

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 63 (2005)

**Heft:** 1: KM : partager pour gagner! ; Economie d'entreprise et capital humain (I) ; Compétition contre hominisation : Garelli - Jacquard : 1 - 1

**Artikel:** Le Knowledge Management : un outil de résolution de problème en entreprise

**Autor:** Boder, André / Ferrollet, Stéphanie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141650>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE KNOWLEDGE MANAGEMENT: UN OUTIL DE RÉOLUTION DE PROBLÈME EN ENTREPRISE

André BODER  
Stéphanie FERROLLET  
LEM Holding

## 1. Introduction

Traditionnellement, le knowledge management s'articule autour d'une dynamique entre la création, l'organisation, le partage et l'utilisation des connaissances au sein d'une organisation (Nonaka et al. 1995). De multiples outils et méthodes permettent d'implémenter cette dynamique. Mais dans la pratique, le knowledge management est desservi par sa proximité avec la gestion électronique de documents (GED) et sa non intégration avec les problèmes stratégiques de l'entreprise.

En réalité, la valeur ajoutée réelle du knowledge management s'exprime lorsqu'il permet d'identifier et de coordonner les éléments nécessaires à la résolution de problèmes critiques auxquels l'entreprise fait face. Il peut s'agir de problèmes ponctuels, telles que des négociations avec ses partenaires, ou des problèmes dont l'impact est à plus long terme, comme par exemple une réorientation stratégique. Cela se manifeste souvent lors de la phase de création de connaissances, que ce soit dans le processus d'innovation technologique ou dans la réorganisation des compétences de l'entreprise, par exemple lors du développement de nouveaux axes stratégiques.

Les connaissances ne sont pas seulement des « informations » détenues par l'organisation, afin de gérer ses affaires. Elles constituent véritablement la colonne vertébrale de l'entreprise. C'est ce qui en fait sa spécificité, ce qui assure sa cohérence interne et qui lui permet d'affronter et de résoudre les défis auxquels elle fait face. Les connaissances forment un réseau d'informations propres à l'entreprise, contextualisées dans le cadre d'un objectif et susceptibles de lui permettre de les atteindre. Ceci signifie que la mise en musique de ces connaissances requiert une méthodologie particulière que nous appelons *l'intelligence collective*<sup>1</sup> de l'entreprise (Boder, sous presse).

La résolution d'un problème peut être vue comme la recherche et la coordination de ressources permettant de développer une solution innovatrice. Il s'agit donc de mettre en place un scénario où le but à atteindre correspond aux besoins du client et où les contraintes sont déterminées par la structure de l'organisation.

Ce scénario se fonde sur trois piliers :

- les compétences complémentaires ;
- la représentation commune des objectifs ;
- la « mécanique » du travail en commun, se manifestant sous la forme de processus mettant en évidence le respect et la confiance entre intervenants.

Les compétences sont articulées autour des connaissances métier que l'organisation a construit au fil des années (par exemple, le moulage dans la finalisation de conception de capteurs de mesure du courant). Les objectifs, quant à eux, sont définis par les connaissances provenant du segment de marché concerné et qui oriente l'organisation dans une niche particulière. Enfin, la « mécanique » est déterminée par la culture, les règles et les normes formelles et informelles en vigueur au sein de l'organisation.

Ainsi, la démarche de knowledge management au sein d'une organisation prend une nouvelle dimension. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place des moyens permettant le partage, l'organisation et l'utilisation de connaissances existantes, mais surtout de développer une intelligence organisationnelle mettant en oeuvre ses capacités dynamiques (Teece et al. 1997) et susceptible de créer de nouvelles connaissances, qui soient le reflet de la valeur ajoutée de l'organisation et dont l'objectif essentiel est de mettre en oeuvre les défis stratégiques de l'organisation.

Le knowledge management joue un rôle déterminant en matière de négociations, d'innovation ou de réorientation stratégique. L'approche consiste surtout à expliciter et reformuler les problèmes en mettant en évidence les ressources internes susceptibles d'apporter une solution. Pour ce faire, il est souvent nécessaire de casser des prises de position trop rigides ou des représentations inadéquates relatives à une situation. C'est pour cela que le knowledge management se doit d'intégrer des outils permettant de modifier certaines inerties cognitives et qui sont propres à la résolution de problème, à la psychologie ou encore aux techniques de négociation. Le knowledge manager ou consultant intervenant dans l'entreprise devra alors s'imprégner de la complexité de la situation particulière à cette entreprise, afin de composer un scénario adéquat. On est loin ici de l'approche classique attribuée au knowledge management, trop souvent limitée à identifier et capitaliser les connaissances. Les trois exemples présentés ci-après caractérisent cette approche.

## 2. Comment intégrer les connaissances du client pour mieux le servir

Problématique :

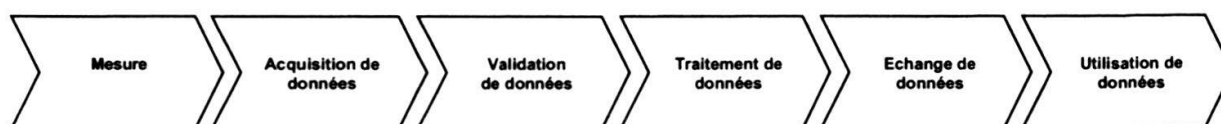
Comment une entreprise peut-elle satisfaire les besoins de son client, en lui apportant une solution qu'il pourra intégrer plus directement dans son processus ?

Approche KM utilisée :

- Mise à plat des différentes étapes du processus servant à construire le produit ou le service pour le client.
- Mise à plat des processus chez le client et mise en évidence de la nature des savoir-faire tacites du client, afin de les intégrer réciproquement avec les savoir-faire de l'entreprise.

Cet exemple est emprunté au domaine de l'électronique, plus spécialement à la mesure de l'électricité. Les acteurs de ce marché développent principalement des produits, que ce soit des composants ou des instruments, pour mesurer, analyser et contrôler l'électricité. Toutefois, les sociétés de service existent et s'efforcent de développer des partenariats avec les clients pour les aider à atteindre leurs buts, comme par exemple améliorer la qualité de l'électricité fournie. Cette collaboration peut s'effectuer de diverses manières. Mais dans tous les cas, cela implique pour le fournisseur d'être familier du domaine de connaissances de ses clients.

Ainsi, il est nécessaire d'identifier la chaîne de valeur (Raynor, 2004) du client dans laquelle de nouveaux besoins sont détectés et pour lesquels les compétences du fournisseur doivent être ressenties comme essentielles pour résoudre le problème ultime tout au long de cette chaîne. La chaîne de valeur utilisée pour illustrer le cas est représentée ci-dessous :



Elle montre les six étapes que le client – en l'occurrence une importante société de service distributeur de l'électricité au client final - cherche à atteindre. La dernière étape (utilisation des données) consiste à interagir avec le « client du client », c'est à dire le client final, en instaurant un environnement internet facile d'emploi pour fournir un système interactif de facturation ou encore pour informer et prévenir l'utilisateur final de perturbations dans la distribution de l'électricité. Pour atteindre ce but, qui est le résultat final idéal recherché par la société de service, l'électricité doit être mesurée, les données doivent être transférées dans l'ordinateur via modem, consolidées et sélectionnées (validation de données), enfin analysées et retranscrites afin que les perturbations soient expliquées et communiquées à l'utilisateur final. L'information est stockée dans des bases de données (échange de données).

Pour le fournisseur de la société de service, la question est de trouver comment participer à ce processus. Laquelle des six étapes considérer ? Comment intégrer les diverses compétences nécessaires afin de construire une intelligence organisationnelle cohérente qui couvrira toutes les étapes considérées ? De plus, il faudra trouver comment intégrer le savoir-faire du client (ici la société de service) dans un processus interactif agréable.

Pour cela, il est important d'interpréter les différentes étapes de la chaîne de valeur du client. Dans ce cas précis :

- le défi pour la première étape (mesure) est *technologique*
- le défi pour la seconde étape (acquisition) est une question de *logistique* dans la collecte des données ;
- le défi pour la troisième étape (validation) est de définir *l'ordre de priorité* des données ;
- le défi pour la quatrième étape (traitement des données) réside dans *l'interprétation* des données qui doit donner un sens à l'événement (par exemple une défaillance du réseau électrique) ;
- le défi pour la cinquième étape (échange) est à nouveau une question de *logistique* dans la diffusion des données ;
- le défi pour la dernière étape (échange avec l'utilisateur final) est *écouter* et *comprendre*.

La première tâche consiste à rechercher, à la fois dans la société et chez le client, quelle expertise correspond à chacun de ces problèmes. Pour cela, il est possible de se servir d'outils informatiques spécifiques. Dans ce cas précis, l'équipe projet a développé à la fois un réseau d'expertise, permettant de trouver des personnes, et une base de données (Technoscope) localisant les documents relatifs aux applications.

Puis, une fois l'expertise identifiée, il faut interroger les personnes clés pour réaliser une analyse plus pointue et définir l'ordre de priorité des problèmes.

Ainsi, à chaque étape, on effectue une analyse « entrée-sortie » afin que l'information obtenue à une des étapes de la chaîne de valeur soit connue et enrichie pour fournir une valeur ajoutée concrète à l'étape suivante. Par exemple, afin de réaliser une interprétation pertinente d'une perturbation électrique (à l'étape 4), il faut avoir une idée claire et explicite de la façon dont les priorités ont été établies (étape 3) et en particulier savoir pourquoi telle ou telle donnée a été écartée pour éviter une mauvaise interprétation à l'étape suivante.

Ce point est crucial lors de la construction d'une intelligence collective entre les partenaires car généralement chaque partie a sa propre vision, ce qui peut entraîner des conflits. Plus les étapes sont rendues explicites et plus les conflits potentiels dus à une mauvaise compréhension sont évités. De plus, chaque partenaire aura une idée plus claire de la façon dont il peut être impliqué, en particulier en apportant une expertise complémentaire à celle de l'autre partie.

Généralement, la confrontation des points de vue devient enrichissante quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- rendre les choses explicites en utilisant des techniques « mind map » ou encore des techniques de discussions visuelles ;
- se concentrer sur les intérêts des partenaires et éviter les positions rigides.

Dans le cas décrit ici, le résultat est un enrichissement de la chaîne de valeur avec explicitation de deux éléments importants :

- une liste détaillée des valeurs ajoutées créées et fournies à chaque étape (incluant les raisons expliquant les décisions prises) ;
- une liste rendant explicite les complémentarités entre les diverses expertises mises à contribution à chaque étape.

### 3. Comment adapter les contraintes des standards de qualité à la créativité de la recherche et du développement (R&D)

Problématique :

Comment trouver un terrain d'entente entre deux départements opposés par leur conception de travail ?

Approche KM utilisée :

- Explicitation des deux conceptions de travail et mise en évidence des représentations qui les sous-tendent.
- Explicitation des prises de positions à faire converger.

Traditionnellement, les départements R&D se considèrent comme générant la créativité dont l'organisation a besoin pour se renouveler. Les contraintes provenant des standards qualité ne comptent pas parmi les grandes priorités des ingénieurs dont le défi principal est de trouver des solutions aux problèmes techniques.

L'exemple suivant expose, dans une logique de projet au sein d'une entreprise pharmaceutique, une collaboration beaucoup plus serrée entre le département R&D et le département qualité. Un des défis principaux consiste à intégrer deux pratiques habituellement opposées dans leur conception. L'une, la recherche et développement, ouverte et créatrice, et l'autre, la qualité, rigoureuse et réglementée. L'objectif recherché n'est pas uniquement d'arriver à une entente théorique entre les départements, mais à réellement faire en sorte qu'ils soient complémentaires dans la réalisation d'un projet. Autrement dit, cela implique pour chacune des deux entités de modifier sa représentation de l'objectif en la considérant plus globalement et en y intégrant l'autre partie.

Prendre en compte les contingences de l'autre partie afin de résoudre un problème est une manière d'intégrer des savoir-faire de différentes natures afin de constituer un savoir-faire plus évolué. C'est en ce sens que le knowledge management est considéré comme un outil pertinent de résolution de problèmes. En effet, il suscite la création de nouveaux savoir-faire permettant non seulement d'apporter de meilleures solutions au problème en cours, mais également de développer les connaissances de l'organisation, donc potentiellement de résoudre d'autres problèmes existants ou à venir.

Les nouvelles connaissances créées ne sont pas seulement des compromis, entre créativité et standards de qualité comme on pourrait l'imaginer, mais plutôt des solutions innovantes (Odenthal & al., 2004) où l'une et l'autre des parties conserve sa cohérence. Par exemple, dans le cas discuté ici, les normes de qualité imposées ont permis de repenser les solutions techniques d'une toute autre manière en y ajoutant ainsi paradoxalement de la nouveauté. Pour en arriver là, il faut néanmoins que les deux parties fassent preuve de ce que nous appelons l'intelligence collective, c'est-à-dire d'une capacité de négociation qui se fonde sur le respect de l'autre, sur la capacité de rendre ses propres intérêts explicites et surtout d'abandonner des positions rigides, comme on le fait dans les techniques de négociation (Fisher et Ury, 1983). Finalement, du point de vue des standards qualité, les solutions obtenues consistent le plus souvent à faire la distinction entre une stricte formulation des normes et leur subtile application dans un contexte d'innovation.

#### **4. Intégration réciproque de connaissances au sein d'une équipe médicale**

Problématique :

Comment tirer au mieux parti de savoir-faire dispersés au sein d'une équipe médicale ?

Approche KM utilisée :

- Explicitation de différents savoir-faire.
- Reformulation du problème du patient en se fondant sur les valeurs ajoutées des spécificités des soignants et surtout sur la manière avec laquelle ils déclinent leur mission.

Dans le domaine des maladies chroniques, l'intégration du patient dans le processus thérapeutique est importante. Cela permet en effet de mieux comprendre les enjeux propres à chaque patient et de tisser un réseau de compétences susceptible de répondre plus efficacement à chaque cas. Par ailleurs, les maladies chroniques requièrent la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire qui ne sont pas nécessairement explicites. Ainsi, les différents professionnels de la santé ayant développé ces savoir-faire au cours de leur pratique vont devoir les activer et les articuler avec ceux de leurs collègues. Cette « intelligence collective » doit être construite autour des trois aspects précédemment évoqués.

L'exemple décrit ici est emprunté à une étude réalisée dans une unité pour patients diabétiques de l'hôpital universitaire de Genève (Boder & Assal, 2000). Le défi principal de l'équipe est de

tirer parti des divers savoir-faire développés au cours des années.

Il s'agit donc de faire prendre conscience aux différents intervenants de l'équipe médicale (infirmiers, médecins, psychologues, diététiciens) de l'intérêt de tenir compte des conceptions des autres dans l'approche thérapeutique. Cela requiert un effort quelque peu paradoxal, dans la mesure où il s'agit en même temps de se décentrer de sa propre pratique, afin de percevoir le pourquoi et le comment des conceptions d'un collègue, tout en considérant sa propre approche pour spécifier où se situe sa valeur ajoutée relativement aux autres (Schön, 1983).

Un autre défi caractéristique en gestion des connaissances est de bien distinguer parmi les éléments de connaissances :

- ceux qui partent d'une démarche scientifique et qui doivent être maintenus tels quels parce que validés ;
- ceux qui peuvent être reconsidérés en fonction du contexte ;
- et les savoir-faire susceptibles de se renforcer en se combinant les uns aux autres.

L'évaluation, par les soignants, de la situation d'un nouveau patient constitue un exemple typique. En effet, après avoir catégorisé le patient globalement, le soignant a tendance à comparer son cas avec d'autres plus ou moins similaires, afin de déterminer si une approche thérapeutique appliquée antérieurement pourrait convenir. Mais comme la situation n'est jamais exactement la même (un patient diabétique peut par exemple souffrir de problèmes alcooliques ou vivre une situation familiale particulièrement compliquée), adapter le traitement implique de le reconsidérer entièrement. En d'autres termes, la mise en place d'un traitement implique de comprendre le patient dans sa globalité et sa cohérence, ce qui demande souvent de la part du soignant une remise en question de sa propre pratique, afin de distinguer ce qui peut être utile de ce qui n'est pas pertinent. La notion d'intelligence collective procède donc de la construction d'un scénario où chaque individu cherchera à bien comprendre non seulement les pratiques des autres, mais aussi les raisons qui les sous-tendent. Les questions pertinentes seront du type : « Pourquoi n'avez-vous pas procédé différemment ? », « Qu'est ce qui vous a fait choisir ce traitement ? », « Pourquoi avez-vous sélectionné cet indice ? ». Ces questions poussent les soignants à expliciter des connaissances qui sinon resteraient tacites.

Ce cas démontre bien le rôle du knowledge management dans la résolution d'un problème. Ici, l'articulation des divers savoir-faire est réellement assignée à la résolution du cas d'un patient, afin de déterminer le meilleur traitement à mettre en place. Le succès dépend essentiellement de la manière dont l'équipe a clairement identifié l'objectif à atteindre. Il s'agit non seulement de s'assurer de la convergence des diverses représentations de l'objectif au sein de l'équipe, mais également d'intégrer la représentation qu'en aura le patient, ce qui complique passablement la tâche. Par ailleurs, le contexte des maladies chroniques est un défi intéressant pour le knowledge management parce que trois paramètres doivent être pris en considération simultanément :



- l'articulation de connaissances scientifiquement validées avec des savoir-faire contextuels ;
- la coordination des diverses spécialités médicales (biomédicales, psychologiques, sociales, etc.);
- la personnalisation du traitement en fonction des caractéristiques de chaque patient.

Ces trois paramètres déterminent le cadre dans lequel de nouvelles connaissances sont susceptibles d'être créées, tout en résolvant un problème particulier.

## 5. Conclusion

Nous avons essayé dans cet article de mettre en évidence un aspect du knowledge management dont nous considérons qu'il caractérise réellement sa valeur ajoutée. Cet aspect met en exergue la création de connaissances nouvelles, importantes dans la phase innovatrice qui se manifeste lors de la résolution d'un problème. Ce processus de création est complexe et s'articule autour de quelques points clés : la complémentarité des compétences, la convergence des différentes représentations de l'objectif et la « mécanique » de *l'intelligence collective*. Les exemples proposés démontrent que ce processus de création exige l'élaboration d'un scénario, afin de composer les différentes facettes entrant en jeu dans la construction de cette *intelligence collective*.

Le partage de connaissances n'est pas mis au premier plan dans cette approche, non pas par négligence, mais parce qu'il est plus ciblé. En effet, les échanges de connaissances entre partenaires caractérisent la mise en place des complémentarités pour résoudre le problème, plutôt que des échanges ouverts. En revanche, ces derniers sont nécessaires en amont du processus de résolution de problème, et ne sont pas moins importants pour la constitution des connaissances et la cohérence des ressources de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boder, A. *Sous presse*, Collective Intelligence: A Keystone in Knowledge Management
- Boder, A. et Assal, J.P., 2000, "Repérer, utiliser et transmettre les savoir-faire cliniques d'une équipe médicale traitant des malades chroniques", *Médecine et Hygiène*, 58: 1237-43.
- Fisher, R. and Ury, W., 1983, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, New York.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Odenthal, S., Tovstiga, G., Tambe, H. and Van Oene, F., 2004, "Co-Innovation: Capturing the Innovation Premium for Growth", in *Prism: Smart Growth*, First Semester, Arthur D Little, Düsseldorf.
- Raynor, M.E. and Allen, D.L., 2004, "Are you the weakest link?", in *Strategy & Innovation*, Harvard Business School Publishing, Vol. 2, No. 1, pp. 6-9
- Schön D., 1983, *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books, New York.
- Teece, D.J, Pisano, G. and Schuen, A., 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, V. 18(7), pp. 509-530.

## NOTES

- 1 La notion d'*intelligence collective* a été utilisée par de multiples auteurs. Mais les références qui sous-tendent notre approche se trouvent plutôt dans le knowledge management et dans la littérature relative au domaine de l'organisation