

Université Paris Dauphine
M2 SITN
(Année scolaire 2010-2011)

Module KM 2

La capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise

Introduction au Knowledge Management

Michel GRUNDSTEIN
Ingénieur Conseil
Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris-Dauphine
MG Conseil
Tél./Fax : 01 48 76 26 63
mgrundstein@mgconseil.fr
<http://www.mgconseil.fr>

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Introduction au Knowledge Management

Module d'évaluation

● **Travaux de groupe**

Énoncé du problème

Vous êtes dans un cabinet de conseil ou un service chargé de promouvoir le KM dans l'entreprise. A l'occasion d'une réunion de sensibilisation des cadres opérationnels de votre client vous devez préparer un argumentaire pour les convaincre de lancer une opération de KM dans leur domaine de responsabilité.

Élaborez (par groupe de 5 à 6) un maximum de sept transparents pour présenter votre prestation. Pour ce faire, après avoir précisé le contexte de votre intervention (Qui êtes vous ? A qui vous adressez-vous ? Pourquoi ?), vous tenterez de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le Knowledge Management ?
- Pourquoi promouvoir le Knowledge Management ?
- Comment vous y prendriez-vous pour lancer l'opération de Knowledge Management ?

Modalités (présence obligatoire)

- Préparation : hors session plénière
- Rendu: fascicule transparents + commentaires
- Présentation : 20 minutes par groupe (15 exposé + 5 discussion)
- Discussion générale

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Introduction au Knowledge Management (KM)

Plan du cours

Module KM1 :

Introduction

- ▶ Du développement des systèmes à base de connaissances à la capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise : Enseignements tirés de l'expérience

Qu'est ce que le KM ?

- ▶ Notion de connaissances dans l'entreprise :
 - Postulats, dimension privée et dimension collective des connaissances individuelles, mode de conversion de la connaissance, axe de progrès
- ▶ Problématique de capitalisation sur les connaissances et positionnement du Knowledge Management

Pourquoi faire une démarche de KM ?

- ▶ Enjeux du Knowledge Management

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Introduction au Knowledge Management (KM)

Plan du cours

Module KM2 :

Les fondamentaux du KM

- ▶ Finalités
- ▶ Prisme d'analyse du KM
- ▶ Orientations souhaitables

Comment faire une démarche de KM ?

- ▶ Approches du KM
- ▶ Principes de management spécifiques
- ▶ Knowledge Management en pratique

GAMETH®, un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les fondamentaux du Knowledge Management

- ▶ Finalités,
- ▶ Prisme d'analyse du KM
- ▶ Orientations souhaitables

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les finalités du Knowledge Management

▶ Finalité patrimoniale

préservation des connaissances:

Comment les acquérir, les modéliser, les formaliser et les conserver ?

réutilisation des connaissances :

Comment les accéder et les diffuser ?

actualisation des connaissances :

Comment les évaluer et les mettre à jour ?

▶ Finalité d'innovation durable

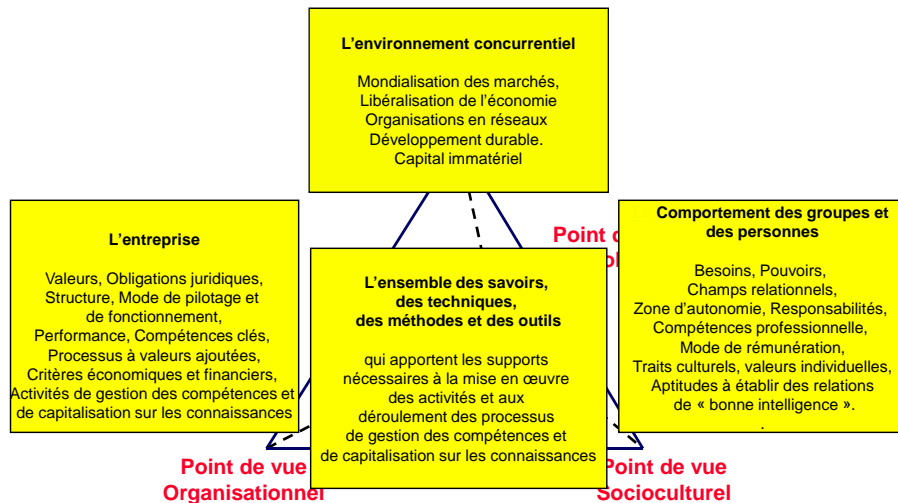
création active de connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation :

Comment promouvoir et mettre en place des activités et des processus qui amplifient les connaissances individuelles et les cristallisent au niveau collectif au travers des interactions, du travail en réseau, du partage d'expérience ?

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Le prisme d'analyse du KM



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les relations de « bonne intelligence »

*Pour de nombreux auteurs, la confiance est un des facteurs clé du partage des connaissances.
Mais, comment faire confiance dans une société menée par les forces du pouvoir et de l'argent ?*

**La confiance, en terme de partage de connaissances,
s'établit sur les bases de relations de « bonne
intelligence » selon quatre critères :**

- Le respect de soi et des autres.
- La complémentarité.
- La réciprocité.
- La transparence des décisions qui concernent l'objet commun de travail.

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les orientations souhaitables (1)

- **Promouvoir des actions de formalisation des savoir-faire**
 - ▶ identifier, formaliser et diffuser les pratiques les plus efficaces
 - ▶ encourager le retour d'expérience ;
 - ▶ organiser la mémoire d'entreprise .
- **Développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés et les rendre accessibles :**
 - ▶ ne pas négliger les connaissances enfouies.



Finalité patrimoniale

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les orientations souhaitables (2)

- **Mettre en place les conditions favorisant les processus d'acquisition, de production, d'échange et de dissémination des savoirs et des savoir-faire**
 - ▶ Mettre en place un système de veille efficient
 - ▶ Encourager un apprentissage organisationnel systématique
 - ▶ Exploiter les potentiels des NTIC :
 - favoriser les interactions et le travail en réseau;
 - créer des communautés de pratiques;
 - promouvoir la formation à distance;
 - inventer des formes nouvelles de compagnonnage



Finalité d'innovation durable

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

La capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise

Introduction au Knowledge Management

QUESTIONS ?

Michel GRUNDSTEIN
Ingénieur Conseil
Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris-Dauphine
Tél./Fax : 01 48 76 26 63
mgrundstein@mgconseil.fr
<http://www.mgconseil.fr>



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Notre définition du Knowledge Management

Groupe de recherche SIGECAD, LAMSADE, Université Paris Dauphine

Le Management des activités et des processus destinés à amplifier l'**utilisation** et la **création** des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable.

Finalités sous-tendues par leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles, technologiques

Résultats des travaux effectués au sein du Comité de pilotage de l'action Capitalisation des Connaissances et Redéploiement des Compétences de l'Association ECRIN, 2001

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Comment faire une démarche de KM ?

- Les deux grandes approches du KM
- Le KM en pratique
 - Phases d'un projet de KM
 - Technologies
 - Facteurs de succès
 - Données économiques

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les deux grandes approches du KM

Approche technologique

On appelle « Knowledge Management » (noté KM, en français management des connaissances ou Management par les connaissances) les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser.

<http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-knowledge-management-301.html>

Certified Knowledge Management Training in Luzern (november 5, 2010)
KM Institute Switzerland

– Répond à une demande de solutions fondées sur les technologies de l'information et de la communication.
– Est centrée sur la codification de connaissances explicites, stables et bien définies (en général, les connaissances scientifiques et techniques).
– Relève de l'implantation d'outils informatiques, de bases de données et de techniques spécifiques de représentation des connaissances.

Approche managériale

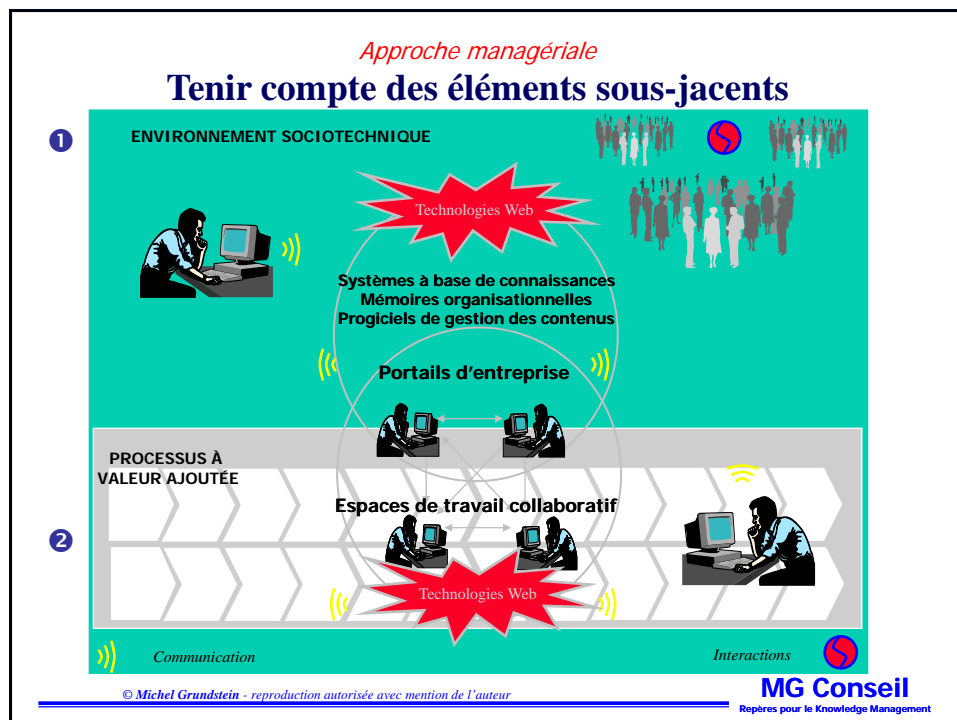
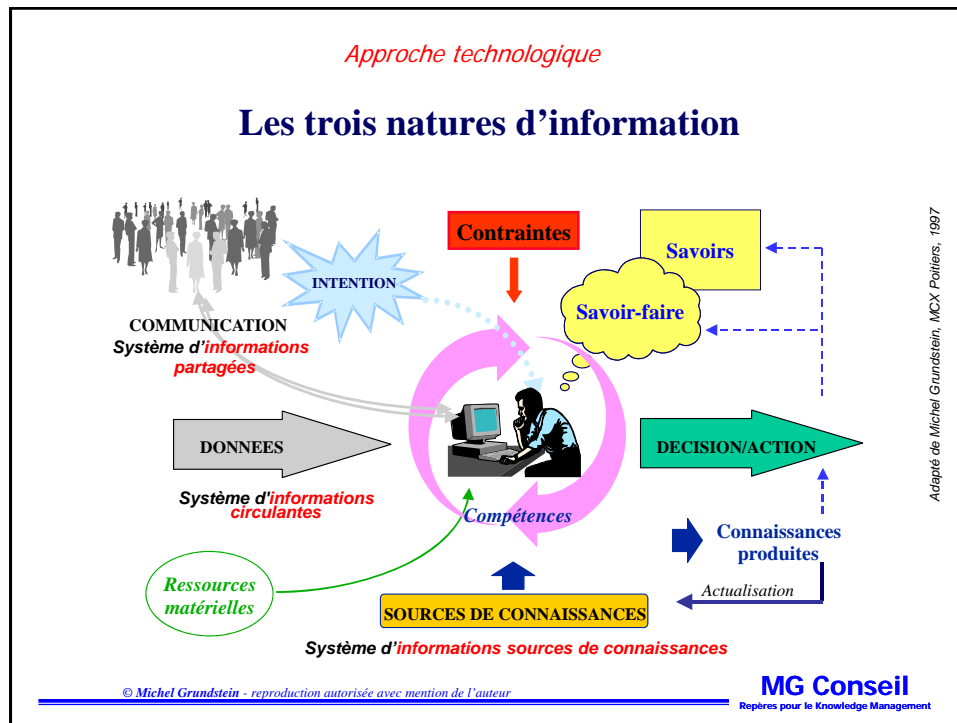
On appelle « Knowledge Management » Le Management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable. Finalités sous-tendues par leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles, technologiques

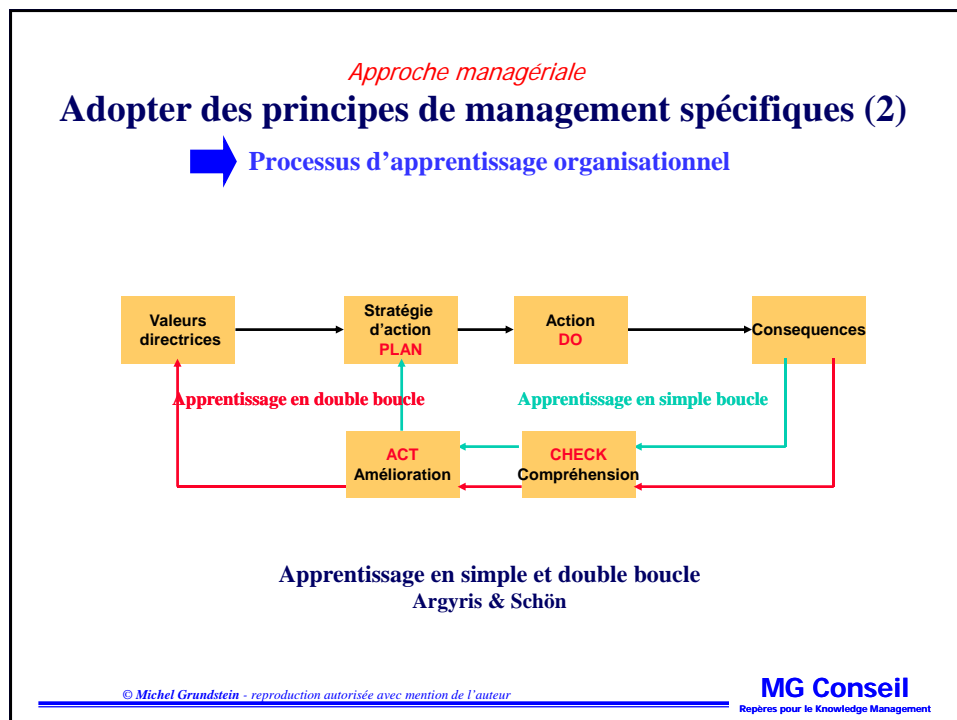
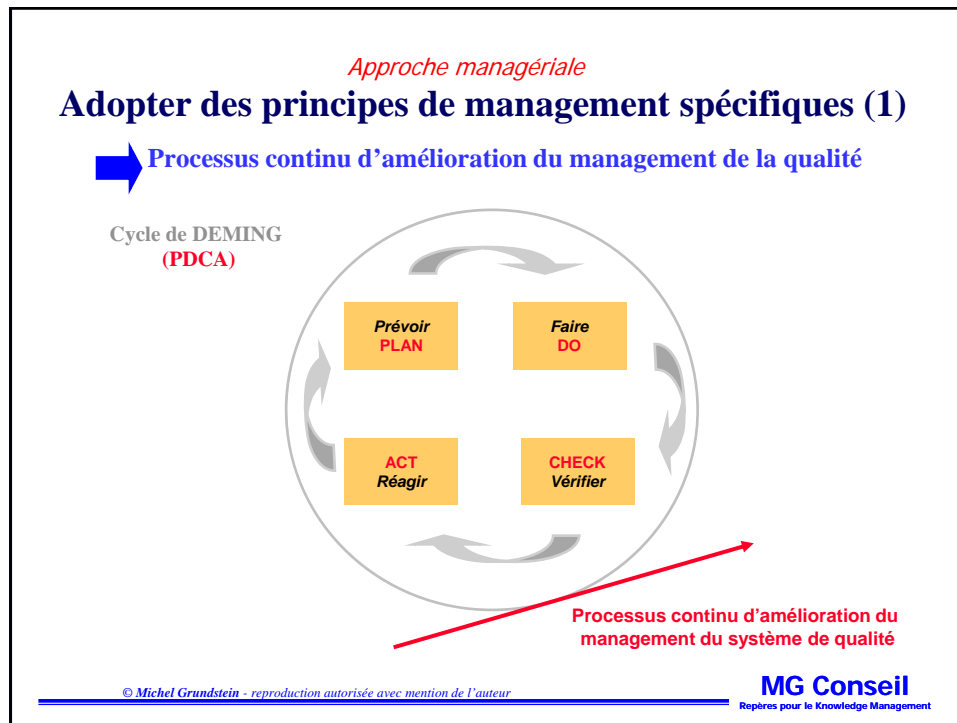
Groupe de recherche SIGECAD,
LAMSADE, Université Paris dauphine

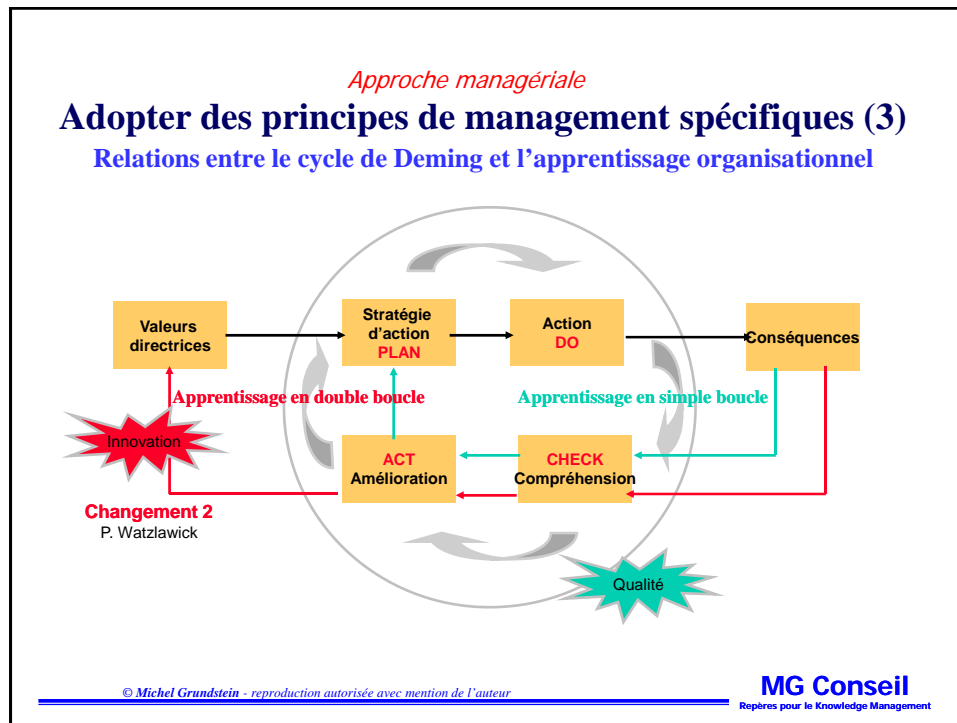
– Intègre les connaissances en tant que ressources contribuant à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise.
– Est centrée sur les performances de l'entreprise et sur l'échange et le partage des connaissances tacites conjoncturelles et dynamiques (en général les connaissances organisationnelles).
– Relève des processus de décision, des processus d'apprentissage et de gestion des compétences, du fonctionnement en réseau et de l'animation de communautés de pratiques.

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management







La capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise

Introduction au Knowledge Management

QUESTIONS ?

Michel GRUNDSTEIN
Ingénieur Conseil
Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris-Dauphine
Tél./Fax : 01 48 76 26 63
mgrundstein@mgconseil.fr
<http://www.mgconseil.fr>

GAMETH

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

Le Knowledge Management en pratique

Phases d'un projet de KM

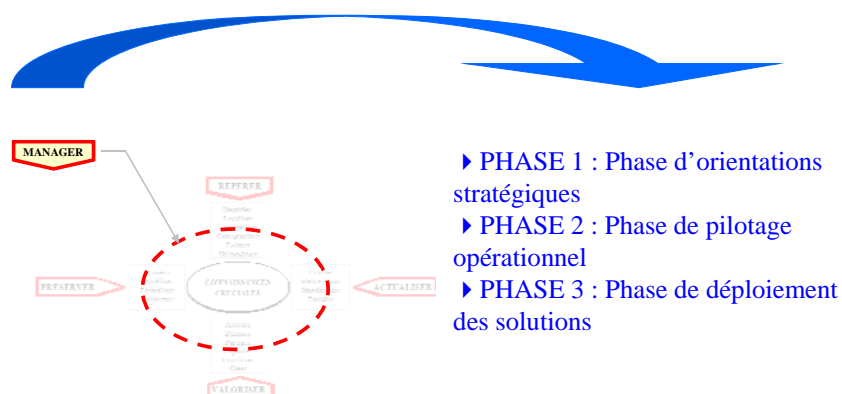
Technologies - Facteurs de succès - Données économiques

(Extraits du livret "Introduction au management des connaissances dans l'entreprise" réalisé par le Groupe de Travail Méthodologie de IIIA, Décembre, 2000)

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les phases d'un projet de KM



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les phases d'un projet de KM

PHASE 1 : Phase d'orientations stratégiques

Les questions

- Comment articuler le projet de KM avec les orientations stratégiques de l'entreprise ?
- Comment sensibiliser au management des connaissances ?
- Comment définir le cadre et les axes d'actions ?
- Comment évaluer l'état de maturité de l'entreprise au plan de sa capacité à mettre en œuvre le projet de KM ?
- Quels sont les impacts prévisibles ?
- Comment réunir les conditions favorables ?
- Quelles sont les activités à développer et promouvoir ?
- Quels indicateurs mettre en place ?
- Comment faire émerger les structures organisationnelles nécessaires et attribuer les rôles ?

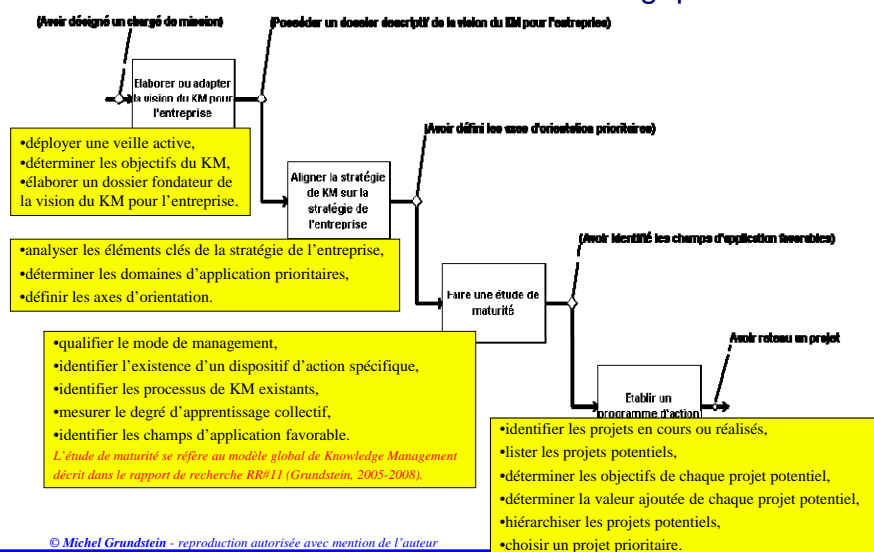
Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les phases d'un projet de KM

PHASE 1 : Phase d'orientations stratégiques



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

Les phases d'un projet de KM

PHASE 2 : Phase de pilotage opérationnel

Les questions

- Quelles priorités accorder aux différentes facettes de la problématique ?
- Quels processus mettre en œuvre pour répondre aux problèmes soulevés par chacune des facettes ?
- Comment faciliter ces processus ?
- Comment s'y prendre, selon quelle démarche, avec quelles méthodes et quels outils ?
- Quelles applications développer ?
- Comment les définir et les concevoir ?
- Comment choisir les technologies les plus adaptées ?
- Comment justifier l'investissement nécessaire ?
- Comment valider la valeur des connaissances ?
- Comment définir le seuil de rentabilité ?

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

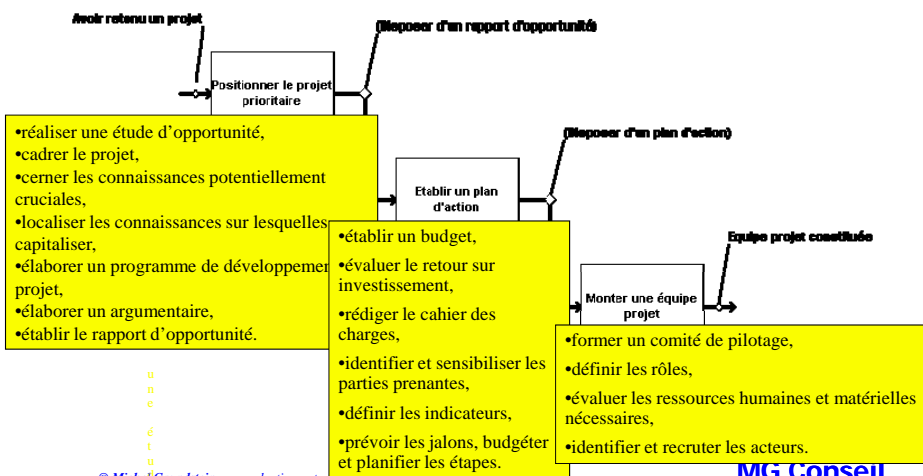
© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les phases d'un projet de KM

PHASE 2 : Phase de pilotage opérationnel

Les étapes



Les phases d'un projet de KM

PHASE 3 : Phase de déploiement des solutions

Les questions

- Quelles sont les technologies (méthodes, techniques et outils) pertinentes ?
- Comment mettre en œuvre les solutions choisies ?

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

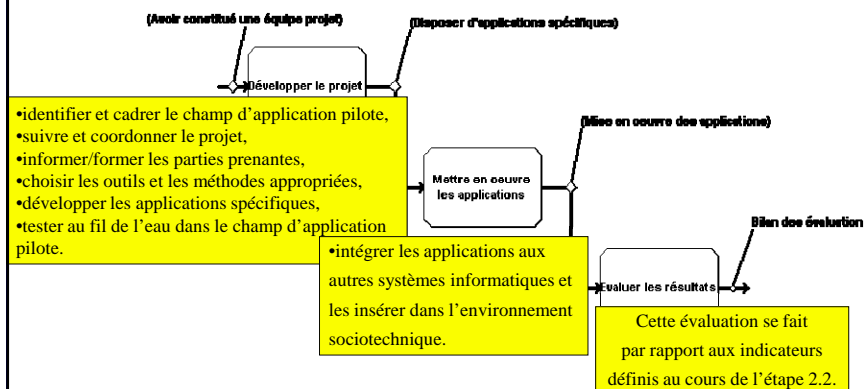
© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les phases d'un projet de KM

PHASE 3 : Phase de déploiement des solutions

Les étapes



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Documents à consulter

– Jean-François Ballay : *Tous Managers du Savoir!*. Éditions d'Organisation, 2002.

– Gilles Balmissse: *Gestion des connaissances. Guide des outils du knowledge management*. Vuibert, 2005

–Imed Bougnzala, Jean-louis Ermine: *Management des connaissances en entreprise*. Lavoisier, Paris, 2004

– Rose Dieng, Olivier Corby, Alain Giboin, Joanna Golebiowska, Nada Matta, Myriam Rinière : *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. Dunod, Paris, 2000.

– Jean-Yves Prax: *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération*. Dunod, Paris, 2003.

–Michel Grundstein ,Camille Rosenthal-Sabroux : Vers une approche du Système d'information et de connaissance transposée de l'approche du Knowledge Management dans l'entreprise étendue. In Rosenthal-Sabroux, C. and Carvalho, A. (Eds), *Management et Gouvernance des SI*, Lavoisier, 2009

Michel Grundstein :

– *Le management des connaissances de l'entreprise:*

Problématique, Axe de progrès, Orientations, Rapport de recherche #05, MG Conseil, Paris, rév. 2.0 juillet 2002.

– GAMETH : un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise. *Rapport de recherche #09*, MG Conseil, Paris, rév. 2.0 octobre 2007

– *Vers un Modèle Global de Knowledge Management pour l'Entreprise (MGKME)*. *Rapport de recherche #11*, MG Conseil, Paris, rév. 6.0 septembre 2008.

– *Pilotage d'un Projet Global de Knowledge Management (PGKM)*. *Rapport de recherche #12*, MG Conseil, Paris, rév. 2.0 mars 2005.

– Lucie Rivard et al: *Gestion stratégique des connaissances*. Presses de l'Université Laval, Canada, 2005.

– Don Cohen, Laurence Prusak: *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business School Press, 2001.

– Thomas H. Davenport, Laurence Prusak : *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, 1998.

– Charles Despres, Daniele Chauvel: *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. Butterworth-Heinemann, 2000.

– Peter Drucker: *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*. Dunod, Paris 1993. Edition originale "Post-capitalism Society", Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, Great Britain, 1993.

– Leif Edvinsson, Michael S. Malone: *Intellectual capital*. HarperBusiness, New York, 1997.

– Jay Liebowitz : *Knowledge Management Handbook*. CRC Press LLC, 1999.

– Daryl Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham : *Knowledge Management, Classic and Contemporary Works*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2000.

– Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi: *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. [Edition en langue française](#) : *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université s.a., 1997.

– Shigeohisa Tsuchiya: *Improving Knowledge Creation Ability through Organizational Learning*. *ISMICK'93 Proceedings*, International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge, UTC, Compiègne, October, 1993.

– Etienne Wenger: *Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy*. The Journal of the Institute for Knowledge Management Vol.1, Fall 1999.

– Karl Wiig: *People -Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004

– Dan Porter, Alex Bennet, Ron Turner, Dave Wennergren: *The Power of Team: The Making of a CIO*. Department of the Navy Chief Information Officer (DON CIO), 2002. www.doncio.navy.mil

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil

Repères pour le Knowledge Management

Technologies - Facteurs de succès - Données économiques

Le technologies (méthodes, outils) du Knowledge Management (1)

- Méthode de structuration et de présentation des documents (Information Mapping®)
- Internet , Intranet, Extranet
- Extraction de connaissances à partir de textes (Text-Mining)
- Extraction de connaissances à partir de données (Data Mining)
- Modélisation des connaissances
- Systèmes experts, Knowledge Based Engineering

Facteurs de succès

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil

Repères pour le Knowledge Management

Le technologies (méthodes, outils) du Knowledge Management (2)

- **Raisonnement à partir de cas**
- **Ontologies, Terminologies**
- **Web sémantique**
- **NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication)**
- **La GED (Document Management System ou Document Information System)**

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Le technologies (méthodes, outils) du Knowledge Management (3)

- **CSCW (Computer Supported Cooperative Work)**
- **Outils de Groupware**
- **NTE (Nouvelles Technologies pour l'Enseignement)**
- **Outils de Workflow**
- **Social network technologies (Outils de cartographie sémantique, de gestion des processus, de localisation d'expertise)**
- **Web 2.0 (Weblogs, Wikis, Podcast, RSS, Instant Messaging)**

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Technologies - Facteurs de succès - Données économiques

Les facteurs de succès du Knowledge Management (1)

- Définir une proposition de valeur
 - Vision du KM alignée sur les objectifs stratégiques
- Réaliser un audit de connaissances
- Conduire une étude d 'opportunité
- Bien analyser la cible

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les facteurs de succès du Knowledge Management (2)

- Créer un environnement favorable
- S 'assurer d 'un appui à tous les niveaux de l 'organisation et communiquer
- Mettre en place des référentiels de connaissances métiers

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Technologies - Facteurs de succès - Données économiques

Les données économiques du Knowledge Management (1)

– Une grande diversité des retombées possibles

- ▶ systèmes informatisés d'aide à la conduite, à la conception...
- ▶ systèmes supports à la formation classique ou à distance
- ▶ documentation autour des produits, des procédés, des processus (de conception et de production ...)
- ▶ structuration et transfert des « Best Practices »,
- ▶ systèmes de gestion des compétences (les hommes, savoir-faire, expériences),
- ▶ référentiels métiers (mémoire d'entreprise),
- ▶ Ré-ingénierie des processus et mise en place d'organisations pertinentes,
- ▶ émergence et multiplication de communautés de pratiques.

GAMETH

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les données économiques du Knowledge Management (2)

– L'estimation du retour sur investissement est une activité difficile dans le domaine de la gestion des connaissances :

- ▶ car les délais de ROI sont en général longs,
- ▶ car la mesure de gain sur un capital immatériel nécessite des unités de mesure de l'immatériel non encore définies (encore au stade de la R&D),
- ▶ de plus, le ROI dépendra fortement
 - du nombre de personnes impactées par le projet,
 - du type de retombées attendues du projet (système d'aide à la conduite, à la conception... ou simple système de groupware pour le partage de « best practices »).

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Les données économiques du Knowledge Management (3)

– Critères de mesure des résultats

- ▶ Qualité des décisions et du résultat des actions
- ▶ Contribution à l'Innovation
- ▶ Augmentation des performances et/ou de la réactivité
- ▶ Aide à la formation
- ▶ Degré de partage et de réutilisation des connaissances

Source : IIA-GTM Introduction au management des connaissances, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

La capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise

Introduction au Knowledge Management

QUESTIONS ?

Michel GRUNDSTEIN
Ingénieur Conseil
Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris-Dauphine
Tél./Fax : 01 48 76 26 63
mgrundstein@mgconseil.fr
<http://www.mgconseil.fr>

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

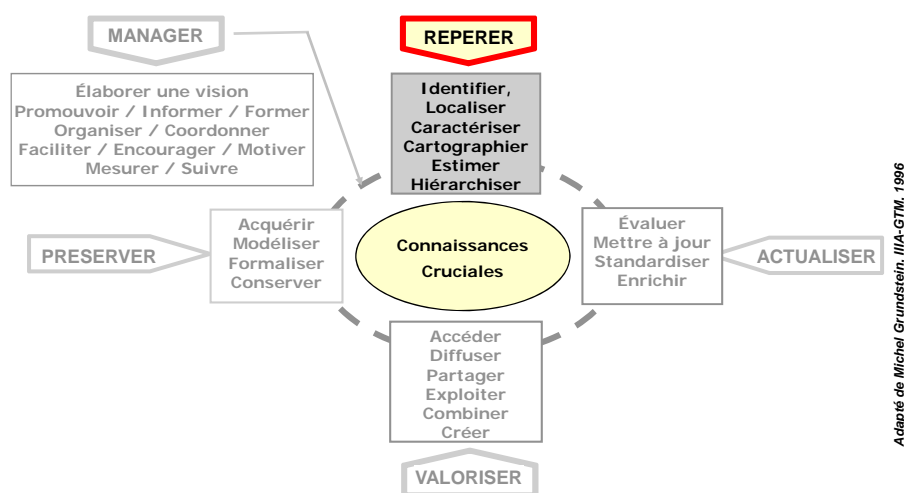
GAMETH[®], un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise

- Positionnement de GAMETH[®], buts, postulats
- Démarche
- Applications

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Le positionnement de GAMETH[®]



© Michel Grundstein, 2000

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Adapté de Michel Grundstein, IIIA-GTM, 1996

Un problème évoqué dès 1991

Répondre à un besoin réel :

Repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise.

« The challenge is to find out what you have - and use it. »

Thomas A. Stewart, "Brainpower", June 3, 1991 issue of Fortune magazine

« Companies waste billions on knowledge management because they fail to figure out what knowledge they need, or how to manage it. »

*Excerpt by Business2.0 from Thomas A. Stewart's
« The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the 21st century Organization, »
to be published in 2002 by Currency Doubleday.*

**Double finalités fortement intriquées :
patrimoine + innovation durable**

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® : les buts de l'étude

- Le problème est-il bien posé ?
- Les objectifs sont-ils clairement définis ?
- Sur quelles connaissances doit-on capitaliser ?
- Qui détient ces connaissances ? A quel endroit ?
- Sous quelle forme ?
- Qui utilise ces connaissances ? Quand ? Comment ?
- Quels sont les enjeux et les risques associés ?

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® : les postulats

Postulat 1 :

– **La connaissance n'est pas un objet**

- ▶ La connaissance n'est pas un objet, elle résulte de la rencontre d'une donnée avec un sujet
- ▶ Elle s'inscrit au travers du système d'interprétation de l'individu dans sa mémoire

Postulat 2 :

– **La connaissance est reliée à l'action**

- ▶ Du point de vue de l'entreprise, la connaissance est créée par l'action et est essentielle à son déroulement
- ▶ Elle est finalisée par l'action

Postulat 3 :

– **Il existe deux grandes catégories de connaissances dans l'entreprise**

- ▶ d'une part, les *éléments tangibles*, les connaissances formalisées sur des supports physiques
- ▶ d'autre part, les *éléments intangibles*, les connaissances incarnées par les personnes

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® : le principe directeur

Considérer l'Entreprise comme
un Ensemble d'Activités
qui contribuent à des Processus finalisés,
et qui utilisent et produisent des Connaissances.

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® : les activités

« Les activités c'est tout ce que les hommes de l'entreprise font, heure après heure et jours après jours : en définitive, tout ce qui fait la substance de l'entreprise, tous ces travaux accomplis par les salariés parce qu'ils savent les accomplir et parce qu'ils pensent devoir les accomplir, tous ces "faire" qui font appel à des "savoir-faire" spécifiques, aussi simples soient-ils. »

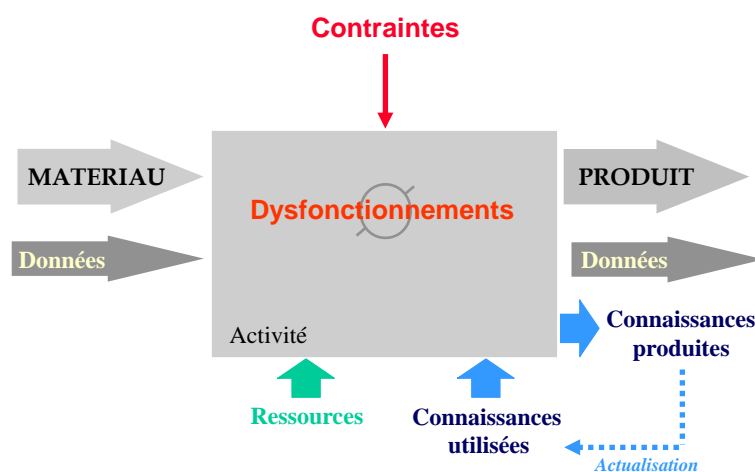
Philippe LORINO

"Le Contrôle de Gestion Stratégique, la gestion par les activités », DUNOD entreprise, 1992

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

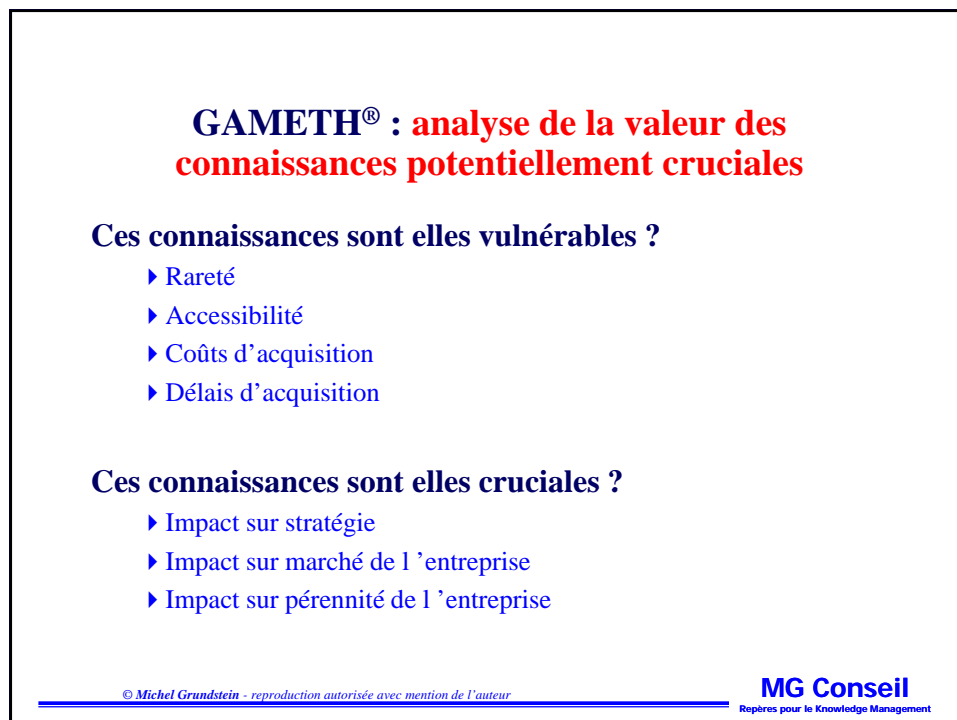
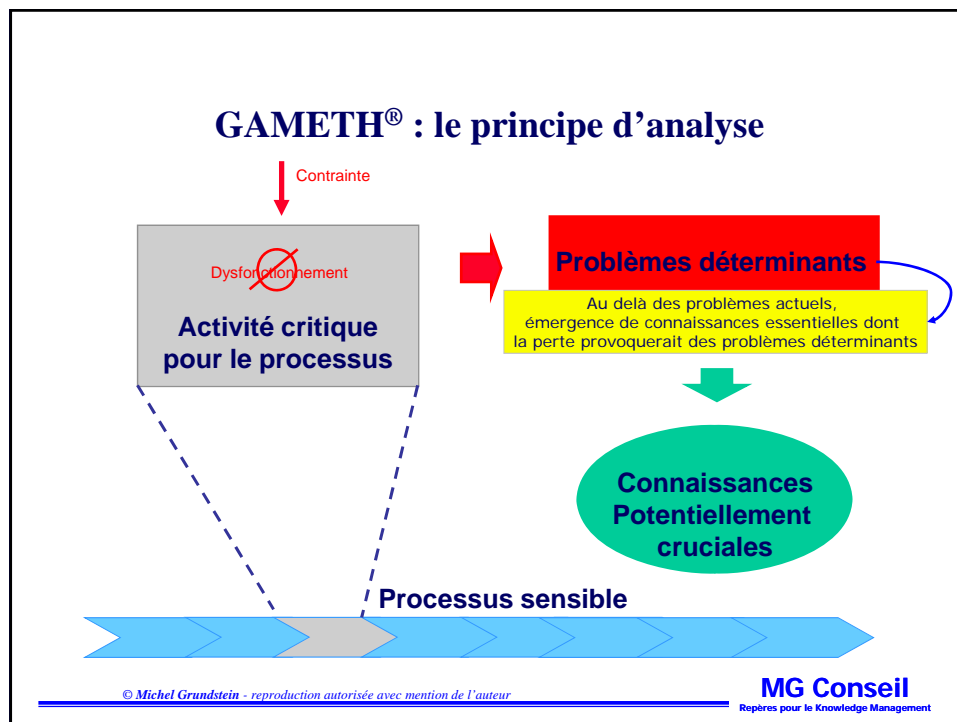
MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

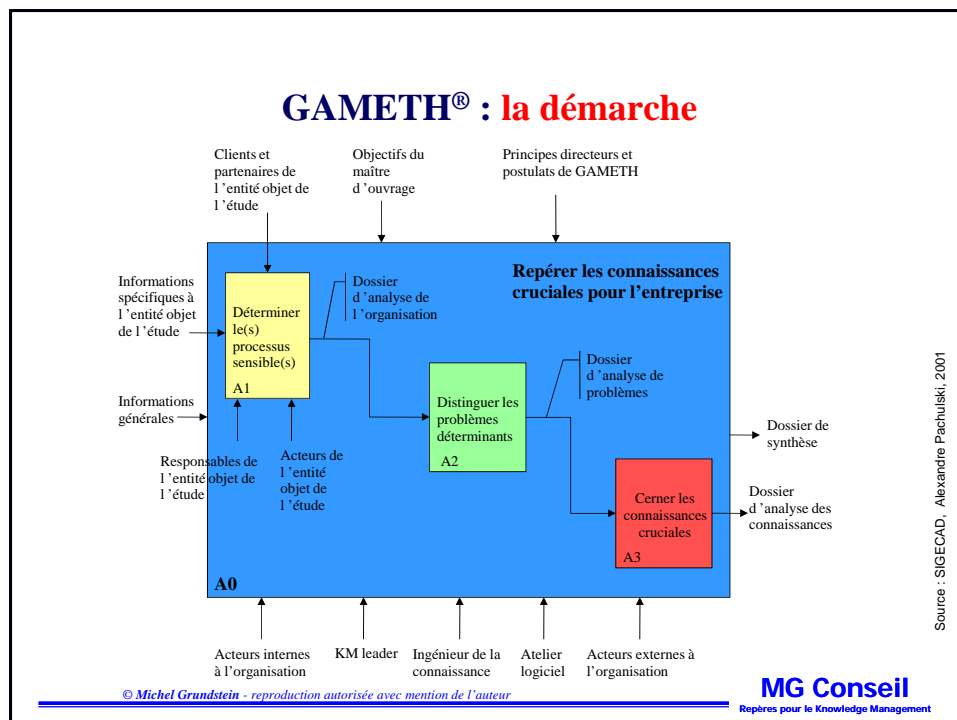
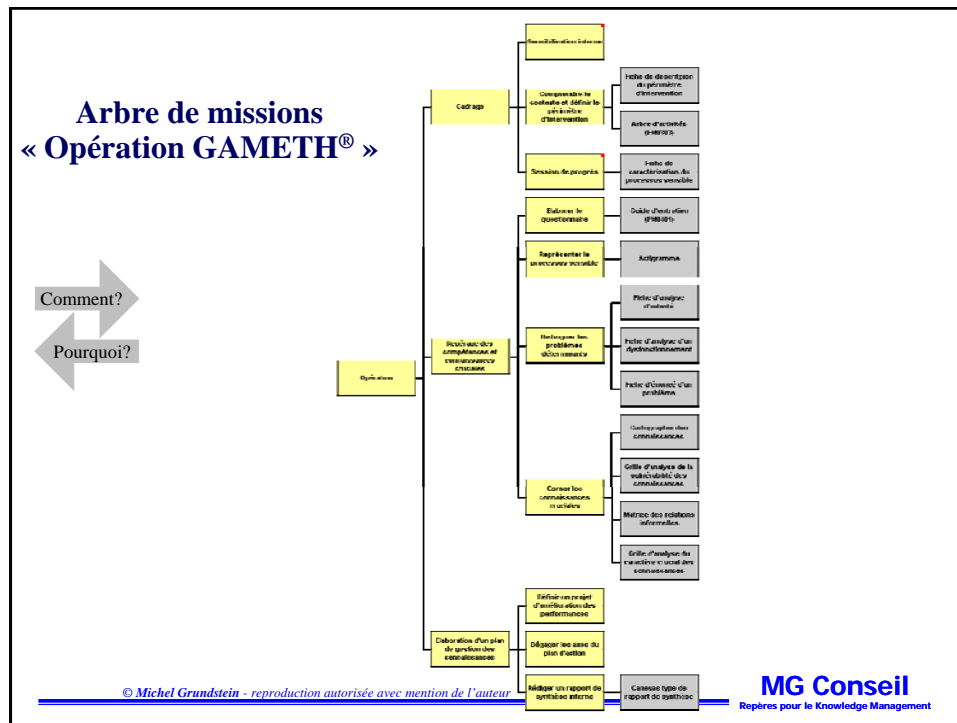
GAMETH® : le modèle d'activité



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management





GAMETH® : les caractéristiques essentielles

- Une démarche **dirigée par les problèmes** indépendante de toute anticipation de solution.
 - ▶ « un problème bien posé est un problème dont le caractère crucial vient d'une estimation produite collectivement et d'une formulation estimée acceptable par toutes les parties ». (Soubie & de Terssac, 91)
- Une démarche **centrée sur les processus** qui relie les connaissances à l'action
 - ▶ On s'intéresse aux connaissances liées aux activités des acteurs-décideurs, engagés dans les processus finalisés de l'entreprise
- Une démarche **constructiviste** qui permet d'obtenir un engagement collectif
 - ▶ La démarche consiste à construire la représentation des processus à partir des connaissances partielles qu'en ont les acteurs au travers des activités réelles qu'ils sont amenés à exercer.
 - ▶ Identification des liens informels de communication entre acteurs.

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® : les résultats attendus

- Un répertoire des connaissances explicites cruciales,
- Un répertoire des agents porteurs de connaissances tacites cruciales,
- Un index des agents en possession de connaissances difficilement explicitables,
- Un document définissant les connaissances tacites explicitables qui devraient être partagées,
- Des recommandations concernant l'acquisition et la formalisation des connaissances tacites explicitables.
- Une cartographie des réseaux de communication entre agents (relations informelles, communautés de pratiques)

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

La capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise

Introduction au Knowledge Management

QUESTIONS ?

Michel GRUNDSTEIN
Ingénieur Conseil
Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris-Dauphine
Tél./Fax : 01 48 76 26 63
mgrundstein@mgconseil.fr
<http://www.mgconseil.fr>

Conclusions 

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® **Exemples et Perspectives**

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Exemple 1: ANALYSE DES MISSIONS

Extrait de l'arbre des missions

« Assurer la Maîtrise d'Ouvrage d'un projet de construction d'usine »

...

Conduire l'Avant-Projet Détaillé

- Etablir / réviser les Données de Base du projet
- Etablir le dossier de permis de construire de l'usine
- Intégrer les principes sécurité- protection de la santé en phase conception
- Contrôler les études d'ingénierie
- Effectuer la revue de fin de phase - MOE/MOU
- Obtenir Autorisation de Projet
- Etablir le contrat de maîtrise d'oeuvre
- Préparer la phase de réalisation (fiche de projet, planning prévisionnel ...)



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

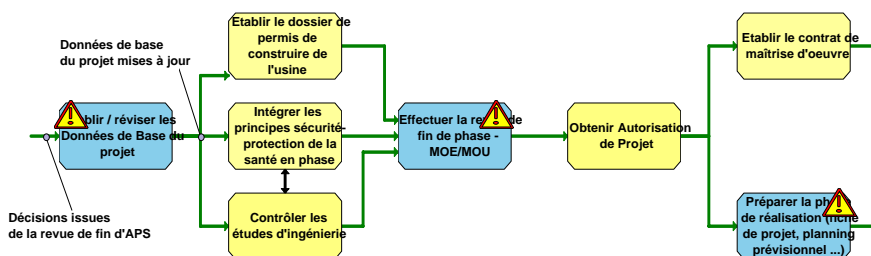
Conseil
Knowledge Management

Exemple 1: MODELISATION D 'UN PROCESSUS

Extrait du processus

« Maîtriser les aspects techniques d'un projet de construction d'usine »

PHASE AVANT PROJET DETAILLE

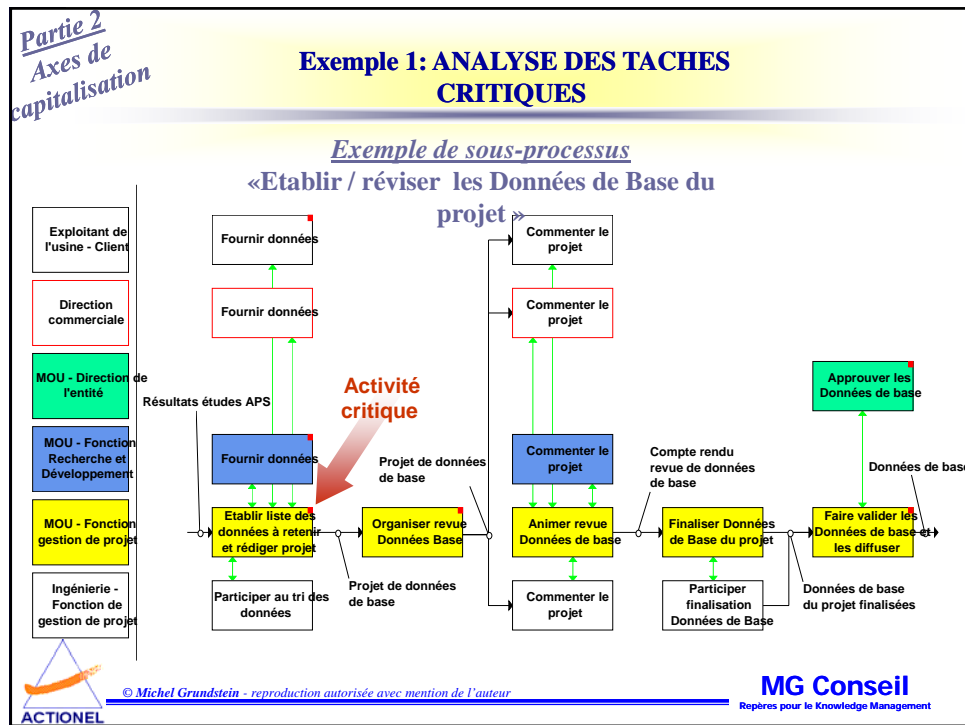


© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur



Processus sensibles

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management



Exemple 1: GRILLE DES CONNAISSANCES REPEREES

PROBLEMES DETERMINANTS (causes des dysfonctionnements)	CONNAISSANCES (Suscceptibles de résoudre les problèmes)	SOURCE	LOCALISATION (Lieu physique + Structures)	GESTIONNAIRE DE LA SOURCE / EMETTEUR (Rôles)
Problème d'accès aux informations relatives aux projets précédents	Dossiers de données de base des projets d'investissements antérieurs Retour d'expérience des projets précédents Connaissances des chefs de projet	Classement papier des projets antérieurs Chargés d'affaire des projets précédents	Bureau des archives du service maîtrise d'ouvrage	Chargés d'affaire des projets antérieurs
Problème d'accès aux données commerciales (exigences clients, contrats, résultats des négociation ...)	Spécifications des clients pour lesquels cette nouvelle installation sera utilisée Exigences implicites, résultats des négociation	Classement papier des chargés d'affaire de la direction commerciale et contrats Chargés d'affaire commerciaux	Direction commerciale et contrats (autre site géographique)	Chargés d'affaire de la direction commerciale et contrats Service de la documentation de la direction commerciale
Difficulté d'accéder aux informations relatives aux usines en exploitation	Description des services / utilités de l'établissement	Usines ? ? ?	Usines ? ?	Usines ? ?
Difficulté de retrouver les documents administratifs relatifs aux usines en exploitation	Permis de construire			

Source: Salustro Reydel Management, 1999

Connaissances potentiellement cruciales

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil
Repères pour le Knowledge Management

Partie 2
Axes de
capitalisation

Exemple 1: IDENTIFICATION DES CONNAISSANCES CRUCIALES

PROBLEMES DETERMINANTS (causes des dysfonctionnements)	CONNAISSANCES (Suscceptibles de résoudre les problèmes)	SOURCE	LOCALISATION (Lieu physique + Structures)	GESTIONNAIRE DE LA SOURCE / EMETTEUR (Rôles)
Problème d'accès aux informations relatives aux projets précédents	Dossiers de données de base des projets d'investissements antérieurs Retour d'expérience des projets précédents Connaissances des chefs de projet	Classement papier des projets antérieurs Chargés d'affaire des projets précédents	Bureau des archives du service maîtrise d'ouvrage	Chargés d'affaire des projets antérieurs
Problème d'accès aux données commerciales (exigences clients, résultats, ...)	Spécifications des clients pour lesquels cette nouvelle installation sera utilisée Exigences implicites, résultats des négociations	Classement papier des chargés d'affaire de la direction commerciale et contrats Chargés d'affaire commerciaux	Direction commerciale et contrats (autre site géographique)	Chargés d'affaire de la direction commerciale et contrats Service de la documentation de la direction commerciale
Difficulté d'accéder aux informations relatives aux usines en exploitation Difficulté de retrouver les documents administratifs relatifs aux usines en exploitation	Description des services / utilités de l'établissement Permis de construire	Usines ? ? ?	Usines ? ?	Usines ? ?



© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil

Repères pour le Knowledge Management

GAMETH® : conclusions

- **GAMETH® fournit un cadre méthodologique conduisant à identifier les problèmes, clarifier les besoins en connaissances, repérer et mettre en valeurs les connaissances cruciales.**
- **Cette étude est une étape indispensable à tout projet destiné à prendre en considération une problématique de capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise.**
 - mettre l'accent sur les connaissances nécessaires pour résoudre des problèmes bien posés ;
 - Faire émerger les risques associés à la perte éventuelle de connaissances existantes.
 - faire participer les acteurs à la construction de la solution.
- **GAMETH® catalyseur d'une démarche de changement désirée (enseignement du projet PRAGMAQUAL)**

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil

Repères pour le Knowledge Management

La capitalisation sur les connaissances dans l'entreprise

Introduction au Knowledge Management

QUESTIONS ?

Michel GRUNDSTEIN
Ingénieur Conseil

Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris-Dauphine

Tél./Fax : 01 48 76 26 63

mgrundstein@mgconseil.fr

<http://www.mgconseil.fr>

KM Pratique

GAMETH

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil

Repères pour le Knowledge Management

Pour approfondir

Documents disponibles sur le site : <http://www.mgconseil.fr>

- Michel Grundstein (2009). *GAMETH®: A constructivist and learning approach to identify and locate crucial knowledge*. *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 5, Nos. 3/4, pp. 289-305.
- Michel Grundstein (2009). *Establishing an Ad Hoc Infrastructure for Innovative Technology Development: The case of Knowledge-based Systems*. The 6th International Conference on Knowledge Management; Hong Kong, China, December 3-4, 2009, ICKM (<http://www.ickm2009.org/snews/>).
- Michel Grundstein (2009). *Distinguishing Knowledge from Information: A Prerequisite for Elaborating KM Initiative Strategy*. Position paper. The First Conference on Knowledge Management and Information Sharing. Madeira, Portugal, 6-8 october 2009, KMIS (<http://www.kmis.ic3k.org/>).
- Michel Grundstein (2008). *Assessing Enterprise's Knowledge Management Maturity Level*. The First World Summit on the Knowledge Society, Athens, Greece, September 24-27, 2008 Proceedings. Miltiadis D. Lytras, John M. Carroll, Enersto Damiani, Robert D. Tennyson, David Avison, Gottfried Vossen and Patricia Ordonez De Pablos (Eds), *The Open Knowledge Society: A Computer Science and Information Systems Manifesto*. Springer Communications in Computer and Information Science Volume 19, pp. 380-387. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Fondation CIGREF, 2^{ème} colloque annuel, 23 septembre 2010, L'innovation numérique au service de la transformation des entreprises

<http://www.fondation-cigref.org/colloque-innovation-numerique/>

© Michel Grundstein - reproduction autorisée avec mention de l'auteur

MG Conseil

Repères pour le Knowledge Management