

# La force du capital savoir

**Gérer les connaissances dans l'entreprise,** c'est identifier et souder les communautés professionnelles autour de projets communs de diagnostic, de cartographie et d'enrichissement de leur savoir. C'est aussi travailler autrement. En favorisant la culture du partage et en intégrant à l'organisation du travail les nouveaux outils, intranet et bases de données, qu'offrent les nouvelles technologies de l'information.



NATHALIE DUPUIS-HEPNER

Directeur Knowledge  
(Chief knowledge officer)

Associée Ernst & Young

**N**OUS CONSOMMONS TOUS DANS notre activité quotidienne des données à la fois externes et internes, infiniment variées, que nous analysons, combinons et recomposons pour remplir les missions qui nous sont fixées. Nous sommes en permanence sous la pression des urgences, nous cherchons à tout moment ce qui s'est fait de mieux dans notre domaine de spécialité. Nous rêvons de gagner du temps, à tout le moins de ne pas en perdre à refaire ce qui a déjà été fait dans d'autres directions. Nous mesurons tout l'avantage qu'il y aurait à capitaliser sur les investissements déjà réalisés et sur les résultats obtenus par tous ceux qui nous entourent. Nous cherchons parfois (souvent ?) l'expert qui résoudre une question délicate que lui seul puisse traiter, sans savoir qu'il est très proche de nous.

La performance de notre entreprise dépend déjà, et continuera à dépendre de notre capacité à organiser le partage et la diffusion des connaissances au sein de nos équipes, et de notre capacité à adapter nos structures de management internes en conséquence. Elle dépendra également des solutions mises en œuvre pour transformer la masse croissante d'informations en intelligence collective, structurée et facilement accessible, au service de nos clients mais également de nos propres salariés. Aujourd'hui, l'importance de ces nouveaux défis est une réalité, que nous appartenions à une société de service ou une société industrielle, que nous contribuions au secteur public ou au secteur privé. Les questions de création de valeur, de flexibilité et d'anticipation sont indéniablement au

cœur de tous les métiers et la gestion des connaissances ou *knowledge management* apporte en partie des éléments de réponse.

ACQUÉRIR, CARTOGRAPHIER, DIFFUSER

Le *knowledge management* est la fonction interne qui traite le savoir comme un actif à part entière. Elle adapte un processus quasi industriel à la plus immatérielle de nos richesses, la connaissance. Ce processus comprend l'acquisition de l'information, son stockage, son traitement ou sa transformation, sa cartographie et sa diffusion. Cette fonction permet d'assurer la mutualisation permanente des données nécessaires à l'activité.

Quelle entreprise peut encore se permettre la dispersion des connaissances et des efforts, et la perte d'expertise ? En mettant en œuvre une démarche de gestion des connaissances, une entreprise affirme une volonté d'organisation interne dont les motivations reposent sur la productivité et l'innovation. Les connaissances sont rapidement accessibles et circulent librement, dans le respect des règles déontologiques propres à chaque métier, et tout en préservant la confidentialité des données dans les domaines-clés, bien sûr. Les missions les plus récurrentes ou les moins innovantes en sont optimisées, ayant pour effet de dégager du temps à plus forte valeur ajoutée. Le savoir-faire de chacun est une source d'enrichissement qui profite à tous, les meilleures pratiques se partagent, s'améliorent et se modélisent, les

«trucs et astuces» se diffusent rapidement, la créativité et la réactivité des équipes sont démultipliées dans toute l'entreprise.

Rendue possible par les nouvelles technologies de l'information, une telle aventure de capitalisation du savoir s'appuie sur les nouveaux espaces de partage que sont les intranets et les bases de données (bases de discussion, bases de

## “Quelle entreprise peut encore se permettre la dispersion des connaissances et des efforts, et la perte d'expertise ?”

capitalisation techniques et commerciales, bases de données économiques, financières, sectorielles...) balayés en permanence par de puissants outils de recherche. La connaissance devient accessible en tout point de l'organisation, sans contrainte géographique ni temporelle. Les équipes de gestion de projet, même les plus dispersées, peuvent communiquer et collaborer au sein de bureaux virtuels, enrichir leur réflexion de tout le savoir-faire déjà disponible dans l'entreprise et contribuer en retour.

VERS PLUS DE COHÉRENCE

La cohérence entre les équipes est également assurée grâce à ces bases où se partagent les procédures et les modes opératoires reconnus par l'entreprise. Fiabilité des informations, qualité et sécurité des prestations : les facteurs-clés de la performance sont réunis. L'intégration des nouveaux salariés est accélérée dans les organisations les plus complexes, grâce à ces «routes de la connaissance» balisées, où sont accessibles instantanément les données essentielles à la compréhension de l'organisation et à l'exercice des métiers. Et

### Un bouleversement culturel



La mise en place d'un pilotage par la valeur est un changement culturel profond. Le secteur bancaire français, à l'occasion des politiques de déréglementation, et privatisation, s'est mis au pouls du reste du monde occidental. Ce mouvement, s'il concerne au premier chef les banques privées confrontées aux réalités des marchés financiers, s'étend aux établissements mutualistes à la recherche de partenariats et d'ouverture du capital, notamment pour faire face à l'ouverture imposée par l'Union européenne.

plus encore, cette culture d'entreprise qui met en œuvre le partage des connaissances apporte à chaque salarié la certitude d'appartenir à une «entreprise connectée», gage pour lui de formation permanente et de progrès individuel.

Dans le *knowledge management*, il y a donc une double vocation pour l'entreprise, externe et interne : servir ses clients dans les conditions les plus

**“ Les modes de fonctionnement de nos organisations n'ont pas favorisé la transparence ni le partage d'information. ”**

performantes et les fidéliser, offrir à ses salariés un environnement stimulant qui favorise l'innovation et accélère les courbes d'apprentissage, attirer les meilleures compétences et les retenir.

La gestion des connaissances, érigée en fonction d'entreprise, n'en induit pas moins un changement de culture en profondeur. En effet, les modes de fonctionnement de nos organisations n'ont pas favorisé la transparence ni le partage d'information à ce jour. Les structures traditionnelles d'organisation et de pouvoir ont préservé les intérêts des «sachants» et pérennisé les cercles en place. De plus, les modes en vigueur de reconnaissance de la performance des individus n'ont jamais particulièrement valorisé des comportements de partage.

Autant d'obstacles, aujourd'hui, au succès du *knowledge management*.

### UNE AUTRE CULTURE D'ENTREPRISE

La gestion de changement est donc un des attributs essentiels de la fonction de gestion des connaissances : pour lever les résistances, pour valoriser ceux qui prennent le risque de modifier leur comportement, pour convaincre des effets tangibles de ces nouvelles pratiques, et accompagner et soutenir les initiatives d'échange et de capitalisation des connaissances.

Les actions de formation et de communication interne occupent à ce titre une place très importante dans la démarche. Ces actions essentielles à la fonction *knowledge management* entraînent l'apparition de nouveaux rôles fonctionnels dans l'entreprise. Par ailleurs, d'autres rôles sont spécifiquement dédiés à la recherche, le traitement, le stockage et la mise à disposition de l'information. Tous ces animateurs sont chargés de recherche, cartographes ou plus généralement consultants internes en organisation.

Une telle démarche est indissociable d'une réflexion d'ensemble sur l'évolution des rapports hiérarchiques et une redéfinition des modes d'encadrement et d'animation des équipes. Les nouveaux managers sont plus que jamais des facilitateurs et des révélateurs de créativité, à défaut d'être les détenteurs du savoir. Les réseaux d'experts sont formalisés et mieux valorisés, la diffusion des connaissances renforce leur rôle et leur visibilité dans l'entreprise. De plus, la combinaison permanente des savoirs jusque-là cloisonnés est une source importante pour la recherche et le développement de nouveaux produits et services de l'entreprise. ■