

Vers une gestion cognitive de l'information

(Article paru dans le magazine *La Direction informatique*, vol. 17, n° 2, 2005, p. 31.)

Nicolas Sarrasin, B.A., M.A.

Dany Dumont, B.A.A.

Résumé : *L'infobésité couve et les organisations peinent de plus en plus sous le poids de la complexité. Mais de nouveaux modèles de gestion sont possibles. La gestion de demain devra mieux intégrer l'utilisation des solutions informatiques mais devra aussi tenir compte du facteur humain, un aspect fondamental que maximisent encore trop peu d'organisations.*

Nous vivons à une époque de bouleversements aux niveaux social, technologique, scientifique et économique. Des pays à l'économie émergente, tels que l'Inde et la Chine, entrent de plain-pied dans la globalisation. Grâce à des atouts de taille, comme une main d'œuvre abondante, de plus en plus compétente et surtout très abordable, ces pays obtiennent des parts toujours plus importantes du marché mondial.

De son côté, si l'informatique a amélioré la gestion des informations, elle a aussi fait augmenter substantiellement leur quantité. Aujourd'hui, à tous les niveaux des organisations, de nouveaux problèmes émergent, ceux de la complexité. L'efficacité gagnée grâce à un accès accru à l'information est maintenant perdue à cause de leur trop grand nombre ! Les informations-clés font ainsi de plus en plus défaut aux entreprises, qui prennent plus difficilement des décisions éclairées.

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, on a élaboré plusieurs outils de gestion pour accroître les performances des entreprises. À cet effet, la comptabilité s'est rapidement imposée, puisqu'elle permettait de suivre les performances des organisations et de les comparer entre elles.

Avec le temps, l'évolution des théories de gestion a vu naître des outils permettant d'obtenir des informations sur d'autres dimensions des entreprises, telles que les gens, les processus ou la performance des produits.

Mais beaucoup reste encore à faire. Pour survivre à la compétition autant qu'à la surcharge d'informations, les organisations doivent désormais revoir en profondeur la manière dont elles se perçoivent et gèrent la moindre de leurs composantes.

Vers un nouveau paradigme en gestion

L'actif incorporel constitue le patrimoine de connaissances d'une organisation, comme les technologies de l'information et les expertises des employés. Et dans la société du savoir, la plupart des secteurs d'activités – gouvernement, culture et santé, par exemple – voient la valeur de leur actif incorporel dépasser celui des actifs corporels.

Citant l'OCDE, Karl-Erick Sveiby¹ mentionne que les effectifs de production aux États-Unis sont passés de 25% à 15% entre 1960 et 1990 tandis que ceux des services commerciaux augmentaient de 5% à 15%. Cela indique de profonds changements dans les pratiques, et il est grand temps d'ajuster les missions des organisations à ces nouvelles dimensions.

Nous étions auparavant centrés sur la production matérielle, nous nous concentrons de plus en plus à gérer les informations. L'information n'est plus qu'un banal outil mais un levier pour réaliser des objectifs et résoudre des problèmes.

À travers les individus qui les composent autant que les données qu'elles utilisent, les entreprises apparaissent dorénavant comme des systèmes de traitement de l'information. Ce sont des systèmes *cognitifs*. Nous devons donc miser sur de nouveaux concepts qui intègrent les derniers développements des sciences cognitives, des technologies de l'information et de la gestion. Il s'agit de la *gestion cognitive*.

La gestion cognitive des organisations

L'information constitue une valeur ajoutée phénoménale seulement si elle est traitée adéquatement. La gestion cognitive suggère donc de mettre l'accent sur les informations et leur traitement, à tous les niveaux. L'aspect cognitif de la gestion peut se diviser en deux grands volets, chacun se consacrant à des informations intérieures et extérieures aux organisations.

Informatique, cognition et gestion

Au-delà des ordinateurs et de l'Internet, la gestion cognitive voit dans l'informatique un moyen privilégié d'améliorer la gestion des informations. Certaines entreprises en tirent déjà avantage grâce à des applications intégrées de gestion des ressources (ERP), aux tableaux de bord de gestion (*Balanced Scorecard*), aux intranets, aux applications de collaboration virtuelle ou même aux blogues d'entreprise.

Mais rendre l'information disponible seulement à travers des bases de données revient à créer des bibliothèques passives. Les gens doivent

continuellement chercher l'information pertinente et d'abord savoir qu'elle existe ! Pour dépasser ces limites, une gamme d'applications est en train de voir le jour et les recherches en intelligence artificielle sont garantes de belles promesses.

Une gestion plus cognitive peut ainsi capitaliser sur des applications intelligentes qui, dans un futur proche, apprendront, raisonneront, reproduiront les processus cognitifs humains pour soutenir efficacement les utilisateurs².

L'être humain, source et ressource de la cognition

Le second volet de la gestion cognitive regroupe l'ensemble des connaissances, des activités cognitives et des relations entre les individus des organisations. Ce volet encourage la maximisation des processus cognitifs humains en contexte à travers des applications informatiques, la formation et une meilleure organisation du travail.

À tous les niveaux des organisations, les manières de travailler des individus et leurs interactions jouent un rôle fondamental. La gestion cognitive vise à intégrer des programmes novateurs d'apprentissage, comme la formation et la collaboration en ligne ou la formation à l'utilisation de systèmes informatiques « intelligents ». Les sujets de ces formations concerneront, par exemple, la communication et les relations interpersonnelles, la capacité à s'adapter, l'identité et la gestion des émotions.

Les entreprises sous-estiment encore énormément l'influence de ces dimensions sur leur efficacité. Le comportement humain engendre pourtant des conséquences parfois désastreuses, allant d'un climat de travail improductif à la piètre gestion d'une entreprise.

La gestion cognitive ne cumule donc pas seulement des connaissances et des pratiques mais elle se fonde sur des valeurs qui promeuvent le développement adaptatif de la gestion. Il s'agit de l'adaptabilité, de l'efficacité, de la créativité et du respect des êtres humains, pour nommer quelques-unes de ces valeurs.

En outre, la gestion cognitive considère les individus comme des êtres complexes dotés d'une conscience et de libre arbitre. Leur bien-être s'avère fondamental à leur productivité. Pour cette raison, les deux volets de la gestion cognitive encouragent la communication entre les groupes et une bonne gestion des relations interpersonnelles et des conflits.

Parce que la gestion cognitive propose une perspective globale à long terme tout en privilégiant le bien-être des gens, ce seront la croissance et les profits eux-mêmes qui en bénéficieront directement.

Modifier les règles de l'économie : des avantages tous azimuts

La gestion cognitive propose de maximiser le traitement de l'information en son sens le plus large, c'est-à-dire à travers l'ensemble du potentiel cognitif, tant humain qu'informatique, tant intérieur qu'extérieur aux organisations.

Cette dynamique de gestion engage une vision à long terme qui encourage le renouvellement et une meilleure adaptation aux changements des marchés grâce à la formation et la correction des plans à long terme. Car seules de telles adaptations dans les pratiques verront les entreprises sortir gagnantes de la mondialisation et de la révolution du savoir.

¹ Sveiby, K.-E. (2000), « Measuring Intangible Assets - An Emerging Standard », dans D. Morey, M. Maybury et B. Thuraishingham (éd.), *Knowledge Management - Classic and contemporary Works*, Cambridge, MIT Press.

² Voir le rapport *Converging Technologies for Improving Human Performance* (Mihail C. Roco et William Sims Bainbridge, National Science Foundation, 2002).