

Productivité

L'optimisation du facteur humain par le *knowledge management*

La stratégie d'investissement historique sur les actifs matériels de l'organisation structurelle et fonctionnelle montre son caractère asymptotique quant à la rentabilité. Un gisement est aujourd'hui exploitable : l'investissement sur l'immatériel.

LE KNOWLEDGE MANAGEMENT A très longtemps été considéré comme un concept utopiste. Mais aujourd'hui, la gestion des connaissances fait partie d'une nouvelle mouvance : gérer les valeurs immatérielles de l'entreprise et les mettre à profit pour l'ensemble de l'organisation. La capitalisation des connaissances est un processus qui permet de faire émerger les savoirs tacites, individuels et collectifs, de l'entreprise et de définir de manière claire, précise et exhaustive les capacités explicites et tacites de celle-ci. Cette approche traduit une problématique qui n'est pas récente : celle de la transmission de savoirs à l'intérieur de l'entreprise et l'interactivité entre intérêts individuels et intérêts collectifs.

DEUX TYPES DE DÉMARCHES

Dans les entreprises en général et plus particulièrement celles de l'industrie bancaire, on peut observer deux types de démarche.

La voie de l'organisation consiste à concevoir et à planifier des projets de gestion de connaissances pour mettre en place des systèmes informatiques destinés à optimiser les transferts de connaissances. Les systèmes de GED ou de Web *content management* répondent souvent concrètement à ces attentes.

D'autres estiment en revanche qu'avec l'avènement des traite-

ments de texte, des messageries et le coût minimal de stockage des fichiers électroniques, il est aussi simple de rédiger des documents dans lesquels les uns et les autres placent une partie de leurs compétences. Il n'est pas non plus compliqué de rendre ces informations effectivement accessibles – par exemple sur un intranet, grâce à un ou plusieurs moteurs de recherche.

Ces deux démarches sont parfaitement valables. Mais c'est le plus souvent la seconde solution qui se met en place, parce que c'est la plus simple et surtout parce qu'elle ne demande qu'un minimum de coordination entre les participants. Les fournisseurs d'informations n'ont pas à se préoccuper de la manière dont les documents vont être consultés. Les applications de recherche n'ont à tenir compte que des besoins de leurs utilisateurs – il peut y avoir par exemple une interface pour les ingénieurs et une autre pour les financiers.

UN EXEMPLE CONCRET

Deux grandes banques françaises exploitent aujourd'hui cette deuxième solution grâce à un progiciel qui explore et indexe les différents intranets et quelques sites Web externes – dont ceux de la banque, qui publient des informations utiles. Une page de recherche est accessible à partir de chaque intranet pour lancer une interroga-

tion sur les documents d'un ou de plusieurs intranets – éventuellement de toutes les sources d'informations accessibles. Comme il s'agit d'une fonction réservée aux employés d'une société spécifique, la recherche est optimisée pour tenir compte de leur métier. Par exemple, un lexique de termes enrichit automatiquement les expressions saisies par les utilisateurs. Dans de nombreux cas, les serveurs intranets sont en fait des publications de base de données Lotus Notes. Les interfaces de recherche sont des applications intranets – dont le développement est simplifié par l'utilisation de composants logiciels préparés, et qui peuvent être intégrés dans n'importe quelle application ou portail.

L'ÉMERGENCE D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE

Par-delà l'individu, le *knowledge management* permet systématiquement l'émergence d'une «compétence collective», tout en permettant d'en mesurer la mémoire. L'interactivité des deux dimensions permet de se préserver d'un phénomène de régression.

Dans notre premier article, nous avons fait référence à la nécessité d'entraîner les organisations au changement. Toutefois, au préalable, il est nécessaire que l'organisation structurelle et fonctionnelle prenne une dimension matricielle, caractère qui reconnaît l'autonomie de l'homme et que simultanément la capacité d'accéder à l'information, aux savoirs, à la connaissance soit organisée. Organiser la capacité au changement est la première nécessité du changement. ■



MICHEL PLOTTON
Directeur
des ressources
humaines
LGB Finance