à mes yeux, est le fait que les expériences scolaires faites dans ce domaine tendent à conduire à un refus total d'apprendre d'autres langues ou encore de continuer à se former.

Dans la formation professionnelle, il faut veiller à faire clairement la distinction entre les connaissances générales et les connaissances spécifiques (à l'entreprise). Par exemple, dans certaines disciplines, il est important de savoir ce qu'est la programmation et comment elle fonctionne. Ceci peut être fait en utilisant un langage de programmation courant. Cependant, l'utilisation de langages spécifiques est clairement l'une des tâches de l'entreprise qui utilise ces langages, ou des instituts spécialisés qui offrent une formation continue au nom des entreprises.

Dans le cadre de la formation continue, il convient également d'établir une distinction claire entre les connaissances professionnelles générales et les connaissances spécifiques à l'entreprise. Les connaissances professionnelles générales peuvent être acquises soit dans les écoles professionnelles, soit lors d'événements organisés par les associations. La connaissance institutionnelle est clairement une affaire interne.

Les connaissances institutionnelles, les connaissances de l'entreprise et les spécialistes ne se trouvent en fait qu'à un seul endroit, à savoir dans sa propre entreprise ou organisation. Aujourd'hui, alors que la demande de spécialistes est particulièrement forte, cela semble avoir été largement oublié.

L'expérience vient avec le temps, professionnellement avec les tâches et humainement avec le contact et le travail avec d'autres personnes et cultures.

3. Information et savoir : une différence considérable

Nous sommes en plein dans la société de l'information. Le savoir n'est (soi-disant) qu'à quelques clics de nous. Néanmoins, on constate qu'il n'y a pas eu si peu de savoir depuis longtemps et que la tendance est encore à la baisse.

Comme quelqu'un l'a dit un jour, nous nous noyons dans une mer d'informations et e pouvons éteindre notre soif de savoir.

Où est l'erreur ?

Le problème, c'est que le savoir et l'information ne sont pas synonymes. Le transfert du savoir, dont on fait l'éloge, est aussi une utopie telle qu'il est pratiqué.

Tout ce qui vient de l'extérieur, ce sont des informations. Cette information ne devient un savoir qu'après avoir fait un traitement en interne.

La mère dit à l'enfant que le fer à repasser est chaud et qu'il faut faire attention de ne pas le toucher. Pour l'enfant, ce ne sont que des mots, de l'information. L'enfant apprend seulement que le fer est vraiment chaud lorsqu'il se brûle lui-même. Autrefois les mères laissaient leurs enfants vivre cette expérience sous surveillance. Alors la chose a été réglée, souvent pour toute la vie. Aujourd'hui, cela est considéré comme irresponsable, voire barbare. La nouvelle approche est d'éviter absolument que l'enfant puisse vivre une telle expérience. Ainsi, il n'apprend jamais vraiment que le fer peut être chaud jusqu'à ce que quelque chose se passe mal, parfois avec de sérieuses conséquences, car non contrôlé.

Il en va de même à l'école. L'enseignant apporte ses connaissances comme information pour les élèves. Ils essaient de comprendre, de traiter et de comprendre cela à leur propre manière. La tâche de l'enseignant est de les accompagner et de les soutenir dans ce processus personnel. Des devoirs bien compris peuvent aussi donner aux élèves le temps nécessaire pour acquérir les connaissances.

Plus difficile encore est le savoir qui a été développé à partir de l'expérience. C'est soit la somme de nombreuses expériences, le plus souvent inconsciemment intégrées, soit aussi liées à une émotion. Dans le premier cas, le porteur de connaissances ne sait même pas qu'il possède une connaissance particulière qui devrait être transférée. Dans le second cas, si l'émotion n'est pas présente en ce moment, la connaissance n'est pas accessible. L'information est incomplète dans les deux cas. Il est donc difficile, voire impossible, de convertir l'information en savoir sans l'aide d'un coach expérimenté. Cela conduit souvent à un refus général ou du moins à une méfiance à l'égard de l'expérience. La valeur de l'expérience est donc complètement sous-estimée. Beaucoup d'entreprises ont dû en faire l'expérience douloureusement lorsque leurs spécialistes expérimentés n'étaient plus disponibles. Certaines ont même dû cesser leurs activités.

4. Où et comment trouver les professionnels et les spécialistes ?

Nous savons maintenant où se fait le transfert de quel savoir et ce qui distingue les professionnels et les spécialistes. Maintenant, on peut chercher ces personnes.

4.1 Les professionnels

Comme nous l'avons vu, les professionnels sont formés dans des écoles techniques et professionnelles ou ont suivi une formation académique correspondante. De là, ils apportent aux entreprises les connaissances technologiques les plus récentes. C'est d'abord et avant tout à partir de ces écoles qu'ils doivent être contactés. Il faut tenir compte du fait que les experts s'occupent du contenu et qu'il faut donc proposer du contenu si l'on veut les convaincre. Mais cela demande de la patience, de la persévérance, du temps et de la présence.

Les professionnels déjà actifs ont besoin d'actualiser et de perfectionner leur expertise. C'est particulièrement important dans les industries où des changements importants se produisent rapidement. Cette mise à jour ou ce perfectionnement des connaissances générales peut avoir lieu dans des écoles techniques, des instituts spécialisés ou lors de conférences professionnelles. Tant les professionnels que les entreprises ont un intérêt pour que cette formation ait lieu. Il incombe donc aux deux parties de prendre l'initiative.

La mise à jour des connaissances professionnelles peut également avoir lieu au sein de l'entreprise si les nouveaux professionnels qui sortent de l'école sont chargés de transmettre ces nouvelles connaissances. Cette possibilité est trop souvent négligée, voire ignorée, car dans de nombreux endroits, l'opinion qui prévaut encore est que seuls les "vieux renards" ont le savoir et non les "blancs-becs".

Dans la société actuelle, les disciplines dites "MINT" (mathématiques, informatique, sciences naturelles, technologie) sont certainement plus difficiles que les autres disciplines ou professions. En fait, elles sont associées, entre autres, à un don spécial, à la rigueur, à la persévérance, à la profondeur et à une faible visibilité publique. Des éléments qui sont peu reconnus dans la société et on peut même facilement les appeler des "nerds".

Une situation semblable existait déjà à l'époque de la révolution industrielle. Les fondateurs d'entreprises comme BBC et Sulzer en Suisse ou Cockerill en Belgique avaient beaucoup de gens prêts à travailler sous les yeux, mais très peu avaient des connaissances techniques, encore moins celles dans le domaine spécialisé qui était le leur. En guise de solution, ils ont fondé des écoles techniques ou autres, où l'on enseignait non seulement à leur personnel, mais aussi à toute personne

compétente. Ces écoles sont non seulement devenues un réservoir pour les futurs employés, mais elles ont également apporté une contribution significative au développement de toute la région autour de la fabrique. Elles ont également servi de porte-drapeau pour les entreprises et pour des métiers intéressants.

Aujourd'hui on se facilite la tâche : on pointe du doigt sur les institutions publiques !

4.2 Les spécialistes

Par définition, les spécialistes sont des experts qui ont acquis une certaine expérience d'une certaine technologie et, surtout, de son utilisation dans une entreprise.

C'est pourquoi, dans la pratique, ces personnes ne peuvent être trouvées que dans la propre entreprise ou doivent être formées et encadrées en conséquence. Il est absurde de les chercher sur le marché du travail et donc aussi une déclaration d'incapacité claire, quoique non voulue, de la part de la direction et des gestionnaires des ressources humaines. Encore plus s'ils confient la première évaluation des candidatures à un algorithme.

Quelles entreprises ont aujourd'hui de tels programmes de développement et de soutien ? Il est beaucoup plus facile de pointer du doigt sur les autres !

On me rétorquera qu'il y a des domaines spéciaux où l'on peut trouver des spécialistes à l'extérieur. L'informatique en est un exemple. La programmation est une matière neutre. Elle suit des règles strictes et donc toute personne ayant l'expertise appropriée peut atteindre le même résultat. Ce serait génial ! En réalité, chaque programmeur apporte sa personnalité à l'intérieur. Un Indien ne pense pas et n'agit pas comme un Suisse, un Allemand ou un Italien. Même un programmeur qui ne conduit qu'une voiture aura une idée différente d'un programme efficace pour un distributeur de billets de train que quelqu'un qui connaît bien le réseau et qui voyage aussi beaucoup en train.

Cela explique peut-être aussi pourquoi les premiers programmes produits en Inde étaient dans un premier temps inutilisables et n'ont été rendus praticables pour une utilisation standard qu'après un travail minutieux et détaillé. Ou pourquoi la billetterie en ligne pour les voyages internationaux en train ne fonctionne qu'au guichet, ce qui ne peut se faire qu'avec beaucoup d'efforts et si le personnel a une expérience suffisante.

5. Conclusions

Comme nous l'avons vu dans ces propos, toutes les questions soulevées dans le titre s'appliquent dans une certaine mesure :

- Le manque de spécialistes est une réalité. Dans les entreprises, on ne rencontre plus guère de vrais experts et spécialistes. La question de savoir si cela signifie qu'il n'y a pas du tout de spécialistes est une autre histoire. Il se peut qu'ils aient suivi l'appel d'une "carrière" et qu'en tant que managers, selon le principe de Peters, ils aient atteint leur degré d'incompétence. Ou se trouvent-ils là où ils ne sont pas cherchés ? Comme l'homme qui cherche la clé de sa maison sous une lanterne même s'il l'a perdue devant la porte d'entrée où il fait sombre. Peut-être qu'ils attendent juste d'être repérés ?
- Le manque est aussi une excuse : pour sa propre incapacité à trouver de telles personnes et, on ne doit pas le sous-estimer, à les attirer et à les retenir. Il est beaucoup plus facile de blâmer les autres.

- C'est aussi une question de perception. Parce que si vous avez l'idée qu'un spécialiste est un jeune avec de faibles attentes et une formation professionnelle moyenne et qui n'attend que d'être embauché par quelqu'un comme vous, les déceptions sont presque certaines. D'autant plus lorsque l'entreprise jouit d'une mauvaise réputation en tant qu'employeur. La recherche sur le marché est absolument fausse : les spécialistes sont en interne !
- Bien que les vrais professionnels et spécialistes aient tendance à être rares, la pénurie actuelle est aussi un phénomène moderne. Pourquoi ? Dans le passé, quelqu'un était respecté pour ses connaissances, mais aujourd'hui, il est seulement considéré comme un facteur de coût inutile. Pourquoi dépenser de l'argent pour maintenir ce facteur de coût ? Il est beaucoup plus efficace, du moins jusqu'à son prochain changement de poste, de s'en débarrasser !

J'admets que ce résumé de la situation n'est pas très réjouissant. Néanmoins, lorsque le problème est clairement sur la table, sa solution est déjà là. Cependant, je ne devrais pas parler de la solution, mais des solutions qui doivent être combinées. Beaucoup d'entreprises vivent selon ces principes et, étonnamment, ce sont celles qui ne font peu, voire pas du tout, de commentaires sur le manque de professionnels. Bien sûr, ces principes exigent tous une remise en question de la pratique quotidienne, qui est le plus souvent inhumaine. Ce qu'il faut avant tout, c'est un retour au bon sens et, donc, quelques remarques supplémentaires seulement sont nécessaires.

Les voici :

- Chaque niveau de formation devrait se concentrer sur ce dont la grande majorité des élèves de ce niveau a réellement besoin. Apprendre pour si jamais n'est pas une option. Cela permet de réduire au minimum la frustration scolaire et le plaisir d'apprendre jusqu'à un âge avancé.
- Les entreprises ont également une fonction de formation, qu'elles doivent remplir afin d'avoir des spécialistes.
- La définition des termes "carrière" et "faire carrière" doit être considérablement élargie dans la société. Aujourd'hui, seule la hiérarchie administrative et le nombre de personnes - je ne parle délibérément pas de les conduire ici, car très peu le peuvent - dans l'organigramme sont pertinents. Toute personne qui s'est approchée de l'excellence dans sa vie professionnelle ou privée a fait carrière. Les entreprises ou les employeurs doivent montrer l'exemple.
- Le contenu est important pour les professionnels et les spécialistes. Les entreprises doivent donc opérer selon des valeurs réelles. Être le "numéro 1 sur le marché" n'intéresse pratiquement que le top patron. Pour tous les autres, la qualité, la fiabilité, la durabilité, l'engagement social ou autre sont au premier plan.

Il n'y a en fait que quelques points à prendre en considération, mais ils peuvent avoir un effet d'une grande portée. Chaque niveau de formation doit accomplir ses propres tâches. Cependant, les entreprises et les employeurs en général ont un intérêt primordial pour les bons professionnels et spécialistes. Elles sont donc dans l'obligation.

La mise en place d'un véritable concept de gestion du savoir par le coach spécialisé est à la base de cette démarche. Il faut alors de la patience et de la persévérance. Ça en vaut la peine !

Bien à vous
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

Fax: +41 (0) 44 9404643

E-mail: jprickli@JPR.ch

Abonnement ou désabonnement : simplement par le site web www.JPR.ch ou par courriel à jprickli@JPR.ch