

Préserver le savoir en assurant sa circulation

Interview de **Frank LEKANNE DEPREZ**, professeur associé en connaissances d'organisation et du management à l'université d'éducation professionnelle de Zuyd à Heerlen, Pays-Bas

À l'aube de départs massifs en retraite, les entreprises ont besoin de favoriser des modèles suffisamment flexibles pour préserver leurs compétences stratégiques. Combiner les potentiels d'intelligence et encourager les réseaux communautaires sont de bons moyens de transmettre les savoirs entre générations

Que risquent les entreprises avec le départ massif de leurs seniors ?

Le plus gros risque est la perte de compétences alors que les plus cruciales d'entre elles doivent être préservées. Or, en 2006, la moitié des collaborateurs de la NASA sera susceptible de prendre sa retraite¹, avec le risque qu'elle ne puisse préserver ces compétences et ne plus pouvoir envoyer de fusée dans l'espace.

Une quantité considérable de savoirs est souvent transmise, mais ceux qui restent ne savent pas toujours comment se l'approprier. Par exemple, une compagnie industrielle renommée a numérisé des dessins d'architectes et a conçu un moteur de recherche Internet pour répondre à des demandes précises venant du monde entier. Or, aucun des post-it où figuraient des notes explicatives des croquis n'ont été scannés d'où un savoir dégradé dont le partage s'est avéré inutile. Personne n'a expliqué aux ingénieurs qui ont numérisé les dessins l'intérêt de ces éléments informels ; la mémoire de l'entreprise s'était tout simplement érodée.

L'autre problème est lié à l'éducation et la formation. Entre 1982 et 2001, les meilleures écoles d'ingénieurs en industrie pétrolière (Colorado School of Mining, Texas A&M) ont enregistré une baisse de 81 % de leurs inscrits². Au 19 janvier 2005³, Shell a cherché à recruter 170 ingénieurs et géologues, mais l'université hollandaise de Delft n'en forme que trente chaque année. Shell dispose de réserves de pétrole importantes, mais encore faut-il avoir des ingénieurs capables de les exploiter. Les décisions financières prises ces dernières années pour délocaliser et diminuer en nombre des effectifs compétents ont soudainement créé un manque de savoir-faire techniques et opérationnels pour gérer leurs réserves de pétrole. Des situations similaires sont apparues dans la maintenance aéronautique et le secteur de la santé.

Par ailleurs, une étude de Hamilton Beazley⁴ a identifié que seulement 30 % de l'expertise est composée de savoir explicite, et 70 % réside dans un savoir plus personnel, implicite et plus difficilement transmissible. Il s'agit de l'expérience propre à chaque individu. Préserver ce genre de savoir demande plus que des stratégies palliatives à l'assèchement des connaissances et au recueil de données sur l'information et le savoir.

Quelles sont alors les initiatives nécessaires ?

Certains individus ont des qualités hors du commun, et certaines combinaisons de personnes – dénommées *hot teams* – ne peuvent être dupliquées. Mis à part cela, préserver le savoir implicite demande une mise en valeur de tous les modèles d'intelligence : individuelle et/ou collective, organisationnelle et pour finir émotionnelle. Dans toute entreprise, l'ensemble de la structure vaut plus que la somme de ses différentes ...



Frank LEKANNE DEPREZ

est professeur associé en connaissances d'organisation et du management à l'université d'éducation professionnelle de Zuyd à Heerlen, et conférencier en management de ressources humaines à l'université de Nyenrode. Directeur de ZeroSpace Advies, il conseille organisations et individus sur la connaissance opérationnelle et stratégique.

1. *Deep Smarts*, Dorothy Leonard-Barton, Walter C. Swap, *Harvard Business Review*, septembre 2004, et *Lost Knowledge*, David W. de Long, Oxford University Press, août 2004.

2. « Grey Matter Matters : Preserving Critical Knowledge », Eric Lesser, IBM Business Consulting Services, 2004.

3. « Shell zoekt extra olie-ingenieurs », *de Volkskrant*, 19 janvier 2005.

4. *Contunuity Management*, Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch et David Harden, John Wiley & Sons, août 2002.

« ... préserver le savoir
implicite demande une
mise en valeur
de tous les modèles
d'intelligence :
individuelle
et/ou collective,
organisationnelle et pour
finir émotionnelle. »

... composantes – ce qui fait l'intérêt de travailler en groupe et de l'interaction entre collaborateurs, chacun œuvrant pour la collectivité. L'intelligence organisationnelle se rapporte au bénéfice tiré d'expériences communes ; c'est une forme de savoir implicite commun (*folk knowledge*⁶). Les leçons qui ont été retenues et les bonnes habitudes qui en résultent en sont une des concrétisations. Enfin, l'intelligence émotionnelle naît bien souvent des sentiments ou des intuitions que les individus associent à des expériences communes et qui génèrent des produits uniques. La combinaison de ces trois types d'intelligence permettra de faire émerger des environnements qui mettent en confiance et où ils seront prêts à échanger leur 70 % de savoir personnel.

Comment une organisation peut-elle mettre en œuvre cette transmission ?

Toute circulation implique partage ; or, l'échange de savoirs n'est pas chose naturelle, au contraire, les individus y sont spontanément hostiles⁶. Ce partage ne peut se faire qu'en cas de confiance mutuelle. Comment faire pour que l'échange soit encouragé ? En créant un climat d'entraide plutôt qu'un climat de contrôle et de surveillance ; pour ce faire, les environnements informels de partage sont souvent plus efficaces que des outils très structurés et trop formatés de *knowledge management*.

Les communautés de pratique sont un moyen très efficace de préserver et transmettre le savoir. Si les équipes ont tendance à se dissoudre une fois leur projet terminé, les communautés de pratique demeurent, créant ainsi une valeur pérenne. Ce genre de communautés est avant tout une façon de communiquer et rassembler des individus qui ont des intérêts et projets communs ; elles émergent et prospèrent jusqu'à ce qu'elles ne soit plus utiles⁷. Dans un environnement high-tech, le principe des communautés est particulièrement efficace ; la société de services en systèmes d'informations EDS (114 000 salariés et 20 milliards de chiffres d'affaires en 2004), possède une architecture de partage et d'innovation vaste et globale dont un centre technique « Techlore » en sus de 114 communautés comprenant plus de 28 000 membres.

Dans le champ des hautes technologies, le savoir actuel est peut-être déjà dépassé, ce qui implique que l'approche par accumulation (capter l'information et le savoir dans des données) est un bon premier pas, mais impropre à créer de la valeur. Un autre moyen de préserver et de transmettre le savoir se fait par des logiciels de recherche d'informations venant des e-mails, des disques durs ou de toute autre source digitale, car les collaborateurs sont susceptibles d'échanger des informations par de simples courriers électroniques. Vous pouvez tout retrouver désormais, ce qui pose inévitablement des problèmes éthiques, même si en fin de compte l'objectif est la préservation du savoir.

Sur quels autres points les entreprises devraient insister pour préserver leur savoir stratégique ?

L'oubli ! Dans certains cas, il est parfois essentiel d'oublier. Nombre d'organisations changeant de projets n'y arrivent pas en raison de collaborateurs incapables de se débarasser d'habitudes héritées des années précédentes. L'ère des dot.com a coïncidé avec le développement d'attitudes irresponsables chez de nombreux salariés. Si nombre d'individus et d'entreprises ne s'en sont pas remis, victimes de leurs négligences, d'autres sont restés marqués par ces événements, d'où la nécessité de s'en détacher. La question de l'échec doit donc être reconsidérée. Des programmes gardaient autrefois en mémoire les traces de fiasco pour ne pas les répéter ce qui ne se fait plus désormais. Plus personne ne trouve de fichiers communs avec les plus grosses bourdes commises, ce qui serait pourtant appréciable aujourd'hui.

Enfin, certains modèles organisationnels encouragent le flux des savoirs entre générations. L'âge et l'expérience sont deux facteurs de discrimination, mais « être vieux » est plus une question de mentalité que d'années. Les salariés expérimentés peuvent être pour les jeunes des *mentors* alors que la qualification multifonction est désormais une seconde nature chez les jeunes collaborateurs. Motorola, par exemple, utilise très bien le *reverse teaching* (les nouveaux apprennent aux anciens). Les organisations doivent apprendre à tirer avantage de tous ces savoirs. ■

5. « Managing Organizational Forgetting », Pablo Martin de Holan *et al.*, MIT Sloan Management Review, hiver 2004.

6. « Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility », Kenneth Husted, Snejjina Michailova, *Organizational Dynamics*, n° 31, 2002.

7. *Zero Space: Moving Beyond Organizational Limits*, Frank Lekanne Deprez, René Tissen, chapitre 15 « Communig Into Zero Space », Berrett-Koehler, mai 2002.