

Table des matières

Avant-propos	1
Chapitre 1. Transfert et partage de connaissances	5
1.1. Introduction au transfert et au partage de connaissances	5
1.1.1. Introduction	5
1.1.2. Facteurs influençant le transfert de connaissances	8
1.1.2.1. Les caractéristiques des connaissances	8
1.1.2.2. Les mécanismes de transfert de connaissances	10
1.1.2.3. La capacité d'absorption des récepteurs	12
1.1.2.4. Les contextes culturels et organisationnels	13
1.1.3. Modes de transfert de connaissances	14
1.1.3.1. Transfert de connaissances par socialisation <i>versus</i> par codification	15
1.1.3.2. Les modèles de transfert de connaissances	15
1.1.4. Codification par des méthodes d'ingénierie des connaissances et transfert de connaissances	16
1.1.4.1. Multiplicité des formalismes	17
1.1.4.2. Hétérogénéité des profils de lecteurs	17
1.1.4.3. Arrière-plan des connaissances	17
1.1.4.4. Contexte d'utilisation des connaissances	17
1.1.4.5. Préférences pour la structuration logique et profil de compréhension	18
1.1.4.6. Niveau de description des connaissances complexes	18
1.1.4.7. Niveau de description des connaissances spécifiques	18
1.1.4.8. Canaux d'échange pour accroître la diffusion et le transfert	19

1.1.5. Méthodologie de transfert efficace de connaissances	20
1.1.5.1. De la cartographie des connaissances à la codification des connaissances tacites	20
1.1.5.2. Adaptation aux lecteurs des référentiels de connaissances (approche de réécriture)	21
1.1.5.3. Partage du référentiel de connaissances	21
1.2. Le cas d'une société bancaire	23
1.2.1. Introduction	23
1.2.2. Contexte	24
1.2.3. Objectifs et méthodologie	25
1.2.4. Analyses et actions de gestion des connaissances	25
1.2.4.1. Analyse stratégique	25
1.2.4.2. Analyse métier	28
1.2.4.3. Métiers stratégiques	29
1.2.4.4. Compétences stratégiques	31
1.2.5. Organisation du travail et transfert de connaissances	32
1.2.5.1. Organisation du travail par « tâches » ou « fonds de commerce »	32
1.2.5.2. Les dispositifs de formation	33
1.2.6. Conclusion	35
1.3. Le cas de Sonatrach	36
1.3.1. Introduction	36
1.3.2. Conception des dispositifs de transfert	37
1.3.3. <i>IMS-Learning Design</i>	39
1.3.4. Du livre de connaissances à l'ingénierie pédagogique	40
1.3.5. Méthodologie d'exploitation des résultats issus de l'ingénierie des connaissances dans un processus d'ingénierie pédagogique	47
1.3.6. Des quiz pour évaluer	50
1.3.7. Conclusion	51
1.4. Le projet de transfert intergénérationnel des savoirs du CEFRIO et le cas d'Hydro-Québec	51
1.4.1. Contexte	51
1.4.2. Démarche méthodologique	52
1.4.3. Aspect intergénérationnel du projet	54
1.4.4. Principaux travaux effectués	56
1.4.5. Conclusion	57
1.5. Étude de cas sur le choix d'une méthode de transfert de connaissances	57
1.5.1. Les méthodes de transfert de connaissances	57
1.5.2. Les critères d'évaluation et leurs plages de variation	59

1.5.3. Exemple d'évaluation (formation en présentiel)	61
1.5.4. L'étude de cas	63
1.5.4.1. Présentation	63
1.5.4.2. Tableau de cotation	64
1.5.4.3. Résultat.	68
1.6. Étude de cas en agroécologie	68
1.6.1. Introduction	68
1.6.2. Communautés de pratiques	70
1.6.3. Dynamique d'échange entre les acteurs du « système de connaissances agricoles »	72
1.6.4. Rôle des acteurs dans l'outil de gestion des connaissances	73
1.6.5. Patrimoine de connaissances critiques.	74
1.6.6. Modèles pour représenter les connaissances	75
1.6.6.1. Modèles pour représenter les connaissances thématiques	75
1.6.6.2. Modèles pour représenter les cas types de systèmes de culture innovants	76
1.6.7. Outil KOFIS (<i>Knowledge for Organic Farming and its Innovation System</i>)	77
1.6.7.1. Structure de l'outil de gestion des connaissances pour l'agriculture biologique	77
1.6.7.2. Espace d'innovation et espace des connaissances.	84
1.6.7.3. Implantation du système	86
1.6.8. Conclusion	87
1.7. Leçons apprises par les études de cas	88

Chapitre 2. Innovation à partir du patrimoine de connaissances. 91

2.1. Introduction à l'innovation fondée sur les connaissances	92
2.1.1. Évolution des connaissances et innovation	92
2.1.2. Deux outils pour mettre en œuvre l'hypothèse évolutionniste.	93
2.1.2.1. La grille de maturité de l'innovation (<i>Innovation Maturity Model, IMM</i>)	93
2.1.2.2. L'ingénierie des connaissances pour l'innovation	95
2.1.3. L'innovation fondée sur les connaissances	96
2.1.3.1. Introduction	96
2.1.3.2. Créativité et imagination	97
2.1.3.3. Analyse des connaissances inventives pour constituer un stimulus cognitif susceptible d'activer l'état de créativité	99
2.2. Le cas de l'ONERA	103
2.2.1. Description du système étudié	103
2.2.2. Les modèles	104

2.2.3. Interprétation des modèles : facteurs d'évolution et recherche des lois	108
2.2.3.1. Facteurs d'évolution	108
2.2.3.2. Processus	108
2.2.3.3. Lois	109
2.2.4. Conclusion	109
2.3. Le cas d'une entreprise du secteur automobile, PSA Peugeot-Citroën.	110
2.3.1. Contexte	110
2.3.2. Connaissances associées à l'objet industriel	111
2.3.2.1. Connaissances structurelles et fonctionnelles	111
2.3.2.2. Classification des cadres de porte	112
2.3.3. Axes d'analyse de l'évolution.	112
2.3.4. Représentation diachronique des connaissances : les modèles d'historique	114
2.3.4.1. Construction des modèles	114
2.3.4.2. Utilisation des modèles d'historique	115
2.3.5. Représentation synchrone des connaissances : les modèles d'antagonismes	117
2.3.5.1. Construction des modèles	117
2.3.5.2. Utilisation des modèles d'antagonismes	118
2.3.6. Méthode d'intégration de la capitalisation des connaissances dans les démarches d'innovation.	118
2.3.7. Conclusion	120
2.4. Le cas d'une entreprise du secteur de la défense	120
2.4.1. Introduction	120
2.4.2. Processus de créativité	122
2.4.3. Étape de la construction du stimulus cognitif par analyse du patrimoine intellectuel inventif.	124
2.4.4. Étape de stimulation individuelle de la créativité	126
2.4.5. Étape de la coconstruction collective de la prospective.	128
2.4.6. Conclusion	129
2.5. Introduction à la veille fondée sur les connaissances	130
2.5.1. Gestion des connaissances et surveillance de l'environnement	130
2.5.1.1. Le point de vue « interne »	130
2.5.1.2. Le point de vue « externe »	130
2.5.2. Processus d'interaction entre le patrimoine de connaissances d'une organisation et son environnement.	131
2.5.2.1. La confrontation de l'organisation et de son environnement	132

2.5.2.2. La rétroaction de l'environnement sur l'organisation	133
2.6. Un exemple pour la surveillance de l'environnement	133
2.6.1. Phase 1 : la projection	134
2.6.2. Phase 2 : la distorsion	134
2.6.3. Phase 3 : l'identification	135
2.6.4. Phase 4 : le rétro-ajustement	135
2.6.5. Phase 5 : la représentation	136
2.6.6. Phase 6 : la création de connaissances	137
2.6.7. Conclusion	138
2.7. Un cas de veille au CEA dans le domaine nucléaire	138
2.7.1. Contexte	138
2.7.2. Intérêt du cas	139
2.7.3. La démarche classique	139
2.7.4. La démarche MASK	139
2.7.5. Conclusion	142
2.8. Le cas d'une cellule de veille chez Renault	143
2.8.1. Méthodologie	143
2.8.1.1. Introduction	143
2.8.1.2. Démarche générale	144
2.8.1.3. Livre de connaissances orienté veille	146
2.8.1.4. Réalisation d'un livre de connaissances orienté veille	147
2.8.2. Exemple d'activité : cellule de veille chez Renault	148
2.8.2.1. Phase 1 : structuration des connaissances existantes	149
2.8.2.2. Phase 2 : construction des axes de recherche d'informations	151
2.8.2.3. Phase 3 : élaboration des requêtes de veille	154
2.8.2.4. Phase 4 : le cahier des charges de veille	155
2.8.3. Conclusion	155
2.9. Une méthodologie de capitalisation des raisonnements	156
2.9.1. Contexte	156
2.9.2. Introduction à la méthodologie	156
2.9.3. Illustration de la méthodologie par un exemple	157
2.9.3.1. Question posée	157
2.9.3.2. Approche classique	157
2.9.3.3. Utilisation du raisonnement des experts	158
2.9.4. Description de la démarche	159
2.9.4.1. Structure de la base de données en trois couches	159
2.9.4.2. Démarche globale	160
2.9.5. Conclusion	161
2.10. Leçons apprises par les études de cas	161

Chapitre 3. Étude de cas d'un projet global de Knowledge Management (KM)	163
3.1. Introduction	163
3.2. De la prise de conscience au lancement d'un projet d'entreprise ambitieux	165
3.2.1. La prise de conscience globale et l'acte de naissance du projet KM	165
3.2.1.1. Les accélérateurs pour la prise de conscience du sujet	167
3.2.1.2. Les freins à la prise de conscience	167
3.2.1.3. Un projet KM crédible, visible et pérenne	167
3.2.2. Une première approche du projet : maîtriser le processus de construction de la connaissance collective autour de la chaîne de la connaissance	168
3.2.3. Le choix de la méthode	169
3.2.3.1. La recherche d'une méthode	169
3.2.3.2. La démarche retenue	169
3.2.3.3. Adaptation de la méthode MASK à l'IRSN	170
3.3. Le déploiement opérationnel du projet	173
3.3.1. La démarche retenue	173
3.3.2. Le pilotage du projet	173
3.3.2.1. Introduction	173
3.3.2.2. Pilotage et animation	174
3.3.2.3. Missions du coordinateur du management des connaissances	177
3.3.2.4. Complémentarité des actions entre la DRH et le DMC	178
3.3.2.5. Tableaux de bord et indicateurs	178
3.4. La mise en action du plan KM	180
3.4.1. Analyse stratégique du patrimoine de connaissances	180
3.4.1.1. Le choix d'une démarche par expérience pilote	180
3.4.1.2. Présentation de l'analyse stratégique du patrimoine de connaissances	180
3.4.1.3. Déroulement de la méthode	181
3.4.1.4. Bilan de l'analyse stratégique du patrimoine de connaissances	185
3.4.2. Analyse du référentiel	186
3.4.2.1. Introduction	186
3.4.2.2. Objectifs de l'analyse du référentiel de connaissances	188
3.4.2.3. Bilan de l'analyse du référentiel de connaissances	189
3.4.3. Capitalisation des connaissances	189
3.4.3.1. Ajout de documents issus du savoir-faire	189
3.4.3.2. Capitalisation des connaissances tacites	190

3.4.3.3. Bilan de l'action sur les livres de connaissances	192
3.4.4. Transfert et partage de connaissances	193
3.4.4.1. Portail de connaissances.	193
3.4.4.2. Moteur de recherche sémantique.	194
3.4.4.3. Ouvrages de référence.	195
3.4.4.4. Mise en place des outils de transfert et de partage des connaissances	196
3.4.4.5. Réseaux extérieurs de connaissances	197
3.4.4.6. Réseau intérieur de connaissances.	198
3.4.5. Application à l'innovation.	199
3.4.5.1. Démarche de travail sur les documents « interface recherche-expertise »	199
3.4.5.2. Réflexions en cours	199
3.4.5.3. Prospective	199
3.5. Conclusion : facteurs clés de succès et perspectives.	200
Bibliographie	203
Index	211
Sommaire de <i>Management des connaissances dans les entreprises innovantes 1</i>	215