



Savoir gérer la richesse

Le savoir, c'est le pouvoir. Mais sa gestion inadéquate peut entraîner des conséquences dévastatrices au sein de votre organisation.

par Preston Cameron

Posez-vous la question suivante : « Pourquoi suis-je en train de lire ce texte? » Peut-être parce que quelqu'un vous a signalé un article dans cette revue puis l'a déposée sur votre bureau, ou bien parce que vous avez consulté un exemplaire laissé sur une table dans la salle d'attente d'un bureau de direction, avant la tenue d'une réunion? Peu importe la raison, il est clair que vous avez voulu « savoir » ce dont il était question dans cet article.

Que vous l'admettiez ou non, vous êtes en train de lire ce texte parce que vous souhaitez apprendre quelque chose, c'est-à-dire de l'information; mais il faut éviter de confondre information et savoir. Tout comme le « commerce électronique » et les autres termes à la mode que l'on retrouve de nos jours dans toutes les publications spécialisées, la notion de gestion du savoir, ou de gestion des connaissances, fait couler beaucoup d'encre.

Alors, pourquoi cette information est-elle si importante pour vous? Eh bien, pour le savoir, il suffit de poursuivre votre lecture!

Chaque organisation crée et consomme des connaissances. C'est ainsi que l'on progresse en affaires. Si vous offrez un produit ou un service, vous devez consacrer des ressources à tenter de déterminer ce que veulent vos clients (information), la façon d'améliorer votre offre (encore de l'information), comment produire plus efficacement et à moindre coût (encore davantage d'information) et comment en assurer le suivi (toujours plus d'information). Dans le « vrai monde » des affaires, ce sont les organisations capables de gérer plus rapidement et plus efficacement l'information qui ont le plus de chances de réussir. Mais le succès

n'est pas garanti, car une foule de concurrents essaient de faire la même chose plus rapidement et à moindre coût. Et ils seraient prêts à tout pour avoir accès à votre information et à vos connaissances! Par conséquent, une mauvaise gestion du savoir peut entraîner des résultats dévastateurs pour votre entreprise.

Est-ce à dire que vous devez « gérer » le savoir au sein de votre organisation? Assurément! C'est avant tout sur les épaules des professionnels de la comptabilité et des TI que repose cette exigence en matière de gestion du savoir. Les organisations les considèrent en effet comme les dépositaires de leur information (données, éléments factuels, chiffres, coûts, etc.) ou comme les contrôleurs de leur savoir. À tout le moins, ces personnes sont considérées comme les responsables des outils qu'utilisent les entreprises pour compiler l'information, que ce soit sous la forme d'un système, d'un rapport ou autrement. Enfin, si vous êtes un comptable ou un professionnel des TI, vous avez sans doute participé à l'élaboration du processus de production ou de com-

Dans le « vrai monde » des affaires, ce sont les organisations capables de gérer plus rapidement et plus efficacement l'information qui ont le plus de chances de réussir.

pilation de l'information (procédés de traitement des opérations comptables, processus administratifs, systèmes informatiques, etc.). Et si vos données, vos systèmes et processus sont à la fine pointe de la technologie, vous vous dites sans doute que vous avez fait tout ce qu'il fallait, n'est-ce pas? Eh bien détrompez-vous!

Selon Tom Stewart, auteur du best-seller international *Intellectual Capital: The New Wealth for Organizations*, c'est le capital intellectuel d'une organisation, somme de toutes les connaissances détenues par l'ensemble de ses employés, qui lui confère son avantage concurrentiel. « C'est le savoir de la main-d'œuvre : la formation et l'intuition d'une équipe de chimistes qui découvrent un nouveau médicament d'une valeur d'un milliard de dollars, ou le savoir-faire d'ouvriers qui proposent une foule de façons d'améliorer l'efficacité d'une usine. C'est le réseau électronique qui transporte l'information à la vitesse de l'éclair d'un bout à l'autre de l'entreprise afin de lui permettre de réagir au marché plus rapidement que ses concurrents. C'est la collaboration — l'apprentissage partagé — entre une entreprise et ses clients, qui tisse des liens entre eux et fidélise la clientèle. »

Et voilà l'élément-clé qui rend tout ce processus si difficile. Ce sont les personnes au sein de votre organisation qui « savent » ce qu'il faut

Les quatre étapes de la gestion du savoir

1. Identifiez vos experts du savoir.
2. Assurez la disponibilité de vos experts du savoir.
3. Donnez des outils de communication à vos experts du savoir.
4. Suivez les conseils de vos experts du savoir.



faire avec tous les systèmes, les données et les processus. Or, avec l'expansion du réseau Internet, les entreprises ont vu une foule de « connaissances » mises à leur disposition, et cette nouvelle technologie bouleverse en profondeur les forces régissant les avantages concurrentiels. Étant donné que tout le monde se retrouve dans le Web, l'information diffusée ne constitue plus un avantage significatif pour qui que ce soit. Au cours des dernières années, on s'est intéressé de plus en plus à la gestion du savoir. Chaque année, plusieurs livres de management sont publiés sur le sujet. Les entreprises mettent sur pied des équipes de gestion du savoir et nomment des responsables du savoir ou des gestionnaires des connaissances. En outre, vos concurrents et partenaires reconnaissent que votre organisation est détentrice de savoir, et ils

cherchent des moyens de l'acquérir. Vos collègues, eux aussi, n'ignorent pas la valeur de leurs connaissances. Partout dans le monde, on constate les avantages de l'expérience, car elle équivaut à un savoir qui a fait ses preuves au fil des ans. Par conséquent, la gestion du savoir est devenue (ou devrait devenir) l'un des principaux objectifs stratégiques de toute organisation.

Malheureusement, bon nombre de sociétés ne se préoccupent pas suffisamment de la question. Elles se leurrent en tenant pour inoffensive cette abondance d'information. Comment pouvez-vous en effet protéger votre équipe, votre service, votre filiale ou votre organisation et toute la richesse des savoirs que vous détenez? Examinons quatre suggestions à cet égard.

Identifiez vos experts du savoir

Le premier élément clé d'une bonne gestion du savoir consiste simplement à identifier les lieux où ce savoir est détenu. À quoi bon avoir des ressources de connaissances au sein d'une entreprise si vous ignorez qui les détient et où elles se trouvent. Analysons le cas d'une entreprise manufacturière de taille moyenne qui a récemment



déménagé d'une grande ville de la Côte Ouest, où elle exerçait ses activités depuis plus de 25 ans. Étant donné que de nombreux employés des TI choisirent de ne pas la suivre, elle perdit les « experts » qui « savaient » comment administrer les processus cruciaux. Il en résulta des pannes de système et une pénurie de données. Elle a pratiquement sombré, car les vendeurs n'avaient plus accès aux données auxquelles ils s'étaient toujours fiés et le groupe responsable des achats n'arrivait plus à communiquer avec les fournisseurs. À défaut d'entrées de fonds, les décaissements sont devenus impossibles. Les ressources du savoir applicable aux processus vitaux de l'organisation n'étaient plus disponibles, car l'entreprise avait négligé de les identifier et de les retenir.

Assurez la disponibilité de vos experts du savoir

Lorsque vous avez identifié qui sont vos experts du savoir, vous devez les rendre disponibles au reste de l'organisation. Le soutien à la gestion est fondamental, que ce soit suivant les lignes hiérarchiques ascendantes et descendantes aussi bien que trans-organisationnelles. Dans leur ouvrage *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Davenport et Larry Prusak démontrent que le savoir est une marchandise

Le savoir est une marchandise et, à ce titre, il est soumis aux mêmes forces qui régissent tout autre marché. Plus le savoir est facilement disponible, moins son coût est élevé.



et qu'à ce titre, il est soumis aux mêmes forces qui régissent tout autre marché. Plus le savoir est facilement disponible, moins son coût est élevé. Par contre, lorsqu'il se fait rare, sa valeur s'accroît. Récemment, dans le cadre d'un vaste projet de remplacement des systèmes à l'échelle de l'entreprise, une grande agence de presse constata que ses experts ayant la meilleure connaissance des processus de gestion de ses activités fondamentales se trouvaient au sein de son service de comptabilité. Or, la disponibilité de ces derniers se réduisait durant la seconde moitié de chaque mois, période où ils devaient se consacrer entièrement à leurs tâches comptables. C'est pourquoi, afin de s'assurer que ces experts seraient disponibles en temps opportun, les responsables du projet le restructurèrent de manière que toutes les principales conversions de système et les étapes de mise en service se déroulent au milieu de chaque mois. Après la mise en service des deux premiers volets du système, l'équipe avait réussi à déterminer différentes façons de réduire le nombre d'experts requis, sans pour autant mettre en péril l'ensemble du projet. On avait donc réussi à rendre les experts du savoir disponibles en temps et en lieux les plus opportuns.

Donnez des outils de communication à vos experts du savoir

Si vos connaissances en matière de comptabilité et de TI ne sont pas partagées, elles ne sont d'aucune utilité au reste de l'organisation. Le simple fait d'installer un mécanisme électronique de discussion interactive ou un système de collecte de données et d'information comptable ne suffit pas à assurer que les connaissances pertinentes parviennent à l'utilisateur final qui en a le plus besoin. Une grande société de services professionnels décida de mettre en place une ressource intranet sophistiquée « d'accès au savoir », renfermant de précieuses méthodologies et d'autres renseignements. On incita les employés à partager leurs connaissances en mettant des renseignements à la disposition des autres par l'intermédiaire de cette ressource du réseau intranet. Or, près d'un an après le lancement, les responsables constatèrent que l'information ne circulait pas sur le site et décrétèrent que le projet était un échec total. Les employés reconnurent qu'il était plus facile de discuter avec leurs collègues que d'effectuer une

recherche au moyen d'un outil incomplet et technologiquement mal adapté. Les utilisateurs du système préféraient donc s'en remettre aux liens qu'ils avaient tissés avec leurs collègues au fil des ans et consulter des experts du savoir qu'ils connaissaient bien et auxquels ils faisaient confiance, plutôt que de partager leur « savoir » avec des destinataires inconnus.

Suivez les conseils de vos experts du savoir

La capacité de votre organisation à s'adapter à l'environnement d'aujourd'hui doit se fonder sur deux facteurs principaux : premièrement, l'aptitude à reconnaître qui sont vos experts, en identifiant les ressources et les capacités existantes qui peuvent être utilisées de façon novatrice; deuxièmement, la volonté de s'ouvrir au processus de communication et de changement et la faculté d'agir suivant les conseils de vos experts. Dans toute organisation, les ressources adaptables les plus importantes sont les employés en mesure d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences et de partager ensuite ce savoir en l'appliquant à la résolution des problèmes immédiats de l'organisation. La direction doit tirer profit de ces experts par la diffusion de leur précieux savoir.

Même le meilleur processus de gestion du savoir restera stérile en l'absence d'un lien de confiance. Quels que soient le soutien de gestion, la technologie en place ou les exhortations répétées, s'il n'y a pas de lien de confiance, tout le processus est voué à l'échec. La confiance doit être tangible, et le processus de mise en commun des connaissances doit recevoir le plus de gratification possible. D'ailleurs, ce sont les cadres supérieurs qui, les premiers, doivent inspirer cette confiance. Dans bien des entre-

**Dans toute organisation, les ressources
d'adaptation les plus importantes sont les
employés en mesure d'acquérir de nouvelles
connaissances et compétences et de partager
ensuite ce savoir en l'appliquant à la
résolution des problèmes immédiats
de l'organisation.**

prises, on considère que le savoir doit circuler suivant les lignes hiérarchiques ascendantes et trans-organisationnelles, mais on oublie que le lien de confiance ne peut se propager que du haut vers le bas. Ce sont les exemples de gratification et d'intervention de la part des cadres supérieurs à l'égard du savoir de leurs experts qui détermineront, en bout de ligne, la valeur du processus de gestion du savoir et la rapidité de son acceptation au sein de l'organisation.

Enfin, avez-vous appris quelque chose? Qu'allez-vous faire de ces nouvelles connaissances?