

## Faire fi de l'âge n'est pas digne d'un management des connaissances !



*Le savoir est sans aucun doute la principale qualité des travailleurs âgés. Par ailleurs, il constitue le défi par excellence pour les chefs d'entreprise compétitifs du XXI<sup>e</sup> siècle. Le management des compétences et la politique du personnel tenant compte de l'âge sont, dès lors, indissociablement liés pour les organisations qui évoluent dans une société comptant toujours plus de personnes âgées de 50 à 65 ans.*

Signalons à ce propos que nous parlons de management des connaissances et non de préservation du savoir. La politique du personnel tenant compte de l'âge réduit trop souvent le management des connaissances à la préservation du savoir parce que les entreprises craignent, par exemple, que le départ de leurs travailleurs âgés implique la perte de leur savoir. La préservation du savoir constitue un aspect important du management des connaissances, elle n'est pas suffisante.

### Du savoir implicite au savoir explicite

L'analyse des connaissances est importante si l'entreprise d'un important savoir implicite :

- les travailleurs expérimentés constituent une source importante de transmission du savoir implicite. Il ne faut toutefois pas partir du principe que le transfert est aisé et automatique. Le transfert de savoir demande souvent une bonne dose d'observation de la part des (jeunes) collègues. Le parrainage, ainsi que la responsabilité commune des juniors et des seniors, peuvent s'avérer utiles à ce niveau;
- l'organisation peut encourager les travailleurs âgés qui souhaitent mettre anticipativement fin à leur carrière à la prolonger de quelques années. Quant au savoir des travailleurs âgés qui prennent effectivement leur pension, il doit être préservé.

Nous tenons à formuler une remarque très importante à ce sujet. Les travailleurs âgés sont présumés transférer leur savoir aux jeunes afin de permettre à l'organisation de préserver les connaissances. Si l'accent est mis sur ce seul élément, l'organisation commet une faute cruciale. Les travailleurs âgés se sentiront - à juste titre - exploités. Ils auront transmis leurs connaissances et pourront ensuite être «écartés». Il est, dès lors, parfaitement compréhensible que les travailleurs âgés ne soient pas disposés à perdre leur position (d'expert) au sein de l'organisation et qu'ils «couvent» leur savoir. Les connaissances cruciales ne seront pas transférées. Ce réflexe de protection peut parfaitement être évité si la préservation du savoir s'inscrit dans le cadre d'un processus plus large de management des connaissances et de création du savoir. L'input des travailleurs âgés fait partie d'un processus de donnant-donnant pour les juniors, pour les seniors et pour l'organisation.

### Du savoir explicite vers le savoir explicite

Si le savoir implicite est clair, veillez à ce que les connaissances explicites soient accessibles. Il est important de prévoir des règles et des procédures claires sur ce plan. Dans cette traduction du savoir, il est capital que les travailleurs qui en ont besoin disposent des connaissances requises en temps voulu. A ce niveau, les seniors sont particulièrement importants pour assurer une traduction correcte de ce savoir.

### Du savoir explicite au savoir implicite

Si le travailleur s'approprie des connaissances explicites, celles-ci deviennent peu à peu implicites. L'utilisation du knowhow dans les actions et la routine permet d'internaliser la connaissance. Cette automatisation des connaissances est particulièrement utile en cas d'actions répétitives.

Ce transfert souligne l'importance du rôle du mentor ou du coach. Le coach doit donc «laisser faire», tout en encadrant. La personne qui acquiert de l'expérience devra le faire entièrement seule parce que le savoir constitue toujours un ensemble de connaissances cognitives et affectives et de compétences.

### Du savoir implicite au savoir implicite

Le transfert le plus important et le plus fondamental au niveau de la création du savoir est toutefois celui du savoir implicite vers le savoir implicite. Les collaborateurs partagent expériences, confiance et passion. C'est ici que naissent les nouveaux éléments qui revêtent une importance cruciale pour la compétitivité de l'organisation, à savoir les nouvelles idées, les nouveaux produits et les nouveaux processus.

Ici aussi, politique tenant compte de l'âge et politique tenant compte du savoir se renforcent mutuellement :

- un environnement favorable à la création des connaissances requiert une politique du personnel adéquate et intégrale. Afin de conserver un niveau de développement des connaissances optimal, l'organisation doit avoir une vision claire de la situation en matière de formation, également en ce qui concerne les seniors. La mobilité au travail offre ainsi une base intéressante pour la création du savoir. De bonnes conditions de travail sont favorables à la motivation. En tant qu'exemple, les dirigeants jouent un rôle crucial dans le processus de création du savoir. Par ailleurs, ils doivent donner aux travailleurs une marge suffisante pour optimiser leur socialisation. Etc.;
- les organisations doivent stimuler les projets de collaboration dans lesquels juniors et seniors cherchent conjointement à améliorer ou à renouveler les produits et les méthodes de travail. Les organisations qui mettent en place des systèmes de parrainage en vue d'un transfert à sens unique des seniors vers les juniors gâchent leurs chances. Le savoir souvent étendu des travailleurs âgés et les connaissances pointues des jeunes peuvent se renforcer mutuellement.

D'où notre point de vue : un management des connaissances qui ne tient pas compte de l'âge n'est pas digne de ce nom.

Gunter Bombaerts



Hilda Martens



**A propos des auteurs**

Gunter Bombaerts est membre du expertisecentrum *Leef tijd&Werk des pouvoirs publics flamands*. Il a écrit cet article en son nom propre. Hilda Martens est professeur en matière de gestion du personnel à la faculté *Bedrijfseconomische Wetenschappen de l'Université d'Hasselt*.

Des mêmes auteurs : *De hofnar en de kanarie onderweg. Leef tijdsbewust personeelsbeleid*, Kluwer, 2009 (uniquement disponible en néerlandais).



**Ressources humaines / RH / HR / Human resources / Management / accident du travail / Change management / Changement / Coaching / éco-chèques / Leadership / Pensions / interview de sélection / accueil des nouveaux travailleurs / formation / communication / outplacement / motivation / diversité / salaires / car policy / absentéisme / travailleur âgé / e-recrutement / e-recrutement / harcèlement / bien-être / restructuration / évaluation / travailleur étranger / concertation sociale / sélection / parrainage / discrimination / HR consultant / DRH / Senior RH /**

Service clientèle : tél. : 0800 40 330 - Disclaimer - Privacy statement



© Wolters Kluwer Belgium 2010