



La lettre Innovence

N° 17 du 18 septembre 2002

www.innovence.fr

Le management de la connaissance ou Les savoirs, nouvel enjeu de pouvoir ?

Par Jean-Louis Lespes *

Les entreprises et les administrations vont connaître une situation démographique inédite : le renouvellement massif de leur personnel dans les prochaines années. La pyramide des âges des salariés a la forme d'une bosse de dromadaire avec un sommet entre 45 et 50 ans ; les personnels en poste vont vieillir ensemble et partir en même temps. Dans le secteur concerné par la mobilisation et la redistribution de l'épargne – banque, assurance, redistribution sociale – la moyenne d'âge est de près de 44 ans. Les départs vont être multipliés par trois dans les 15 prochaines années. Dans le secteur bancaire où la courbe est particulièrement accusée du fait de la bancarisation massive des années 60-70, 45% du personnel devrait partir avant 2015 et 30 % entre 2004 et 2010.

Renouvellement des personnels et pérennité des connaissances.

On pressent les opportunités et les conséquences managériales que ce double mouvement va générer. L'une d'entre elles concerne le management des connaissances. Il va falloir pallier la perte de connaissances – notamment celles qui sont particulièrement vulnérables aux départs des personnels, comme les trucs et astuces, les traitements de cas, le talent.

Par ailleurs, l'afflux de jeunes, issus de génération de formation, de culture, de valeurs très différentes va poser des problèmes de cohabitation qu'il convient d'organiser. Une véritable gestion des âges et des savoirs est nécessaire pour éviter que ces populations ne se côtoient sans se mélanger. Mais ce remplacement massif constitue aussi une opportunité : apprendre à pérenniser les connaissances, organiser des transferts croisés, des jeunes vers les aînés et inversement, des

expériences de ceux-ci vers ceux là. Faire le tri entre ce qu'il convient de conserver et ce qu'il faut oublier. Oser désapprendre, car on sait que les savoirs intégrés dans les routines organisationnelles peuvent constituer des résistances aux changements. Les pertes de mémoire peuvent être fécondes !

La question des savoirs est au cœur de ce choc démographique. Et ce d'autant plus que le savoir est devenu le moteur du développement des pays et des entreprises. L'effort d'acquisition et de valorisation des connaissances expliquerait 70 % des écarts de croissance entre pays (Summers, Heston 1994); il constitue par ailleurs le facteur essentiel de la compétitivité et de la performance des entreprises dans une économie concurrentielle. Ce sont les facteurs immatériels qui sont aujourd'hui stratégiques. Le stock de capital intangible dépasse celui du capital tangible. La productivité dépend des savoirs et de ses composants – savoir faire, aptitudes à résoudre les problèmes, capacité créatrice – au point de renouveler l'analyse stratégique : ce n'est plus l'environnement qui modèle le comportement des entreprises ; ce sont les entreprises, définies comme un portefeuille de ressources basées sur des savoirs, qui définissent leurs stratégies consistant à créer, exploiter, maintenir un portefeuille de savoirs qui leur assure leur compétitivité. Paradoxe de constater que ce sont les actifs intangibles qui garantissent la pérennité de l'avantage concurrentiel, et ce d'autant plus efficacement qu'ils sont peu imitables, peu substituables, mal transposables... et qu'ils se régénèrent dans l'utilisation qui en est faite.

Défi, que de tenter d'appliquer un processus rationnel, voire industriel, à la plus immatérielle des ressources.

De la capture au partage des savoirs

C'est le management des connaissances qui fournit les outils pour traiter ce problème. Mais il va plus loin, il incite au renouvellement des pratiques de direction des entreprises.

La gestion des connaissances consiste à :

- mettre en évidence la dynamique des connaissances en distinguant les modes de création des savoirs : de l'individu au groupe et du groupe à l'individu ; de la connaissance explicite à la connaissance tacite et inversement,
- à établir la cartographie des connaissances de l'entreprise,
- à mettre en évidence les processus cognitifs qui en sont à la base, et le niveau auquel ils se développent (individu, équipe, organisation). Tout cela dans un format adapté, accessible à tous et utilisable par un tiers non expert.
- à indiquer les voies à suivre pour capitaliser et mémoriser les connaissances afin de les faire fructifier et de générer de la valeur pour l'entreprise et ceci en s'appuyant davantage sur une logique de flux (processus, arbres de raisonnement) que sur une logique de stocks (archivage).

L'organisation de l'entreprise n'est pas neutre vis à vis de ces outils. La séparation des fonctions (de conception, de direction, d'exécution), les organigrammes hiérarchisés, verticaux, sont moins favorables à la mobilisation et au partage du savoir : les personnels y semblent comme pilotés par un cerveau extérieur, localisé dans la direction ou chez les experts.

La gestion des connaissances ne consiste pas à ajouter une nouvelle fonction à l'entreprise ; elle vise à transformer le fonctionnement de l'entreprise. Les organisations « sans couture » (seamless organisation) qui autorisent les fonctionnements transversaux, les fonctionnements en projet sont plus favorables au métissage des connaissances.

Incertitudes et résistances

La connaissance est un attribut de l'individu ; une entreprise peut apprendre si les savoirs individuels sont partagés, diffusés, combinés et démultipliés. L'apprentissage organisationnel se caractérise par son aspect collectif. Il s'agit d'initier un processus permettant la mise en place d'une intelligence collective.

Les processus d'apprentissage collectif naissent souvent de problèmes mal résolus (non remplacement des départs, crise...,

insatisfactions des salariés ou des clients, baisse des performances...). Il convient de s'appuyer sur ces déclencheurs pour amorcer un processus de changement.

Il s'agit ensuite de faire le bilan des compétences et de construire un environnement qui densifie les interactions entre savoirs implicites et savoirs explicites, qui multiplie les espaces de partage entre opérateurs nouveaux embauchés et ceux qui sont plus anciens.

Une démarche progressive de partage, par petits groupes, par « tribus », fondés sur la confiance, au sein même d'un service, est préférable. Et de laisser ces expériences faire tâche d'huile en s'appuyant sur le middle management, cœur de la transmission des connaissances entre le vertical et l'horizontal, et sur le personnel en place. En effet, le management des savoirs ne concerne pas seulement les nouveaux embauchés. Le personnel en place a un rôle déterminant. Déstabilisés par l'arrivée en masse de jeunes diplômés, moins motivés du fait de l'approche de fin de carrière, ils ont peur ! Leurs places sont à prendre ... Ils se protègent en gardant pour eux leur savoir, ce qui est d'autant plus facile que ce sont leurs connaissances tacites, leur talent qu'il s'agit de capter. Les mécanismes cognitifs résistent mieux à l'imitation que les gestes opératoires. En restant passifs, ils tirent leur épingle du jeu. Aussi le management des connaissances ne peut donner sa pleine efficacité qu'en prenant en compte les jeux des acteurs, les relations de pouvoir au sein de l'entreprise ; il s'agit moins d'un problème technique que d'un problème relationnel. Il convient donc prioritairement d'introduire la confiance, de rétablir la motivation, afin que la captation des talents puisse s'opérer. Les personnels en place doivent être convaincus qu'ils ont un avenir, qu'ils peuvent évoluer vers d'autres secteurs ou exercer des missions de tutorat. Appartenir à une entreprise apprenante est un gage de formation continue et de progrès individuel. C'est la garantie d'entrer en position de force dans cette nouvelle période de vie qu'on nomme retraite.

Le cercle vertueux de la mutualisation de la connaissance n'est pas spontané. C'est la mission du dirigeant de l'intégrer dans sa vision du futur, d'imprimer le mouvement, de s'impliquer et de l'impulser. Le renouvellement de grande ampleur des personnels des entreprises et des administrations est bien une opportunité pour en transformer profondément les modes de fonctionnement.

(*) Jean-Louis Lespes est Maître de conférence à l'Université d'Orléans, consultant du cabinet Innovence - Paris