cogito
L'expérience de l'entreprise
Le meilleur de la recherche

Michel MATHIEU
michel.mathieu@cogito-conseil.fr
06 86 57 87 86

Savoir, compétence et expérience.

1ère partie

L'école vacille, les entreprises trinquent

L'école française vacille. En cet automne 2026, ce sont près de 500 lycées bloqués, des milliers d'interpellations, des enseignants, des élèves, des forces de l'ordre et même des pompiers blessés. La colère des lycéens ne cache pas un malaise plus profond : les derniers résultats PISA confirment, année après année, une érosion continue du niveau général. Le mammouth mérite-t-il un procès ? Peut-être, certains s'en chargent. Ce qui m'intéresse, c'est ce que je vois tous les jours dans les entreprises que j'accompagne, et ce que je vois mérite réflexion : réflexion pour agir, agir pour survivre, survivre pour pouvoir progresser, progresser pour réussir.

Les dirigeants que je conseille constatent chaque jour de jeunes diplômés qui peinent à rédiger un courrier sans fautes, à exposer oralement un raisonnement, à comprendre un texte un peu technique, un vocabulaire appauvri et une maîtrise de la langue qui régresse d'année en année. La dernière entreprise que j'ai vue en difficulté de recrutement ne manque pas de candidats ; elle manque de candidats qui sachent lire, écrire et parler correctement. On ne peut pas développer de la compétence, que ce soit pour un apprenti soudeur ou un diplômé bac+5, si au point de départ, il ne comprend pas une consigne écrite et si sa capacité de concentration n'est que de quelques minutes.

Qu'est-ce que la compétence ? Pour apporter quelques réponses et contribuer à la réflexion, je vous propose, dans la première partie de cet article, un peu de sémantique, un brin de philosophie, les travaux de quelques chercheurs et des exemples de réussites ou d'échecs dans les entreprises. Ceci permettra dans la deuxième partie de proposer du concret, du pragmatique et de l'utile pour gérer ce bien qui se raréfie qu'est la compétence. Et comme un trublion s'est invité à la fête, l'intelligence artificielle, nous allons lui faire une place dans cette réflexion.

La minute scolaire

On emploie ces mots sans les définir, et c'est là que commence la confusion. Retenons trois mots pour trois notions différentes.

Le savoir, c'est ce que l'on sait : des faits, des concepts, des règles, des méthodes. Ce qui s'acquiert par l'étude, la lecture, l'enseignement, Pythagore, Thalès et cosinus par exemple.

Michel MATHIEU
michel.mathieu@cogito-conseil.fr
06 86 57 87 86

La compétence, c'est ce qu'on est capable de faire. La capacité à mobiliser ses savoirs pour agir dans une situation concrète. Elle ne se réduit jamais à la connaissance : elle suppose de savoir s'en servir, au bon moment, dans le bon contexte. Le savoir est dans la tête, la compétence est dans le geste, l'action, le mouvement. Pythagore, Thalès ou cosinus et quelques vecteurs de forces permettront à l'architecte de faire une belle charpente. Le tour de France des compagnons nous donnera le tailleur de pierre.

L'expérience, c'est le vécu pratique accumulé au fil des situations rencontrées. Elle naît de l'action répétée, enrichit le jugement et l'intuition. Elle ne s'apprend pas dans les livres, elle s'acquiert sur le terrain, souvent en se trompant. Le tailleur de pierre finira par faire une statue et l'architecte reconstruira Notre-Dame.

Ces trois mots créent ensuite une dynamique : le savoir nourrit la compétence et la compétence se consolide par l'expérience ; quand l'expérience fait réfléchir au savoir acquis, les bases sont alors posées pour créer du progrès. Ces trois mots sont donc une chaîne et, comme toute chaîne, elle se casse par son maillon le plus faible ; cassez le savoir et vous cassez la compétence, puis vous perdez l'expérience. Si vous cassez l'école…

Le coin des intellectuels

Par curiosité, je suis allé voir ce que les philosophes disaient du *savoir*. Quelle ne fut pas ma surprise de découvrir qu'ils avaient, comme souvent, tout prévu. Platon distingue déjà le savoir vrai (*épistémè*) de la simple opinion (*doxa*) : savoir, c'est connaître avec des raisons. Aristote, comme souvent, apporte de la finesse et distingue savoir théorique, savoir pratique et savoir-faire technique (*technè*) — une distinction que nous utilisons encore telle quelle, vingt-trois siècles plus tard. Descartes fait de la méthode le cœur de la recherche du vrai et du raisonnement. Kant pose la question *: que* puis-je savoir (*Critique de la raison pure - 1781* ? Sa théorie de la connaissance reste une construction toujours utilisée aujourd'hui.

Au XXe siècle, ça se corse et ça se précise. Karl Popper pense qu'une théorie n'est un savoir que si elle est réfutable. Thomas Kuhn montre que le savoir ne progresse pas linéairement, mais par ruptures de paradigmes. Michael Polanyi pose l'idée de l'intuition décisive : nous en savons plus que nous ne pouvons dire. Dit autrement, une part du savoir est tacite, incarnée dans les gestes, le jugement, l'intuition, et résiste à toute mise en mots. Plus récemment, Edgar Morin a montré l'urgence de relier les savoirs : des connaissances fragmentées en disciplines ne permettent pas de comprendre un monde complexe. On parle alors d'hybridation des connaissances. Ceci s'illustre dès le niveau zéro de l'accession au savoir : sans le lien entre les mots, la grammaire, la lecture et l'expression orale, pas de compréhension et pas de raisonnement, juste un animal qui cherche sa proie : des baskets dans un Foot Locker dévasté par une horde sauvage.

Côté compétence, Philippe Perrenoud et Jacques Tardif la définissent comme la capacité à mobiliser des savoirs en situation, dans un contexte incertain, non comme un simple stock

Michel MATHIEU
michel.mathieu@cogito-conseil.fr
06 86 57 87 86

de connaissances. Guy Le Boterf la formule en une phrase qui a fait le tour des directions RH : savoir agir en situation. Une compétence n'est pas une somme de savoirs, c'est leur mise en œuvre réussie. Et cette mise en œuvre ne s'acquiert pas en cours magistral : elle s'acquiert par la pratique et la confrontation au réel. Dewey, Schön, Kolb ont théorisé ce que tout patron d'atelier sait depuis toujours : on n'apprend vraiment que par l'expérience réfléchie. Les frères Dreyfus complètent en disant que l'expertise n'est plus alors de l'ordre du raisonnement conscient, mais de l'intuition immédiate, forgée par des milliers de situations vécues.

Au bout de la chaîne, l'expérience finit par devenir un savoir en soi, invisible, difficilement transmissible et, pour cette raison, précieux.

Ceci nous amène aux années 1980 et au concept de *knowledge management* : la gestion des connaissances. La théorie fondatrice vient du Japon : Nonaka et Takeuchi distinguent le *savoir explicite*, celui qu'on peut documenter, du *savoir tacite*, celui qui n'existe que dans les personnes. Leur « *spirale* » du savoir décrit comment les organisations créent de la valeur en transformant le tacite en explicite. De leur côté, Kaplan et Norton placent l'apprentissage au même rang que les finances dans leurs indicateurs de pilotage. Sveiby invente une comptabilité des actifs immatériels ; Wenger théorise les communautés de pratique ; Senge conceptualise *l'organisation apprenante*. Belle et riche époque.

Après ces quelques clés théoriques qui permettront au plus curieux de creuser le sujet, retournons dans nos réalités.

Illustrations

Un exemple n'est pas une théorie ; plusieurs exemples bien choisis peuvent pervertir la démonstration, mais celui-ci est trop beau pour le laisser de côté. Parce qu'il ne vient pas d'une entreprise, mais de la plus prestigieuse organisation technique de l'histoire humaine : la NASA.

La NASA a envoyé douze hommes sur la Lune entre 1969 et 1972. Dans les années 1990, elle a voulu y retourner. Elle a alors découvert, stupéfaite, qu'elle ne savait plus le faire. Les plans existaient — des dizaines de milliers de pages d'archives. Mais les ingénieurs qui comprenaient ces plans, les artisans qui maîtrisaient les soudures des moteurs F-1 (ceux de la fusée Saturne V), étaient partis à la retraite. Le savoir explicite était là ; le savoir tacite et l'expérience avaient disparu. L'agence a dû lancer des programmes d'archéologie industrielle pour tenter de reconstituer ce que ses propres retraités savaient. Sur grand écran et en Dolby stéréo, la NASA savait raconter Apollo, mais ne savait plus le faire.

Pour ceux qui me lisent régulièrement, vous connaissez le cas plus récent de Boeing[1]. En une décennie, 2010-2020, ils ont dilapidé un siècle d'histoire : une stratégie exclusivement

[1] Voir www.cogito-conseil.fr/blog/ ou le livre *Cash & Crash* disponible sur *Amazon.fr*

Michel MATHIEU
michel.mathieu@cogito-conseil.fr
06 86 57 87 86

financière parfaitement réussie, leur a fait perdre le savoir, la compétence et l'expérience. Ils sont responsables de deux crashs (2019), ceux du funeste 737 Max, une mise à jour mal faite du 737 historique ; ils n'arrivent pas à faire certifier leur nouvel avion, le B777 X qui a déjà sept ans de retard sur son programme et dix ans sur son concurrent l'A350 ; ils sont en retard de plusieurs années sur tout leur programme civil, militaire ou spatial. Ils ont perdu plus d'argent au cours des sept dernières années (75 milliards de dollars) que tout ce qu'ils avaient pu gagner au cours des quinze années précédentes.

Vous trouvez cela lointain ? Je suis sûr que, comme moi, vous connaissez des exemples français, entreprises ou organisations, qui souffrent le martyre d'avoir perdu des compétences, de ne pas avoir su les entretenir. Elle n'ont pas compris ou su maîtriser la dynamique savoir – compétence – expérience – nouveau savoir.

À l'inverse, regardons les champions. Toyota, leader mondial, n'est pas performant grâce à ses robots, mais avant tout parce que chaque opérateur, chaque équipe, améliore en permanence son propre travail ; c'est le *kaizen* inventé par Toyota u début des années 1950. Ce n'est rien d'autre que la systématisation du savoir de terrain. Michelin investit dans ses académies techniques depuis un siècle : la compétence de ses opérateurs et de ses ingénieurs est son avantage concurrentiel le plus durable. Airbus vit de la transmission du métier par compagnonnage interne : un jeune ingénieur apprend auprès d'un ancien pendant des années. Ce que ces entreprises ont compris, c'est que leur actif principal n'est pas au bilan : il est dans les têtes. Securitas était devenu performant et leader mondial en moins de quinze ans en s'appuyant sur le même type de dynamique.

A suivre dans la 2e partie : les dangers, l'IA, les enseignements, la conclusion.

Michel MATHIEU

Doctor of business administration

Octobre 2026