

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> . . . . .	1
<b>Chapitre 1. Le projet <i>Knowledge Management</i> dans une organisation</b> . . . . .	5
1.1. La gestion des connaissances ( <i>Knowledge Management</i> ). . . . .	6
1.2. Un référentiel pour un KM fondé sur les connaissances . . . . .	10
1.2.1. Le KM fondé sur les connaissances . . . . .	10
1.2.2. Le modèle de la marguerite . . . . .	11
1.3. Le cycle vertueux des connaissances . . . . .	13
1.3.1. Étape 1 : analyse du patrimoine des connaissances et élaboration d'un plan KM . . . . .	14
1.3.2. Étape 2 : organisation des ressources de connaissances . . . . .	15
1.3.3. Étape 3 : implantation des processus KM. . . . .	15
1.3.4. Étape 4 : évolution du patrimoine des connaissances . . . . .	15
1.4. La méthode MASK . . . . .	16
1.4.1. MASK II : analyse du patrimoine des connaissances . . . . .	17
1.4.1.1. Étape 1 : analyse des capacités critiques . . . . .	17
1.4.1.2. Étape 2 : analyse des connaissances critiques . . . . .	17
1.4.1.3. Étape 3 : alignement stratégique . . . . .	18
1.4.2. MASK I : capitalisation du patrimoine des connaissances . . . . .	18
1.4.3. MASK III : partage du patrimoine des connaissances . . . . .	19
1.4.3.1. Communautés de connaissances ou communautés de pratiques . . . . .	20
1.4.3.2. Transfert de connaissances . . . . .	20

1.4.4. MASK IV : évolution du patrimoine des connaissances . . . . .	23
1.4.4.1. Veille fondée sur les connaissances . . . . .	23
1.4.4.2. Innovation fondée sur les connaissances . . . . .	24
1.5. Le référentiel de processus KM . . . . .	25
1.6. Les facteurs clés de succès d'un projet KM global. . . . .	26
1.6.1. La stratégie du nénuphar . . . . .	27
1.6.1.1. Le(s) projet(s) pilote(s) . . . . .	28
1.6.1.2. La fédération des projets de gestion des connaissances . . . . .	28
1.6.1.3. Le déploiement . . . . .	29
1.6.2. Les étapes clés du changement . . . . .	29
1.6.2.1. Le stade du miroir . . . . .	30
1.6.2.2. Le consensus . . . . .	31
1.6.2.3. La légitimation . . . . .	31
1.6.2.4. L'approbation . . . . .	32
1.7. Conclusion . . . . .	32

## **Chapitre 2. Analyse stratégique du patrimoine des connaissances de l'organisation . . . . . 35**

2.1. Introduction à l'analyse stratégique du patrimoine des connaissances . . . . .	35
2.1.1. Étape 1 : analyse des capacités critiques . . . . .	36
2.1.2. Étape 2 : analyse des connaissances critiques . . . . .	36
2.1.3. Étape 3 : alignement stratégique . . . . .	37
2.1.4. Étape 4 : élaboration du plan d'action . . . . .	37
2.1.5. La grille d'analyse de criticité des connaissances . . . . .	38
2.2. Le cas de Chronopost : l'observatoire des métiers . . . . .	39
2.2.1. Présentation de l'entreprise . . . . .	39
2.2.2. Contexte du projet . . . . .	40
2.2.3. Objectifs . . . . .	42
2.2.4. Démarche adoptée . . . . .	43
2.2.4.1. Étape 1 : analyse avec les acteurs de la stratégie . . . . .	43
2.2.4.2. Étape 2 : analyse avec les acteurs métier . . . . .	43
2.2.4.3. Étape 3 : rapprochement de la vision stratégique et de la vision métier . . . . .	44
2.2.4.4. Calendrier du projet . . . . .	44
2.2.5. Déroulement . . . . .	45
2.2.5.1. L'analyse stratégique . . . . .	45
2.2.5.2. L'analyse métier . . . . .	49

2.2.6. Alignement stratégique. . . . .	57
2.2.6.1. Les métiers stratégiques. . . . .	58
2.2.6.2. Les compétences stratégiques . . . . .	58
2.2.7. Bilan du projet. . . . .	59
2.2.8. Leçons apprises . . . . .	59
2.2.9. Conclusion . . . . .	60
2.3. Le cas d'Hydro-Québec . . . . .	60
2.3.1. Introduction . . . . .	60
2.3.2. Présentation de la société . . . . .	61
2.3.3. Présentation de l'étude menée et des principes de la méthode utilisée . . . . .	61
2.3.4. Mise en œuvre de la méthode. . . . .	62
2.3.4.1. Construction de la première version de la carte des connaissances . . . . .	62
2.3.4.2. Élaboration des critères de criticité et échantillonnage. . . . .	64
2.3.4.3. Recueil et analyse des données. . . . .	64
2.3.4.4. Analyse croisée . . . . .	67
2.3.5. Conclusion . . . . .	71
2.4. Le cas du Centre de radio-pharmacie de l'IPEN . . . . .	71
2.4.1. Présentation de l'étude. . . . .	71
2.4.1.1. Histoire et contexte. . . . .	71
2.4.1.2. Problématique de connaissances. . . . .	73
2.4.2. Le déroulement du projet KM . . . . .	75
2.4.2.1. Analyse des procédures . . . . .	75
2.4.2.2. Identification des connaissances sous-tendues par les procédures . . . . .	76
2.4.2.3. Construction de la carte des connaissances . . . . .	76
2.4.2.4. Analyse de criticité. . . . .	79
2.4.2.5. Analyse de la stratégie. . . . .	80
2.4.2.6. Identification des compétences stratégiques . . . . .	82
2.4.2.7. Analyse croisée. . . . .	82
2.4.2.8. Élaboration d'un plan d'action KM . . . . .	86
2.5. Le cas de Sonatrach . . . . .	86
2.5.1. Introduction . . . . .	86
2.5.2. Méthode utilisée. . . . .	87
2.5.3. Analyse stratégique. . . . .	88
2.5.3.1. Carte de la stratégie de Sonatrach . . . . .	88
2.5.3.2. Le département PED, un gisement significatif de savoir-faire stratégiques . . . . .	90
2.5.3.3. Compétences stratégiques du département PED . . . . .	91

2.5.4. Analyse des connaissances des métiers . . . . .	92
2.5.4.1. Carte des connaissances des métiers et analyse de criticité . . . . .	92
2.5.4.2. Résultats . . . . .	92
2.5.5. Alignement stratégique. . . . .	94
2.5.6. Conclusion . . . . .	95
2.6. Leçons apprises par les études de cas . . . . .	96

**Chapitre 3. Capitalisation des connaissances de l'organisation . . . . . 97**

3.1. Introduction à la capitalisation des connaissances . . . . .	97
3.2. Le cas de l'INRS : démarche de conseil pour l'amélioration de la sécurité d'utilisation de machines à bois . . . . .	102
3.2.1. Introduction . . . . .	103
3.2.2. Analyse d'un incident ou accident déclaré sur une machine à bois . . . . .	105
3.2.2.1. L'analyse juridico-technique . . . . .	105
3.2.2.2. L'élaboration de recommandations techniques . . . . .	105
3.2.3. Les dangers des machines à bois . . . . .	107
3.2.3.1. Les phénomènes de danger . . . . .	108
3.2.3.2. Le phénomène de rejet de bois . . . . .	108
3.2.4. Classification des machines à bois . . . . .	111
3.2.5. Historique de l'implication de l'INRS dans la sécurité des machines à bois . . . . .	111
3.2.5.1. Historique de l'homologation et des règles de sécurité des machines à bois . . . . .	111
3.2.5.2. Historique des types de machines et des instances d'évaluation . . . . .	112
3.2.5.3. Historique des activités de l'INRS et de l'évolution technologique . . . . .	112
3.2.5.4. Historique des moyens d'essai et des compétences de l'INRS . . . . .	112
3.2.6. Conclusion . . . . .	113
3.3. Le cas des systèmes de codes : livres de connaissances pour la gestion et le pilotage des codes . . . . .	115
3.3.1. Introduction . . . . .	115
3.3.2. Référentiel pour le développement et l'utilisation de codes . . . . .	116
3.3.3. Identification du patrimoine des connaissances associé à un code . . . . .	117

3.3.4. Deux nouveaux moyens pour la gestion des connaissances sur les codes . . . . .	117
3.3.4.1. Livres de connaissances sur les codes. . . . .	118
3.3.4.2. Le pilotage de codes . . . . .	119
3.3.4.3. Apports réciproques des livres de connaissances et du pilotage . . . . .	119
3.3.5. Exemple d'un code de flambage d'Euler . . . . .	120
3.3.6. Exemple de la description d'une option d'un code . . . . .	122
3.3.6.1. Modèle physique de l'option . . . . .	122
3.3.6.2. Aspects numériques de l'option . . . . .	123
3.3.6.3. Développement du code de l'option. . . . .	123
3.3.6.4. Exemple : une option hydrodynamique. . . . .	123
3.3.7. Conclusion . . . . .	126
3.4. Le cas de l'IRSN. . . . .	126
3.4.1. Introduction . . . . .	126
3.4.2. Processus du livre de connaissances . . . . .	127
3.4.3. Exemples de livres de connaissances . . . . .	129
3.4.3.1. Évaluation du contrôle-commande d'un REP . . . . .	129
3.4.3.2. Évaluation du comportement des composants métalliques des REP et de leurs technologies de fabrication. . . . .	131
3.4.3.3. Évaluation de sûreté pour le génie civil des REP et autres INB . . . . .	131
3.4.3.4. Options de sûreté en conception pour le risque de criticité . . . . .	132
3.4.3.5. Étude des incidents et accidents affectant l'entreposage ou la manutention du combustible en piscine de désactivation . . . . .	136
3.4.3.6. Connaissance des transferts de radionucléides dans l'atmosphère . . . . .	137
3.4.3.7. Aspects de la sûreté des RNR : le cas de Superphénix . . . . .	139
3.4.3.8. Principaux risques liés à la chimie du procédé de traitement des combustibles usés. . . . .	143
3.4.3.9. Radioactivité environnementale (milieu terrestre) . . . . .	145
3.4.3.10. Examens non destructifs des matériaux métalliques : contrôles et simulations . . . . .	145
3.4.3.11. Comment améliorer la prévention et la limitation des conséquences des accidents graves ? . . . . .	146
3.4.4. Retour d'expérience sur la réalisation des livres de connaissances . . . . .	149
3.4.4.1. Atouts de la conception des livres de connaissances . . . . .	149
3.4.4.2. Implication des « sachants » . . . . .	149

3.4.4.3. Externalisation ou non . . . . .	149
3.4.5. Problématique de la diffusion des livres de connaissances . . . . .	150
3.4.6. Problématique de l'évolution des livres de connaissances . . . . .	150
3.4.7. Perspectives . . . . .	151
3.5. Leçons apprises par les études de cas . . . . .	152
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>153</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>Sommaire de <i>Management des connaissances dans les entreprises innovantes 2</i> . . . . .</b>	<b>159</b>