



JPR-Focus no. 02/21

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

Publiée en trois langues - allemand, français, anglais - maintenant 3 à 4 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.

Chère lectrice

Cher lecteur

Bienvenue au deuxième numéro de l'année 2021 du JPR-Focus.

On parle toujours et encore de l'importance du savoir et de l'expérience. La plainte est particulièrement forte lorsqu'un professionnel expérimenté a démissionné et part. À la question de savoir ce que l'on compte faire pour mettre fin à cette misère, il y a souvent des lamentations. Où vais-je trouver l'argent ? Mes coûts salariaux sont déjà très élevés. Je ne peux pas répercuter ces coûts sur les clients.

Il semble que le savoir et l'expérience aient un problème. Ils sont importants, mais coûtent trop cher. D'où cela vient-il ? Que faire ?

Ce document tente de répondre à ces questions et de montrer comment sortir de ce dilemme.

Je vous souhaite une lecture intéressante.

Cordialement

Votre Jean-Pierre Rickli

Savoir et expérience – Quelle valeur ont-ils ?

1. Introduction

Sur le marché, de nombreuses entreprises et fournisseurs se ressemblent : ils sont gris, plus ou moins clairs ou foncés. La seule chose qui leur reste à faire est de se battre sur les prix jusqu'à ce qu'ils

décrochent et disparaissent du marché. Pourquoi quelques-uns apparaissent-ils colorés et brillants ? Parce qu'ils possèdent et conservent le savoir et l'expérience.

Presque chaque jour, nous entendons ou lisons que nous vivons dans la société de l'information ou du savoir. L'information et le savoir n'ont jamais été aussi faciles à obtenir. Pourquoi alors développer et cultiver ses propres connaissances comme une plante rare alors que tout est si facilement accessible, et souvent gratuitement ?

La demande de savoir est tout aussi fréquente. Lors de manifestations avec des collègues et d'autres spécialistes, on parle constamment de la disparition du savoir. En tant que client, chacun a déjà fait l'expérience qu'un bon conseil lors de l'achat d'un produit et au plus tard lors d'une réclamation coûte cher, parfois très cher.

Cependant, lorsqu'il s'agit de projets conjoints avec une entreprise, les gens parlent avec ardeur de leur vaste expérience et de leur profond savoir. Il faut garder à l'esprit le vieil adage selon lequel on parle surtout de ce que l'on n'a pas. La situation est alors à nouveau la même que celle décrite précédemment. Ni le savoir ni l'expérience ne sont disponibles.

Pourquoi ces disparités ? Apparemment, soit les gens ont des opinions totalement divergentes, soit ils ne parlent pas de la même chose. C'est ce dernier cas qui se présente.

L'article suivant a pour but de faire la lumière sur cette histoire. À cette fin, une méthodologie sera présentée sur la manière d'évaluer le savoir dans différentes professions ou fonctions.

2. Terminologie

Nous venons de constater que, de toute évidence, ce que l'on entend par savoir n'est pas pareil partout. De plus, information et savoir sont souvent confondus ou pris comme synonymes. L'expérience n'est pas non plus valorisée ou appréciée de la même manière partout.

Il est donc recommandé d'examiner d'abord de plus près ces termes. Nous pourrions ainsi parvenir à une compréhension commune de leur signification.

2.1 L'information

L'information est pratiquement tout ce dont nous sommes inondés chaque jour. Nous sommes littéralement noyés dedans. Il existe des informations insignifiantes, non pertinentes, superflues, éventuellement utiles, peut-être utiles, significatives, substantielles et importantes. Des nuances intermédiaires sont également possibles. L'ordre donné ici est similaire à l'ordre des ingrédients dans les aliments : d'abord les fortes proportions et ensuite les traces.

Le problème de l'information devient ainsi clair : la pose de priorités.

Il existe pour cela des règles relativement simples :

- Plus la promotion de l'information est bruyante, moins celle-ci est pertinente. Il suffit de l'effacer, de continuer à naviguer ou simplement de l'ignorer. Le risque de manquer quelque chose d'important est nul. Il vous suffira de prendre l'une des nombreuses répétitions. Imaginez que personne ne soit intéressé par la super offre et que le vendeur est désespéré.

- - Si l'accès à l'information est limité dans le temps, il s'agit alors d'une simple publicité déguisée. Effacez-les ou ignorez-la si vous ne cherchez pas exactement cette information.
- - La diffusion d'informations sans contrepartie est en fait l'exception. Elle ne provient pratiquement que de sources connues et de confiance. Une information donnée en cadeau est une indication du retour souhaité, qui n'est pas toujours en monnaie forte. Considérez la valeur de l'information pour vous-même.

Lorsqu'un premier tri, une première effaçage ou un traitement superficiel des informations a été effectué selon ces critères, on a certainement éliminé 80 à 90 % du flot d'informations. Il est alors possible de se consacrer aux informations peut-être utiles, significatives, substantielles et importantes.

C'est maintenant que le travail commence. Tout d'abord, vous devez être au clair sur ce dont vous avez réellement besoin ou ce que vous avez l'intention d'acheter ou de faire dans un avenir proche. Passer au crible les informations restantes après le premier tri peut se faire relativement rapidement. Mais vous réalisez alors que la loi de Pareto déjà évoquée dans le JPR-Focus 1/19 s'applique également ici. Avec 50% d'efforts, on peut faire 90% du travail. Pour les 10% restants, un examen plus approfondi de la matière est de plus en plus nécessaire pour pouvoir la classer. Néanmoins, cela ne reste qu'une information. On sait qu'une telle chose existe, où elle est classée et on peut la retrouver et la rendre à nouveau visible si nécessaire.

Il en va de même pour tout ce qui se trouve sur Internet, dans les livres ou les magazines et les journaux. Tout n'est qu'une énorme montagne d'informations. Le savoir, c'est autre chose. Voyons ça maintenant.

2.2 Le savoir

Si tout ce à quoi nous avons accès est de l'information, alors qu'est-ce que le savoir ? Qu'est-ce que le transfert de savoir, dont on parle beaucoup et dont on fait tant l'éloge ? Où donc le savoir est-il stocké ? Beaucoup de questions et généralement peu de réponses autres que quelques banalités de marketing. Voici quelques suggestions possibles.

- La connaissance est une information traitée
Voici un exemple pour illustrer la différence. Nous disposons d'informations sur la situation météorologique de l'endroit où nous vivons : température, nébulosité, bulletin météo, etc. Nous planifions un voyage dans un endroit proche, à environ 1000 m d'altitude. Sans savoir, ces informations sont plutôt inutiles. La phrase : « Je sais que la température d'aujourd'hui est de tant et tant de degrés » n'est qu'une illusion. Il ne s'agit pas de savoir, mais simplement d'informations stockées dans notre tête. Ce n'est qu'à l'aide de notre savoir sur l'influence de la différence d'altitude sur la température, de notre expérience sur la corrélation des conditions météorologiques aux deux endroits et des expériences des voyages précédents que nous pouvons décider des vêtements appropriés et du bon itinéraire.
- Le savoir est stocké dans l'esprit
Nous l'avons vu dans l'exemple précédent. Le traitement de l'information se fait à travers les connaissances déjà enregistrées, à travers les expériences et les moments vécus. Tous ces facteurs varient d'une personne à l'autre et sont donc très personnels. Nous pouvons les documenter pour soulager notre mémoire. Pourtant, nous sommes les seuls à savoir comment comprendre ces documents et comment procéder.

- Le transfert de savoir ne s'arrête pas à la remise d'un livre ou de dossiers. Nous lisons souvent que tel expert ou telle experte a documenté tout son savoir dans son livre ou que les entreprises ont documenté leur savoir dans des dossiers correspondants. Cela peut être vrai dans une certaine mesure du côté de l'auteur. Toutefois, le mot "tout" doit être relativisé. Le terme "tout" se réfère uniquement aux connaissances conscientes. Ce que l'on tient pour acquis et ce que l'on ne sait pas que l'on sait restent cachés. Leur part varie d'une personne à l'autre et d'une discipline à l'autre. Mais elle peut être considérable. Pour le lecteur ou le destinataire, cependant, tout cela n'est qu'information. Or, elle ne devient un transfert de savoir que lorsque l'enseignant, au sens général, aide personnellement les élèves à transformer ces informations en savoir.

En outre, il convient de souligner une petite distinction en matière de savoir. Dans les discussions sur le savoir, on utilise souvent le mot « savoir-faire » (know-how), qui signifie quelque chose comme « savoir comment faire ». Une autre forme de savoir, beaucoup moins connue aujourd'hui, est le « savoir pourquoi on fait ainsi » ou know-why.

Le « savoir-faire » ou « savoir comment faire » est ce qui est le plus transmis aujourd'hui à l'école, dans la formation professionnelle et continue ainsi que dans les trainings. Il s'agit principalement d'apprendre à utiliser des équipements, à faire fonctionner des machines, à effectuer des calculs, à écrire ou à parler, à connaître les processus à appliquer ou à servir, à conseiller ou à s'occuper de clients.

Dans la plupart des cas, il s'agit donc de former des compétences qui pourront être exécutées plus tôt que tard par l'intelligence artificielle. Aujourd'hui, la science se concentre également sur le « comment ». C'est le monde des recettes de cuisine.

Le « know-why » ou « savoir pourquoi on fait ainsi » est pratiquement inconnu. La création du mot s'est faite dans mon ancien service. Il s'agit principalement de donner l'arrière-plan de nombreuses décisions dans le « savoir-faire ». De nombreuses décisions dans les procédures ou les calculs ont un aspect apparemment arbitraire ou sont parfois considérées comme illogiques par un observateur extérieur. La raison de ces décisions est généralement très logique et bien fondée. Elles reposent sur des expériences, des études ou des enquêtes qui, dans le meilleur des cas, crouissent encore aujourd'hui dans des archives oubliées. Certaines procédures passent encore aujourd'hui par un certain bureau uniquement parce que l'expert était là. Cette personne a pris sa retraite depuis longtemps et n'a jamais été remplacée ; seulement, personne ne le sait.

La différence peut être illustrée par l'histoire suivante.

C'est dimanche, la famille a décidé de préparer le fameux rôti haché selon la recette de grand-mère. La mère est donc de service aujourd'hui, dénêche la recette écrite par sa mère et se met au travail.

Après un certain temps, le moment est venu d'enfourner le rôti. Toute la famille se tient autour, admirant l'œuvre avant qu'elle n'entre dans le four. Et soudain, le père demande : "Pourquoi as-tu coupé les deux extrémités et les as-tu mises sur les côtés du rôti ?"

La mère n'est pas vraiment sûre. Ma mère l'a toujours fait de cette façon et l'a aussi écrit. Une fois de plus, le rôti était délicieux. Une raison suffisante pour appeler la grand-mère et lui faire part de ce succès. En passant, on lui demande aussi la raison des extrémités coupées. La grand-mère répond à la mère : Je ne sais pas ; ta grand-mère l'a toujours fait de cette façon et ça a toujours marché.

Heureusement, l'arrière-grand-mère est toujours là et a bientôt son anniversaire. Pendant les félicitations, on lui demande en passant la raison pour laquelle les bouts de rôti sont coupés. La dame, toujours très alerte, répond spontanément : "Je ne sais pas pourquoi vous faites cela. Je l'ai fait parce que notre famille était assez grande et que mes casseroles étaient trop petites. J'ai donc dû couper les extrémités et les mettre sur les côtés du rôti. J'aurais pu rendre le rôti plus épais, mais le temps de cuisson n'aurait pas été correct.

Malheureusement, dans de nombreuses entreprises, on ne peut plus demander à l'arrière-grand-mère, ni à la grand-mère. La réponse au pourquoi reste donc un secret très bien gardé.

Nous distinguons essentiellement trois catégories de savoir.

2.2.1 Le savoir général

C'est le savoir que l'on devrait principalement acquérir à l'école en tant qu'enfant ou adolescent. Je souligne le subjonctif, car aujourd'hui, l'accent est mis sur l'acquisition de compétences de routine en vue d'un hypothétique choix de carrière. Et ce, alors que la tâche principale serait d'aider les enfants et les jeunes à devenir des adultes et des êtres sociaux autonomes.

Un savoir de base plus approfondi est bien sûr également proposé dans les écoles secondaires, dans la formation et la formation continue ainsi que dans divers établissements d'enseignement privés et publics. Cela permet également un apprentissage tout au long de la vie en matière de savoir général.

Ce savoir de base peut également être sélectif, en fonction des inclinations observées chez les jeunes ou des nouvelles orientations découvertes ultérieurement. Il y a davantage de mathématiques, de sciences naturelles, de langues, de sciences humaines, d'artisanat, etc. Ces connaissances ne sont pas encore des connaissances spécialisées, mais simplement la pose de jalons.

2.2.2 Le savoir professionnel

Il s'agit du savoir qui est nécessaire pour une discipline professionnelle ou pour une profession spécifique. Ces connaissances sont à la fois pratiques et théoriques. Elles sont acquises soit dans les écoles professionnelles, soit en pratique pendant l'apprentissage, soit dans les écoles supérieures et secondaires.

Au cours de la pratique professionnelle, les conférences sont également des lieux très prisés où l'on peut obtenir des informations pour le développement de ce savoir. En outre, si l'on y prête attention, on peut également obtenir des connaissances spécifiques grâce à l'échange avec des collègues.

Les instituts de formation offrent également l'expertise correspondante, en particulier pour les professions pour lesquelles il existe un grand besoin de personnel qualifié. Les personnes en réorientation professionnelle peuvent y approfondir leurs connaissances.

2.2.3 Le savoir spécifique

Avec ce savoir, nous entrons dans un domaine complètement différent. Il s'agit de la connaissance spécifique des produits de l'entreprise, des méthodes et processus de production, des difficultés et des réussites. C'est le savoir de l'entreprise.

Alors que les deux autres types de connaissances - le savoir général et professionnel - peuvent être acquis sur la base d'informations externes, le savoir spécifique ne peut l'être qu'en interne. Il s'agit de

la somme des connaissances de chaque employé et employée, qui repose sur les spécifications de calcul et de production, le développement de produits et l'expérience sur le terrain, ainsi que sur les différentes expériences de chaque individu.

Lorsqu'un employé quitte l'entreprise, son savoir est complètement perdu pour l'entreprise. Le remplaçant arrivera avec un ensemble différent de connaissances générales et professionnelles. Et éventuellement, s'il a déjà une expérience professionnelle, avec du savoir spécifique complètement différent. Il ou elle devra acquérir à nouveau le savoir internes. Cela peut prendre beaucoup de temps et coûter très cher à l'entreprise.

2.3 L'expérience

L'expérience est la somme de nos moments vécus au fil du temps et la façon dont nous les avons traités émotionnellement. Elle est donc très personnelle et unique.

Comme nous l'avons anticipé, elle joue un rôle essentiel dans le savoir. D'une part, elle influence la manière dont nous traitons l'information pour en faire un savoir, c'est-à-dire dans sa mise en place. D'autre part, elle est également partie intégrante du contenu du savoir lui-même, comme partie de son processus de construction. La connaissance est donc inséparable de l'expérience de la personne.

3. L'importance du savoir dans les entreprises

3.1 Où est-ce qu'il entre en compte ?

Trop souvent, le savoir est avant tout associé à la recherche, au développement ou à l'innovation. C'est exact. Le savoir y est de la plus haute importance. Mais aujourd'hui, il n'existe pratiquement aucun domaine dans une entreprise qui puisse se passer de la connaissance. Ces domaines sont déjà automatisés. Bien sûr, on n'attend pas partout la même quantité et surtout pas le même type ou combinaison de savoir général, professionnel ou spécifique. Cette affirmation s'applique également à chaque entreprise, industrie ou secteur.

Le savoir est nécessaire

- Dans la gestion
- Dans le service après-vente
- Dans la vente
- Dans la recherche et le développement
- Dans la production
- Dans la fabrication
- Dans le département du personnel
- Dans la comptabilité
- Dans les bureaux d'études
- Etc.

3.2 Comment le savoir est-il valorisé ?

Les connaissances ne sont pratiquement pas valorisées, mais seulement un peu récompensées. C'est surtout le cas pour les connaissances générales et les connaissances professionnelles. En fonction de la qualification professionnelle ou scolaire, le salaire de base est ajusté de quelques pour cent.

La prime d'ancienneté est une autre façon de récompenser les connaissances. Là encore, elles ne sont pas vraiment valorisées, mais la prime est plutôt un remerciement pour la fidélité.

Le savoir apparaît également dans l'évaluation annuelle des performances. Là, il est généralement signalé de manière plutôt qualitative comme important, moyen ou faible, et comme un critère parmi d'autres. Toutefois, aucune valeur ne lui est attribuée.

Comme nous pouvons le constater, la connaissance n'obtient pas une évaluation directe ou une valeur réelle, sauf dans le choix de la « fiche tarifaire ».

Nous allons voir ce que cela signifie dans la vie courante dans le prochain chapitre.

3.3 Où mène la pratique actuelle ?

Pour le comprendre, nous devons passer en revue les principes de la comptabilité et de la planification financière.

Toute entreprise tient une comptabilité dans laquelle sont enregistrés les flux d'argent entrant et sortant. Cette comptabilité est également une obligation légale. Pour simplifier la vue d'ensemble, ces flux financiers sont résumés par genre dans ce qu'on appelle des comptes. Il existe des comptes de coûts et de recettes purs, ainsi que des formes mixtes comme le compte bancaire, où sont enregistrés les recettes et les paiements.

Deux déclarations sont utilisées pour vérifier les finances : le bilan, qui montre l'évolution de la situation financière, et le compte de profits et pertes, où tous les flux monétaires de l'année écoulée sont rassemblés.

Pour le suivi financier de l'année en cours - le controlling dans le jargon technique - un bilan et un compte de pertes et profits sont établis avec les valeurs attendues ; ce sont les budgets. Cela permet d'assurer un suivi permanent, d'identifier les écarts et de prendre à temps des mesures correctives.

Que remarquons-nous ? Dans aucun de ces documents et processus, on ne trouve le mot " savoir ". Le savoir et l'expérience n'ont donc aucune contre-valeur financière dans une entreprise. Si tous les spécialistes quittent l'entreprise, cela n'apparaît nulle part dans les documents financiers. Mais l'entreprise reste sans savoir et est donc vidée de sa substance. Son existence est sérieusement menacée.

Pire encore ! Partout où le savoir est valorisé, ne serait-ce qu'indirectement, il contribue à l'augmentation du poste comptable « frais de personnel » : échelon salarial pour une meilleure formation, ancienneté, évaluation qualitative des connaissances, formation. Ainsi, en termes comptables, l'entreprise se porte encore mieux après le départ des spécialistes ! Le savoir est donc uniquement un facteur de coût pour les managers dont l'horizon de planification est d'un trimestre.

3.4 Les coûts cachés

Les erreurs ne sont généralement pas ou très insuffisamment relevées et évaluées. En pratique, elles ne se produisent que lorsque des coûts externes et/ou des coûts de matériel ou de pièces sont encourus, c'est-à-dire lorsqu'une facture spécifique est générée.

Cependant, la plupart des erreurs ne peuvent guère être attribuées quantitativement à une certaine cause. Elles se traduisent simplement dans les comptes par des coûts administratifs plus élevés, par des coûts de service plus élevés, par des taux d'échec ou de rejet plus élevés ou simplement par une charge de travail plus importante.

Des erreurs se produisent partout où des connaissances sont nécessaires, donc, comme nous l'avons vu plus haut, pratiquement partout dans l'entreprise. Seules leurs conséquences financières peuvent être différentes.

Si nous pouvons établir un lien entre la valeur du savoir et la valeur de ces erreurs cachées, il serait possible de tenir compte de ces deux éléments. C'est la démarche de la méthodologie décrite dans le chapitre suivant.

4. La méthodologie d'évaluation

4.1 Les décisions

Ma propre expérience en tant que responsable dans l'industrie et en tant que coach m'a montré que :

- Nous prenons tous des décisions, jour après jour, quels que soient le lieu et la position hiérarchique dans lesquels nous travaillons. Seuls le nombre de décisions, leurs conséquences financières et leur horizon temporel sont différents.
- La qualité du processus décisionnel de tous les employés d'une entreprise dépend dans une large mesure de la disponibilité et de l'accessibilité du savoir interne.

Qui prend des décisions ? Et lesquelles ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, les tâches et les fonctions de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions ont été analysées et leurs profils décisionnels respectifs ont été élaborés. Ces résultats peuvent être résumés comme suit :

- Au-dessus du niveau du chef de service, les décisions sont principalement à exclusivement stratégiques ; en dessous de ce niveau, elles sont principalement opérationnelles. Au niveau du chef de service, les décisions sont équilibrées entre le stratégique, le tactique (moyen terme) et l'opérationnel.
- Les décisions des fonctions proches du produit et du client (fabrication, service, vente, réclamations, etc.) ont une influence directe sur le succès de l'entreprise. Elles assurent l'entrée de capitaux dans l'année comptable en cours.
- Les autres fonctions prennent principalement des décisions ayant une influence indirecte sur les affaires courantes. Comme leur portée financière est plutôt limitée et que les conséquences des décisions ne sont pas directement quantifiables et vérifiables, leur importance est généralement sous-estimée. Cependant, elles influencent souvent le comportement et la capacité du personnel opérationnel à effectuer son travail et contribuent ainsi au succès de l'entreprise. Ces décisions doivent garantir la base de l'entreprise.
- Les décisions du personnel opérationnel sont fortement axées sur le comportement. Cela est particulièrement vrai pour le personnel des niveaux les plus bas, dont le contact avec la

clientèle est le plus intense. Elles résultent des nombreuses rencontres humaines et sont donc également très nombreuses. Elles ne sont analysées que dans des cas exceptionnels et ne sont généralement pas considérées comme des décisions mais comme une attitude normale et professionnelle.

4.2 Le processus de décision

Tel était le thème d'une étude menée avec une étudiante de l'école MBA de Lausanne. Les systèmes de prise de décision de différentes personnes à tous les niveaux hiérarchiques et fonctions ont été analysés en détail lors d'un entretien. Les résultats ont montré un comportement décisionnel assez cohérent. Pour toutes ces personnes, indépendamment de la position dans la hiérarchie et de la fonction ou du type de décisions, les questions suivantes sont passées en revue de manière consciente, inconsciente ou routinière :

- Quel est le montant en jeu ?
- Quel est son horizon temporel ?
- Quelle est ma valeur de référence ?
- Est-ce que la décision m'appartient ?

Pour la première question relative à la portée financière, trois catégories de coûts entrent en ligne de compte pour tous : les coûts directs alloués, les coûts directs non alloués et les coûts indirects non alloués. La première partie est généralement la plus visible et, comme l'iceberg (voir Figure 1), la plus petite. Les deux autres sont invisibles et plus importantes. Ce sont les coûts cachés.

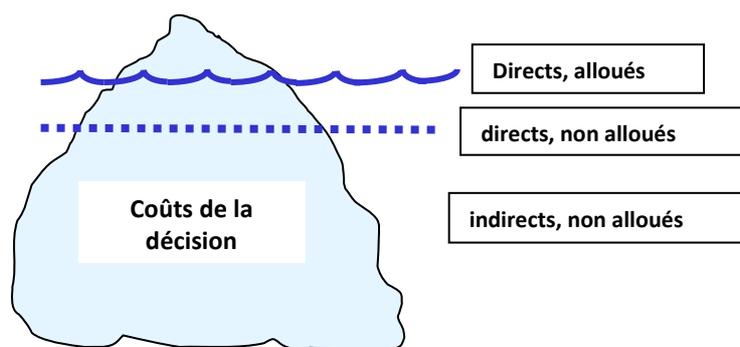


Figure 1 : Les parts du coût de la décision

Les personnes ayant beaucoup de savoir et d'expérience ont une très bonne idée de tous les éléments de coût et les prennent tous en compte dans leurs décisions. Pour les personnes ayant moins de savoir et d'expérience, les coûts indirects, non alloués, sont souvent oubliés ou seulement estimés de manière approximative. Si le personnel est frustré, n'a aucun intérêt pour l'entreprise ou a déjà démissionné, les deux parties non allouées sont même délibérément ignorées.

La réponse à la deuxième question sur l'horizon temporel concerne deux choses. D'une part, un horizon temporel plus long peut augmenter la partie invisible non allouée des coûts de la décision, d'autre part, il indique s'il s'agit d'une question opérationnelle ou stratégique.

Il est intéressant de noter que chaque personne peut indiquer une valeur de référence claire, quel que soit le poste qu'elle occupe. La référence est spécifique à chaque poste, comme le budget, le chiffre

d'affaires, la compétence définie, la masse salariale, la valeur de l'étendue de la fourniture gérée. La valeur elle-même varie toutefois d'une personne à l'autre, souvent en raison de son expérience et de son savoir.

La réponse à la dernière question suit les résultats des trois premières. Dans le cas de personnes dont l'expérience et les connaissances sont insuffisantes, une tendance à une déléation excessive de responsabilités vers le haut ou vers le bas est possible. Cela peut entraîner des conflits, une surcharge de travail pour les autres positions et une perte de temps inutile. Cela augmente également les coûts cachés.

4.3 La valeur de la décision

C'est en effet la noix à casser !

Bien que l'image à première vue soit très incohérente, voire contradictoire, le dénominateur commun pourrait être trouvé avec la valeur de référence. Bien que le chiffre de référence soit très différent, le comportement décisionnel par rapport à ce chiffre est assez cohérent.

Cela a permis de donner un ordre de grandeur pour la valeur maximale d'une décision. Cette étude a montré que les valeurs maximales (somme des trois parts) d'une décision prise par une personne expérimentée et confiante sont les suivantes :

- 30% de la valeur de référence pour une décision stratégique
- 10% de la valeur de référence pour une décision opérationnelle

Des valeurs plus basses sont applicables pour une personne prudente ou inexpérimentée.

Avec ces seuls montants maximums, on ne peut pas faire grand-chose. De telles décisions sont prises assez rarement, mais beaucoup d'autres sont de moindre valeur. Nous avons alors opté pour une distribution quadratique de la valeur en fonction de la fréquence (voir Figure 2). Cette distribution est indépendante de la fonction et de la position de l'emploi. Elle s'applique également aux deux types de décisions, opérationnelles ou stratégiques. Nous constatons que la valeur des décisions de fréquence moyenne (50%) représente 15% de la valeur maximale de la décision.

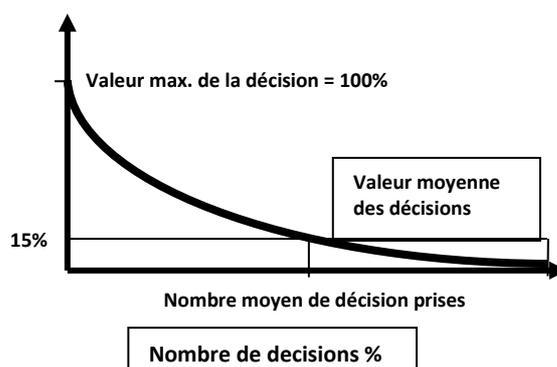


Figure 2 : Valeur des décisions prises en moyenne

Nous avons donc :

- Pour une décision stratégique : 30% x 15%, ou 4.5% de la valeur de référence
- Pour une décision opérationnelle : 10% x 15% ou 1.5% de la référence

4.4 La qualité des décisions

Tout le monde fait des erreurs. Tout le monde prend de bonnes et de moins bonnes décisions. Percy Barnevik, à l'époque de ses beaux jours chez ABB, le disait ainsi : "un taux de 70% de bonnes décisions et 30% de moins bonnes est raisonnable et acceptable. La condition préalable à cela est que les décisions soient prises rapidement et que l'on ait appris quelque chose des moins bonnes et que l'on ne les répète pas".

Aujourd'hui, le travail en équipe est la règle absolue dans le monde professionnel. Presque personne ne gère seul et n'est seul responsable des résultats. Une qualité de décision moindre se répercutera donc inévitablement sur le travail des autres membres de l'équipe. Ils devront se préoccuper de l'équilibre. Cela augmente leur charge de travail et leur propre qualité décisionnelle en pâtira, tout comme les résultats généraux de l'équipe.

Suivant cette méthode, ces coûts doivent être considérés comme « directement imputables » et sont donc comptabilisés.

Nous pouvons donc calculer la valeur du savoir et de l'expérience s'ils augmentent d'un pour cent le taux de réussite des bonnes décisions d'une personne, qui passe de 70 à 71 %. En d'autres termes, ce serait si une décision sur 100 est meilleure. Voyons cela.

Selon la littérature actuelle, nous pouvons supposer que 100 décisions par jour sont prises dans un poste de back-office et 300 décisions dans un poste de première ligne.

Améliorer ce taux de réussite d'une décision sur cent sur une période de 3 mois - équivalent à une période d'introduction habituelle - et un nombre moyen de jours de travail de 20 jours revient à :

- $300 \times 20 \times 3 \times 1\% = 180$ décisions faites par une personne dans une position de ligne et
- $100 \times 20 \times 3 \times 1\% = 60$ décisions faites par un dirigeant ou une position de back-office, qui pourraient être meilleures avec un plus de savoir et d'expérience.

Voyons maintenant trois exemples dans le domaine opérationnel pour avoir une idée approximative des coûts impliqués.

Exemple A : Personnel de service dans un restaurant. Dans l'équipe, 5 personnes travaillent très étroitement ensemble et s'influencent mutuellement. Ainsi, la performance et la qualité de décision de chaque individu dépendent fortement de celles des autres. Le salaire annuel est de Fr. 40'000.- et le chiffre d'affaires de chaque membre de l'équipe est de Fr. 1'700.

Exemple B : un ingénieur de processus dans le domaine des biens d'investissement, travaille dans une équipe avec deux autres ingénieurs et assure la coordination avec les clients et les fournisseurs. Cependant, chaque membre de l'équipe a son propre domaine de responsabilité. La valeur de cette installation est de 1,1 million de francs suisses et ses décisions peuvent entraîner jusqu'à 100'000 francs suisses de conséquences. Il gagne Fr. 84'500 par an.

Exemple C : Cadre opérationnel dans le domaine technique, responsable de la gestion de 40 personnes. Le budget opérationnel, qu'il influence directement par ses décisions, est de 240'000 francs. Son salaire annuel est de 150'000 francs. En raison de la taille de l'équipe à gérer, il travaille en étroite collaboration avec son adjoint.

On peut ainsi calculer la valeur ajoutée pour l'entreprise, qui correspond à une amélioration de la qualité des décisions d'une décision sur cent pendant la phase d'introduction. Comme nous nous trouvons dans le secteur opérationnel pour les exemples A et B, le nombre de meilleures décisions pendant cette période est de 180 et de 60 pour l'exemple C, car le responsable se trouve dans le back-office. La valeur des décisions moyennes par rapport au chiffre de référence est de 1,5 % pour tous.

Les résultats pour les trois exemples sont résumés dans le Tableau 1.

Ces chiffres parlent d'eux-mêmes. L'impact financier d'une décision sur cent est énorme. Si vous le comparez au salaire annuel, vous constatez qu'un manque de savoir et d'expérience peut déjà causer de gros dégâts dans la phase d'introduction. Il n'est pas surprenant que les entreprises ayant une forte rotation du personnel aient des problèmes.

Exemples	Référence (Fr.)	Nombre de personnes directement influencées	Valeur pour 3 mois (Fr.)
Exemple A	1'700	1 + 4	22'950
Exemple B	100'000	1	270'000
Exemple C	240'000	1 + 1	432'000

Tableau 1 : Valeur de 1% de décisions prises durant la période d'introduction

On constate également que pour les postes dits « opérationnels », l'influence du savoir et de l'expérience peut être grande. Ceci d'autant plus que ces postes influencent directement les flux d'argent avec l'extérieur, alors que pour les autres, les coûts internes sont plus importants. Or, pour une entreprise, le flux monétaire externe est de la plus grande importance.

Bien sûr, tous les chiffres de départ sont quelque peu arbitraires, mais ils sont néanmoins réalistes dans leur ordre de grandeur. Le but de ce travail n'est pas d'atteindre une précision scientifique, mais de se faire une idée de l'ampleur des coûts encourus. Je vous recommande de réfléchir à vos propres chiffres et de les utiliser selon cette méthodologie. De cette manière, chacun peut produire des chiffres propres à lui-même et à son entreprise et les confronter à la réalité de son activité. Des surprises vous attendent.

Ainsi, nous pouvons inscrire une valeur de revenu dans l'autre colonne du compte « savoir ». Ce compte n'est plus un compte de coûts purs, il est devenu un compte de flux de trésorerie.

5. Moyens d'améliorer le savoir.

Nous venons de voir que même une petite amélioration de 1% de la qualité des décisions peut rapporter des montants financiers importants. Cela libère suffisamment de fonds pour des mesures d'amélioration, dont les coûts sont remboursés en peu de temps.

Quelles possibilités avons-nous ?

Cela dépend de la nature du manque de savoir.

Lorsqu'il s'agit de connaissances générales ou professionnelles, les cours externes sont généralement une bonne option. Pour les connaissances générales, une offre est disponible presque toute l'année. Dans le cas de savoir professionnel, vous devrez peut-être attendre quelques mois jusqu'à ce qu'une offre appropriée soit disponible.

L'hésitation et l'attente n'en valent guère la peine. Le prix d'une telle formation est hors de proportion avec le bénéfice attendu.

Dans de nombreux cas, les problèmes ne portent pas vraiment sur les connaissances ou le savoir général, mais sur leur application spécifique dans l'entreprise. Dans ce cas, il faut envisager de demander un cours externe qui se concentre sur les applications spécifiques et qui est proposé à toutes les personnes impliquées dans l'entreprise. Pour certains, il s'agit d'un rafraîchissement bienvenu, pour d'autres, de la découverte de nouvelles possibilités ou simplement d'une formation complémentaire.

Pour certaines fonctions, le coaching ou le mentorat peuvent être la solution. La décision sur la méthode ainsi que sur le choix interne ou externe est prise en fonction des proportions de connaissances nécessaires - générales, professionnelles, spécifiques.

Lorsque des connaissances très spécifiques sont requises, la formation interne offre de grands avantages. Elle permet de combler les lacunes en matière de connaissances, d'offrir une remise à niveau bienvenue et de faire le point sur les dernières expériences au sein de l'entreprise. Elle remplit également une condition importante : le savoir vit et est vécu.

Une analyse préalable de la gestion du savoir est d'une grande aide dans ces décisions ainsi que dans leur préparation.

6. Résumé

Les différentes conclusions de ce rapport peuvent être résumées comme suit :

- Le savoir est constitué d'informations traitées par l'individu lui-même, de connaissances déjà existantes et de ses propres expériences. Le savoir n'existe donc que dans la tête de chaque individu. Il peut être documenté en tant qu'information pour les autres, qui doivent ensuite le traiter pour en faire eux-mêmes un savoir.
- Parmi les trois types de connaissances, seules les "connaissances spécifiques" font la différence entre les entreprises. Elles sont intrinsèques et ne peuvent être obtenues à l'extérieur. Chaque départ de personnel signifie une perte nette de savoir qui ne peut être complètement remplacé car il est unique à chaque personne. La relève est coûteuse.
- Aujourd'hui, le savoir et son acquisition ne sont considérés que comme des postes de coûts en termes de comptabilité. La méthodologie présentée ici permet d'évaluer le changement des connaissances et donc d'inscrire une valeur réaliste sur l'autre colonne du compte, celle des revenus.
- Les exemples présentés démontrent la valeur réelle du savoir. Cette valeur est importante et rend de nombreuses mesures rentables et justifiées à la fois.

- Des mesures de soutien internes et externes sont possibles. Pour faire le bon choix, il convient de procéder à une analyse de la gestion du savoir. Elle constitue alors la base de l'ancrage et du développement du savoir dans l'entreprise.

Cordialement

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