

La gestion du savoir : le remède à une structure mal en point

Il n'existe pas de panacée universelle aux problèmes d'exploitation, mais un partage systématique des connaissances fait de plus en plus souvent partie des solutions adoptées par les entreprises.



par Preston D. Cameron

Les entreprises, qui évoluent actuellement dans une conjoncture difficile, ont souvent du mal à admettre qu'elles sont mal en point. La détérioration de leur performance financière et de leur efficacité opérationnelle est souvent le premier symptôme du mal qui les ronge. L'entreprise malade est lente à réagir à l'évolution du marché et aux forces extérieures. Inconsciente des causes de son apathie, elle se met à la recherche d'un remède miracle qui lui permettra, ainsi qu'à ses membres, de se rétablir rapidement. Faute d'un diagnostic approprié, son état de santé se détériore et sa part de marché s'érode. La frustration s'installe peu à peu, tant parmi les employés que chez les clients, et la direction de l'entreprise est bientôt contrainte d'envisager un dangereux traitement-choc. Quelle est la cause d'un tel dépérissement? Une incapacité à

reconnaître et à récompenser l'actif le plus précieux de l'organisation : son savoir.

Le savoir de votre entreprise — ses connaissances tacites (la mystérieuse matière qu'abrite le cerveau de ses employés) et ses connaissances explicites (ses méthodes, les données qui se trouvent dans ses serveurs, etc.) — est la matière brute qui favorisera son rétablissement. L'essentiel est d'avoir accès à ce savoir et de promouvoir sa croissance et son transfert. Le savoir est à l'entreprise ce qu'un programme de conditionnement physique infallible est à l'humain : il lui permet de devenir meilleure, plus forte et plus rapide.

Bien sûr, il n'existe pas de panacée universelle aux problèmes des entreprises; celles-ci constatent cependant en nombre croissant que le moyen le plus rapide, le plus efficace et le plus puissant pour se remettre sur pied et revenir en force consiste à reconnaître et à récompenser systématiquement le partage du savoir et le transfert

des meilleures pratiques. Pourquoi, alors, les entreprises ne sont-elles pas plus nombreuses à apporter les améliorations nécessaires et à se rétablir rapidement? C'est que leur culture n'est pas propice au partage et au transfert des connaissances.

L'acquisition et le transfert du savoir est un outil tellement simple qu'on a tendance à le négliger, sous prétexte que tout fonctionnait bien au départ. Pis encore, certaines organisations tiennent leur savoir pour acquis et ne font rien pour en assurer la promotion ou le développement. Comme le fait valoir Ken Derr, de la société Chevron : « Chaque jour qu'on laisse une bonne idée en jachère est une occasion perdue. Nous devons partager davantage notre savoir, et ce, le plus rapidement possible. »

Voici une courte liste de symptômes qui vous permettra d'évaluer rapidement la gravité du trouble de partage des connaissances dont souffre votre organisation.

Symptômes d'une culture peu propice au partage et au développement du savoir

- Il n'y a ni mesures incitatives ni sanctions visant à favoriser le partage de l'information et du savoir au sein du personnel.
- On consacre peu de temps ou d'efforts à tirer des leçons des réussites et des échecs de l'entreprise.
- On ne remet pas en question les hypothèses sur lesquelles reposent les nouveaux projets ou les nouvelles activités, qui sont exécutés sur la base des attentes plutôt que des constats.
- L'entreprise embauche des candidats et accorde des promotions aux employés en se fondant strictement sur leurs compétences techniques.
- La direction se montre peu disposée à discuter des projets qui ont mal fonctionné (partage des échecs).
- Les divers services ou divisions de l'entreprise ont des missions et des visions différentes qui engendrent une pluralité de cultures difficilement conciliables.

Si vos réponses à ces questions vous troublent, c'est peut-être que le temps est venu de réévaluer la culture de votre entreprise afin de vous assurer qu'elle profite au maximum du partage et du transfert des connaissances.

Qu'entend-t-on par culture?

La culture d'une entreprise est un ensemble d'éléments — histoire commune, attentes, règles non écrites et mœurs sociales — qui influencent le comportement de ses membres. Personne n'y échappe, du commis de la salle du courrier au cadre qui occupe un bureau luxueux. Les croyances profondes qui la façonnent, bien qu'elles soient difficiles à cerner avec précision, sont omniprésentes et influent sur le partage des connaissances et les communications.

Si le partage de l'information et la collaboration en vue d'améliorer le rendement sont naturels au sein d'une organisation, les dirigeants n'ont plus, pour réussir, qu'à éliminer les barrières structurelles et à fournir des outils (technologie, facilitateurs, etc.) qui favoriseront la libre circulation des idées et des pratiques.

De prime abord, il n'y a rien de bien sorcier dans tout cela. Néanmoins, si la culture d'une entreprise incite les employés à garder jalousement leurs connaissances et récompense les prouesses individuelles, aucune technologie de gestion du savoir, aussi moderne et aussi géniale soit-elle, ne parviendra à modifier les comportements. Au fur et à mesure que le climat qui règne au sein de

votre entreprise se refroidira, le risque qu'elle contracte une maladie plus grave augmentera considérablement, au vu et au su de ses clients, de ses fournisseurs et, pis encore, de ses employés.

Le personnel et la culture : les deux éléments clés

Seule une culture d'entraide et de collaboration qui élimine toutes les rivalités traditionnelles permet une gestion efficace du savoir. Pour y parvenir, vous devez à tout le moins appliquer dans l'ensemble de votre organisation un certain nombre de techniques modernes de gestion, comme le travail coopératif, les modèles fondamentaux de résolution des problèmes et l'écoute efficace. Les entreprises qui ne maîtrisent pas ces techniques élémentaires auront du mal à demeurer concurrentielles, peu importe le climat qui règne au sein de l'organisation. D'ailleurs, les entreprises qui sont en « phase terminale » peuvent souvent attribuer une partie de leur piètre état à une déficience de leurs systèmes de communication, de résolution des problèmes et de partage des connaissances. La gestion du savoir, il faut bien l'admettre, fonctionne mieux quand la culture d'entreprise s'y prête.

Le personnel constitue un actif de premier plan à différents titres. À la base, l'apprentissage et le partage des connaissances sont des activités sociales. Elles nécessitent une interaction entre les employés et sont particulièrement efficaces lorsque ces derniers prennent part à leur organisation. Qu'il s'agisse de créer un nou-

Si le processus de partage et de transfert n'est pas gratifiant en soi, s'il n'est pas souligné et soutenu par la culture, les récompenses factices auront peu d'effet et risquent d'ajouter au cynisme des détenteurs des connaissances.

veau produit, de résoudre des problèmes de production imprévus ou d'établir des relations avec des clients de premier plan, une entreprise ne peut rien faire sans la participation de son personnel. Les entreprises prospères savent où trouver les bonnes personnes quand un problème survient. Elles savent également où chercher l'information dont elles ont besoin. Elles savent enfin utiliser et exploiter ce savoir une fois qu'elles le possèdent. Bref, leur culture est un terrain fertile pour le partage et le transfert des connaissances.

Les meilleures pratiques font également partie intégrante des employés et de leur culture. Le seul fait de recueillir des données et de les stocker au moyen d'une technologie de pointe ne garantit nullement que l'information sera utilisée et bonifiée. Celle-ci doit être mise à l'essai, éprouvée et raffinée. Bref, pour être efficace, le savoir doit être partagé, et un tel partage ne peut se faire sans les gens.

Les entreprises doivent être disposées à établir des ponts entre les employés qui peuvent et veulent partager le vaste et précieux actif que constituent leurs connaissances tacites. Celles qui en sont

incapables deviendront moins productives. Une partie de ce partage peut s'appuyer sur l'une des forces sociales les plus puissantes qui soient : la solidarité. Une fois que les membres d'une organisation commencent à partager leurs connaissances, le processus fait boule de neige. Les groupes et les équipes de projet sentent qu'ils ont le devoir de s'entraider. La solidité des relations qui unissent la personne qui communique son savoir et celle qui le reçoit ainsi que le lien de confiance qui en résulte sont parmi les premiers indicateurs de la qualité du transfert des meilleures pratiques. La personne qui adoptera la meilleure pratique doit être convaincue que son interlocuteur est crédible et avoir confiance en ce qu'elle apprend. Celui qui communique son savoir doit pour sa part être suffisamment généreux pour consacrer à son collègue le temps dont il a besoin pour vraiment comprendre la nouvelle pratique, s'y adapter et la mettre en œuvre.

C'est précisément cet aspect qui rend si difficile la création d'une culture de partage des connaissances.

Une étude récente portant sur les sociétés les plus admirées dans le monde, selon le magazine *Fortune* et le Hay Group, a révélé que la culture d'entreprise est un facteur déterminant de la réussite du transfert des connaissances. Cette étude indique que les entreprises les plus prospères dans le monde ont un point en commun : elles ne se contentent pas de dire que leurs gens sont leur actif le plus précieux; elles le prouvent. Leur culture les incite à prendre leur énoncé de mission au sérieux et les aide à attirer de brillants candidats, qu'elles trient ensuite sur le volet au moyen de tests serrés. Elles fournissent alors aux nouveaux venus une formation intensive et efficace (transfert de connaissances) pour qu'ils demeurent les meilleurs. Bref, elles inculquent dès le départ à leurs recrues une culture de partage du savoir.

Ces sociétés voient le perfectionnement professionnel comme un investissement plutôt que comme une dépense. Elles offrent des occasions d'avancement à leurs employés — ces gardiens du savoir de l'entreprise —, elles récompensent les plus performants et elles veillent à ce que qu'ils soient satisfaits de leur vie professionnelle. Ce faisant, elles favorisent l'instauration d'une culture qui reconnaît l'importance des gens et sur laquelle elles pourront s'appuyer pour mettre à profit l'expérience et les connaissances des employés.

Jack Welch, de la société General Electric, résume ce principe à merveille : « Notre conduite est dictée par un ensemble de croyances fondamentales : l'entreprise qui a le désir et la capacité d'apprendre constamment en puisant à toutes les sources et de convertir rapidement cet apprentissage en action jouit du plus grand avantage concurrentiel qui soit. »

Sur la voie de la guérison

Si vous croyez que la culture de votre entreprise est plutôt mal en point, le temps est sans doute venu de la soigner. Voici quelques conseils qui vous aideront à y parvenir.

1. Ne doutez pas du désir qu'ont vos employés de partager leurs connaissances. Les gens aiment que l'on fasse appel à leur savoir-faire. Que ce soit au sein d'une équipe de quilles locale ou d'un groupe de chirurgiens spécialisés, tout le monde a la réussite à cœur. Tirez parti de ce désir de succès et veillez à ce que le partage des connaissances se fasse dans un climat de confiance et de respect véritables.

2. Préparez-vous à promouvoir une culture de transfert du savoir en prêchant par l'exemple. La seule façon de convaincre les employés de votre détermination à instaurer une culture de transfert du savoir et à récompenser le partage des connaissances consiste à donner constamment l'exemple. L'énergie que vous mettez à établir une telle culture doit venir des plus hauts échelons. Pour que les employés prennent le changement que vous souhaitez apporter au sérieux, la haute direction doit y prendre part et donner le ton en partageant elle-même son savoir. Les dirigeants doivent veiller à ce que personne n'ait l'impression que c'est en accumulant des connaissances et en les gardant jalousement pour soi que l'on accroît son pouvoir. Pour bien des cadres supérieurs, le plus difficile sera de s'en convaincre eux-mêmes. Les membres les plus influents d'une organisation sont au contraire ceux qui inspirent et qui orientent les autres en partageant leurs connaissances. Dans le contexte du partage du savoir, les dirigeants doivent abandonner la méthode traditionnelle du commandement et du contrôle au profit de celle du mentorat et de l'inspiration.

3. Créez des réseaux de collaboration. Les liens de collaboration favorisent un transfert plus efficace des connaissances tacites et des pratiques exemplaires. Des petites équipes aux groupes nombreux, les réseaux fondamentaux d'innovation et de collaboration réunissent des personnes animées par des sentiments communs, des personnes qui partagent une vision et un objectif.

4. Récompensez les personnes qui participent aux activités de partage des connaissances. Une culture de partage des connaissances et un processus efficace de transfert du savoir devraient être gratifiants en soi. Les récompenses et les gratifications matérielles ont leurs limites. Si le transfert du savoir aide les employés dans leur travail et favorise la réussite, ils n'hésiteront pas à partager leurs connaissances. Si le processus de partage et de transfert n'est pas gratifiant en soi, s'il n'est pas souligné et soutenu par la culture, les récompenses factices auront peu d'effet et risquent d'ajouter au cynisme des détenteurs des connaissances. Les gens veulent que leur savoir-faire et leurs connaissances soient mis à profit et, par-dessus tout, reconnus. Traditionnellement, c'est par la reconnaissance individuelle que les entreprises répondent à ce besoin. Si elles veulent promouvoir le partage des connaissances, toutefois, elles doivent reconnaître et souligner ce comportement dans le cadre de leur culture dominante également.

Même les meilleures entreprises peuvent être souffrantes à l'occasion. Leur capacité à reconnaître les causes de leur malaise organisationnel et à adopter des solutions efficaces dépend de leur culture et de leur système de partage et de transfert des connaissances. Aucune organisation n'est à l'abri d'un faux pas; toutes peuvent trébucher. La capacité de votre entreprise à se remettre sur pied dépend des personnes qui savent ce qui ne va pas, de la confiance qu'elles ont dans la culture organisationnelle et du respect qu'elles ont envers les récompenses qu'elles reçoivent lorsqu'elles mettent leurs connaissances à profit pour venir en aide à l'entreprise.

Preston Cameron offre à des organisations internationales des services-conseils innovateurs en conception stratégique, en réaménagement des processus d'entreprise et en gestion du rendement. On peut le joindre à l'adresse électronique oculus_consulting@att.net.