

Résumé

Depuis les années 1990, la prise de conscience de la nécessité de gérer les connaissances (Knowledge Management) amène un nombre croissant d'organisations à formaliser cette démarche, notamment par une réorganisation des processus de travail et par la mise en place de logiciel de travail collaboratif (Groupware). A partir d'une étude exploratoire effectuée en 2012 sur quatre banques tunisiennes à capital mixte, nous avons tenté d'étudier le rôle joué par le Groupware dans la collecte, la capitalisation ainsi que la diffusion et le partage des connaissances professionnelles.

L'étude a été menée à partir d'entretiens semi-directifs administrés à dix salariés travaillant au Front Office. Le verbatim obtenu (trente pages) a été analysé selon la technique d'analyse de contenu berelsonienne.

Les résultats obtenus nous ont permis de mettre en évidence que le logiciel Groupware installé dans toutes les banques, est souvent utilisé par les salariés pour collecter les informations professionnelles et les stocker, mais peu utilisé pour partager ces informations. et/ou les diffuser sur la plateforme de la banque. C'est dire que le seul usage des outils de travail collaboratif (même informatiques) ne suffit pas à un groupe pour diffuser leurs connaissances professionnelles et les partager. En fait, les véritables défis posés par le travail collaboratif sont ici plus culturels que technologiques (formation du personnel et culture d'entreprise).

Mots clés : gestion des connaissances, collecte, capitalisation, diffusion, groupware.

نجد سنة 1990، يزداد الوعي بالحاجة إلى ضرورة إدارة المعرفة (Knowledge Management) لدى عدد متزايد من البنوك وذلك لإضفاء الطابع الرسمي على هذا النهج، مما في ذلك إعادة تنظيم إجراءات العمل وتنفيذ برامج العمل التعاونية (Groupware) في هذا الإطار أجرينا دراسة استكشافية سنة 2012 على أربعة بنوك تونسية، ذات رأس مال مشترك وحاولنا فيها دراسة دور البرامج التعاونية (Groupware) في جمع وتراكم ونشر وتبادل المعرفة المهنية.

وقد أجريت الدراسة باستخدام مقابلات شبه موجهة

على عشرة موظفين يعملون في جات البنك. وتم

تحليل النصوص المتحصل عليها وفقا لتقنية المضمون.

حصل عليها مكنتنا من تسليط الضوء على

استعمال البرامج المثبتة في كل البنوك، إذ أنها كثيرا

ما تستخدم من قبل الموظفين لجمع وتخزين معلومات

الأعمال، ولكن لا تستخدم إلا قليلا لتبادل

المعلومات و/أو نشرها على منصة بنك. هذا يعني

أن استخدام البرامج التعاونية وحدها

المعرفة المهنية ونزيعها على نوع العمال. في

العوامل الحقيقية المدعومة للعمل التعاوني هي

ثقافية أكثر منها رجعية (مثل تدريب

الموظفين وثقافة المؤسسة....).

الكلمات الرئيسية : إدارة المعرفة جمع، تراكم

نشر، تبادل، برامج العمل التعاونية

INTRODUCTION :

De nombreuses grandes entreprises consacrent une partie non négligeable de leur temps et de leur budget à développer des systèmes d'information (SI) destinés à gérer les connaissances de l'organisation et ce, dans un souci d'améliorer la communication interne, de capitaliser les savoirs liés au métier et d'améliorer le partage des connaissances entre les agents.

Ader et Swoyer (1997) ont mis en place des outils de travail collaboratif pour tenter de répondre au besoin de capitaliser et de valoriser les connaissances organisationnelles. A ses débuts, la gestion des connaissances (KM) était largement caractérisée par la technologie et plus récemment par les caractéristiques du travail collaboratif. En effet, les technologies ont développé des applications collaboratives, personnalisables afin de mettre en relation les salariés pour échanger, partager et approfondir leur expertise, en d'autres termes : créer des réseaux de connaissances (Vazille, 2006).

Par ailleurs, l'externalisation de la connaissance est générée par le dialogue et par la réflexion collective (Nonaka et Takeuchi, 2000). De par leur mécanisme de communication informelle, les groupewares aident à réaliser cette externalisation. Dans ce sens, Prentice Hall (2002) stipule que l'utilisation et le transfert de connaissances ne peut réussir sans le soutien effectif de la collaboration inter agents.

Toutefois, Grudin, (1993) et Reimus (1996) montrent que les outils Groupware n'ont que peu d'effet sur la gestion des connaissances s'il ne s'intègre pas dans une démarche stratégique, organisationnelle et humaine claire et annoncée, à laquelle l'ensemble des agents de l'organisation pourra adhérer.

Ce débat international nous amène à poser la question suivante à propos des banques tunisiennes, en pleine mutation managériale : quel est l'effet du Groupware sur la gestion des connaissances au sein des organisations bancaires? Et dans quelle mesure son utilisation peut-elle améliorer la collecte, la capitalisation ainsi que le partage des connaissances au sein de ces organisations ?

Dans cet article, nous allons essayer de montrer jusqu'à quelle limite le travail collaboratif (Groupware) peut améliorer le processus de gestion des connaissances chez les agents front office des banques

tunisiennes à capital mixte¹, et quels obstacles éventuels rencontre-t-il ?

Mais avant de répondre à cette question, nous nous proposons, tout d'abord, de définir succinctement les deux concepts fondamentaux de cette recherche : la gestion des connaissances et le travail collaboratif (Groupware²). Dans un second temps, nous nous exposerons notre démarche méthodologique et terminerons par l'exposé des résultats issus de l'étude empirique.

1- LES CONCEPTS THEORIQUES UTILISES

1-1 La gestion des connaissances :

Les travaux sur le management des connaissances (Knowledge Management) en général et au sein des organisations en particulier, sont très nombreux :

C'est ainsi que pour Ferrary et Pesqueux (2006) « le management des connaissances se construit au carrefour entre les systèmes d'aide à la décision, la gestion des ressources humaines et le système d'information formel. Il vient donc poser des questions en matière d'organisation. Ces auteurs le définissent comme la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'information et du savoir-faire au sein de l'organisation.

Pour Schultze et Leidner (2002) « le management des Connaissances est la génération, la représentation, le stockage, le transfert, la transformation, l'application, l'enracinement et la protection de connaissances organisationnelles ».

A quoi sert-il dans une organisation ?

Pour Quintas et al (2000), le processus de Management des Connaissances permet l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des agents à travers l'organisation en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, Davenport et Prusak (1998) distinguent deux objectifs de la gestion des connaissances :

¹ Les banques tunisiennes à capital mixte, sont des banques associées à des banques françaises, telle PNB Paribas, Société générale....

² Pour plus de simplicité, nous avons choisi de considérer les termes « travail collaboratif » et « groupware » comme synonymes.

- Rendre la connaissance visible et montrer son importance.
- Développer une culture intensive de la connaissance en encourageant les comportements de partage et de création de connaissances.

Selon Malhorta et Galetta, « la gestion des connaissances permet de prôner une approche intégrée à la définition, à la création, à la récupération, à la mise en commun et à l'évaluation de tout le patrimoine informationnel d'une entreprise.» (Malhotra, Y. et Galletta, D., 2005, p.3).

Par ailleurs, Schultze et Leidner (2002) attirent notre attention sur le fait que «le partage d'informations et le travail collaboratif sont étroitement associés à la notion de Gestion des Connaissances».

1-2 Le travail collaboratif (Groupware) :

Selon Dieng Rose (2000), le groupware est « une combinaison de technologies, de personnes et d'organisation qui facilite la communication et la coordination nécessaire à un groupe pour réaliser son travail de manière collective et efficace, atteindre un but partagé et assurer un gain pour chacun de ses membres » .

Serge Levan et Anne Liebmann, définissent le Groupware à la fois comme un outil et un modèle d'organisation, c'est-à-dire un modèle s'intéressant à la réalisation de l'activité, au travail ensemble et au vivre ensemble.

Pour Von Krogh (1991), il s'agit d'un processus d'identification, de capture et de mobilisation de la connaissance collective dans une organisation pour l'aider à améliorer sa compétitivité.

Dans ce sens Josserand et Charki (2006), considèrent que la gestion de la connaissance se fonde avant tout sur la mise à disposition d'outils et d'informations liées à ces outils. Ces auteurs distinguent deux outils : ceux correspondant aux fonctionnalités de l'Intranet, et ceux correspondant à la gestion de l'information client.

Boutayeb (1997) & Le Boeuf (2002) inscrivent le Groupware dans la lignée d'une nouvelle méthode d'organisation : le reengineering, qui « parie sur l'intelligence collective et repose sur le management des connaissances ».

Selon la typologie de Johansen (1988), quatre situations d'utilisation de Groupware sont observables, selon que les individus en interaction travaillent en un même lieu, ou en des

lieux différents et en un même instant ou en des instants différents.

- *La collecte des connaissances* : les technologies de l'information et de la communication permettent une meilleure capture et une transmission simplifiée des connaissances, des méthodes de production ou des mesures de sécurité nécessaire pour enrichir la mémoire de l'entreprise. (Accart, 2005).
- *La capitalisation des connaissances* : Selon Zacklad et Grundstein (2001), les travaux de capitalisation des connaissances peuvent schématiquement être classés dans trois catégories distinctes : les approches sociales et coopératives, les approches de modélisation descendantes et les approches de modélisation ascendantes.
Barthès (1996), pense que la capitalisation consiste à repérer et préserver les connaissances (c'est à dire identifier, localiser, modéliser, formaliser et archiver). Pour Grundstein, (1996) le plus souvent, dans les projets de capitalisation des connaissances, ce n'est pas tant la quantité d'informations qui fait défaut que sa qualité qui renvoie à la structuration des matériaux mémorisés.
- *La diffusion des connaissances*: Selon Henri Isaac (2002), les outils de diffusion des connaissances vont permettre un réel Knowledge Management puisqu'ils ont pour but d'être utilisés dans une optique de partage. Ce sont par exemple les logiciels de Groupware qui sont aujourd'hui utilisés par plus de 50% des entreprises françaises.
- *L'application des connaissances existantes* : Selon Grover et Davenport (2001), cette étape constitue le processus par lequel la connaissance acquiert de la valeur aux yeux du bénéficiaire ou destinataire de la connaissance. Grant (1996) identifie trois mécanismes d'intégration de la connaissance : les directives, les routines organisationnelles et la formation d'équipes.

2- METHODOLOGIE DE RECHERCHE:

2-1 la collecte des données :

- Etant donné le manque de travaux empiriques sur le KM et le GW en milieu bancaire tunisien, nous avons choisi, dans

cette première étape d'investigation, d'entreprendre une recherche exploratoire, par entretien semi-directif.

- La recherche exploratoire : pour explorer ce terrain quasi inconnu en Tunisie, nous avons mis un place un dispositif d'entretiens semi directif administrés au personnel Front Office de quatre banques tunisiennes à capital mixte. Les résultats de ces entretiens exploratoires doivent service, dans une seconde étape, à construire un QCM adressé à un échantillon représentatif de salariés exerçant dans les mêmes banques (de 150 à 200 salariés).
- L'entretien semi directif nous semble le mieux approprié à cette étape de la recherche, qualifiée d'exploratoire. En effet, « grâce à sa souplesse, l'entretien semi- directif permet au chercheur de recueillir le maximum d'informations pertinentes sur le sujet étudié» (Mucchielli, 1986).

Un protocole initial de 11 questions ouvertes a été élaboré à cet effet. Le guide d'entretien a été construit autour de trois thèmes : le rôle du Groupware dans la collecte des connaissances, le rôle du Groupware dans le stockage des connaissances ainsi que le rôle du Groupware dans la diffusion et le partage des connaissances.

La formulation des questions laissait au chercheur la possibilité d'en créer d'autres en cours de chemin, si la nécessité se fait sentir.

- *L'échantillon* : les entretiens semi directif sont administré à un échantillon de convenance, composé de 25 salariés « front office » exerçant dans 3 banques tunisiennes à capital mixte (implantées à Sfax et à Monastir) : Attijari Bank, L'Union Internationale des banques (UIB) et l'Union bancaire du commerce et de l'industrie (UBCI). Une quatrième banque (la Biat), à capital purement tunisien, a été ajoutée à l'échantillon, en tant que témoin.

Nous voulons entre autres vérifier si « la fusion » des 3 premières banques avec des établissements bancaires français, entraînait un meilleur usage du Groupware et du KM au sein des banques tunisiennes.

Ci-dessous la répartition des salariés Front Office sur les banques choisies :

Tableau N°1 : la répartition des salariés Front Office sur les banques

Banque	Chargé clientèle	Front office
Attijari	4	3
UIB	3	3
UBCI	3	3
BIAT	3	3

La réalisation de l'enquête : les entretiens semi-directifs ont été réalisés par nos soins dans des agences de quartier, relevant des banques citées et ce, entre le 03/12/2012 et le 14/12/2012. Pour encourager les agents interrogés à nous livrer des informations sincères sur le mode de fonctionnement interne de leurs banques respectives, nous avons évité les enregistrements audio. Les réponses des sujets interrogés ont donc été consignées par écrit sur un carnet. Les interviews ont duré entre 45 et 90 mn.

- *Le Verbatim* : ces notes ont été par la suite organisées en fiches signalétiques (une fiche par Interview) comprenant les informations suivantes : Banque, date de l'interview, qualité de la personne interrogée et durée de l'entretien. Cela nous a donné un Verbatim de 29 pages.
- *L'analyse de contenu* du verbatim : le verbatim ainsi obtenu a été analysé grâce à la technique d'analyse de contenu Berelsonienne, la plus appropriée à la situation, nous semble-t-il : « L'analyse de contenu est une technique de recherche qui nous permet de réaliser une description objective, systématique et quantitative des contenus manifestes des communications verbales » (Berelson, 1952). Les thèmes ainsi obtenus ont été quantifiés et traduits en pourcentages, ce qui facilitera les comparaisons lors de l'interprétation des résultats.

2-2 Résultats de l'enquête empirique

Les résultats obtenus suite à notre investigation empirique sont ici classés selon la typologie d'Accart (2005) à savoir :

1-La collecte des connaissances professionnelles.

2-La capitalisation des connaissances professionnelles.

3-La diffusion et le partage des connaissances professionnelles.

La collecte des connaissances professionnelles (Q1 et Q2): D'après les sujets interrogés, la collecte de nouvelles connaissances explicites se fait par les voix suivantes :

Tableau N°2 : Taux des utilisations des outils de collecte des connaissances.

Outils de collecte des connaissances	Taux des utilisations (Agents front office) (%)
La Bibliothèque on line	46%
La Messagerie	22%
Le briefing matinal	22%
Les collègues	10%
Total	100%

On apprend à l'occasion que la Direction n'utilise plus les Notes « papier » (Circulaires, Notes de service...) pour diffuser ses instructions à ses salariés. La messagerie électronique et la Base de données de la banque remplacent ici les modes de transmission traditionnels.

Quant aux connaissances tacites, les salariés les cherchent plutôt par téléphone (82%) auprès d'un collègue ou oralement auprès du chef d'agence (18%).

Quels types d'information tacites les salariés cherchent-ils auprès des collègues, les résultats sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 3 : Le taux des informations tacites recherchées par les salariés.

Types d'informations tacites recherchées par les salariés	Taux de réponses (agents front office) (%)
Les bonnes pratiques auprès des anciens	30%
Des solutions pratiques aux problèmes rencontrés avec les clients	60%
Autres	10%
Total	100%

A la question: *Que font-ils de ces informations acquises (capitalisation des connaissances)*, les réponses des sujets interrogés sont les suivantes :

Tableau N°4 : Taux des objectifs suite a la capitalisation des connaissances.

Thème	Taux de réponses (agents front office) (%)
La mémorisation des informations	40%
La synthèse des informations	10%
La notation des informations sur la Bibliothèque personnelle	30%
L'écriture des informations sur un cahier spécial	20%
Total	100%

Partagent-ils ces nouvelles connaissances avec les collègues (Diffusion des connaissances) ?

Les résultats obtenus figurent sur le tableau suivant :

Tableau N°5 : Le taux des manières de partage des connaissances.

Les manières de partage des connaissances	Le taux des réponses (agents front office) (%)
Le partage des connaissances avec les collègues.	30%
L'utilisation direct des connaissances dans le travail quotidien sans se soucier de les diffuser dans le service.	70%
Total	100%

Par quels moyens les salariés partagent-ils ces connaissances avec leurs collègues ?

Tableau N°6 : Le taux des outils de partage des connaissances par les répondants.

Les outils de partagent des connaissances	Le taux des utilisateurs (agents front office) (%)
La messagerie	20%
De bouche à oreille	70%
Briefing matinal	10%
Total	100%

Nous remarquons ici que seuls le 1/5^{ème} des salariés utilisent les moyens électroniques pour partager leurs connaissances, alors qu'ils disposent, au sein de la banque, d'un Logiciel dédié au travail collaboratif. La plupart d'entre eux continuent à passer par la voie orale.

Interprétation des résultats :

Consciente des plus values générées par le travail collaboratif, les banques tunisiennes visitées ont, toutes installé des logiciels Groupeware avec des fonctions de captage, de stockage, de partage, d'information mutuelle et de diffusion de l'information (selon le cas). Les salariés semblent profiter des services de ce logiciel à deux niveaux :

- La captation de l'information
- Et le stockage des informations ainsi recueillies.

Mais lors du partage des informations avec les collègues (noyau central du *travail collaboratif* dont les mérites sont souvent soulignés par les publications), les salariés interrogés sont plutôt tentés de tenir leurs collègues à l'écart (seuls 30% déclarent partager ces informations avec les collègues du service, alors que la Plateforme de la banque le permet, à travers le Forum par exemple).

Pour le tiers des salariés qui acceptent de partager ces informations avec les collègues, ils ont plutôt tendance à privilégier le mode de diffusion traditionnel, à savoir la communication orale (Bouche à oreille, papotage à la buvette, téléphone.....), aux dépens des moyens numériques mis à leur disposition par la Banque.

Ces deux conclusions mettent en avant trois problèmes de fonctionnement au sein des banques tunisiennes visitées: le travail en équipe, la formation continue des salariés et enfin la culture d'entreprise.

- *Le travail en équipe* : les résultats obtenus ne semblent pas indiquer que les salariés interrogés se sentent appartenir à une équipe et encore moins travailler en équipe. Sinon, pourquoi les ¾ d'entre eux évitent-ils de partager les informations recueillies avec leurs collègues ?
- *La formation continue* : à défaut de formation continue qui les initie aux plus value du travail en équipe, du travail collaboratif, de l'usage du Logiciel Groupware (notamment pour le partage des informations), les salariés risquent d'ignorer les nouvelles pratiques de gestion voulues par la Direction.

C'est qui a fait dire à Grudin que «l'introduction efficace des logiciels Groupware (collecticiels) dans les organisations ne peut pas être guidée uniquement par la technologie, mais nécessite de s'appuyer sur une bonne compréhension de la manière dont les groupes et les organisations fonctionnent» (Grudin,1993).

D'ailleurs, plusieurs recherches empiriques ont montré les limites des approches technicistes en matière de gestion des connaissances au sein des organisations et soulignent l'importance de l'individu dans les projets de gestion des connaissances ainsi que l'importance d'un environnement organisationnel favorable à la collaboration (Leidner, 2001; Grover et Davenport, 2001; O'Dell et Grayson, 1998).

- *Culture de l'entreprise* : Cela pose enfin le problème de la culture de l'entreprise. L'introduction de nouvelles technologies de management (tel que les logiciels Groupware) impose la transformation de la culture d'entreprise et de ses modes de fonctionnement, restés très hiérarchiques. Mais faute de sensibilisation des salariés à ce problème, et faute surtout de formation, cette transformation ne semble pas avoir au lieu. L'association avec des banques étrangères (en l'occurrence françaises) ne semble pas avoir eu d'impact tangible sur la transformation de la culture d'entreprise des banques.

Discussions des Résultats :

Les résultats de l'étude empirique menée auprès d'un échantillon de banques tunisiennes «à capital mixte» montrent l'importance

qu'accordent ces banques à l'utilisation des outils du travail collaboratif dans le processus de gestion de connaissances professionnelles.

Pour les agents « front office interrogés », le Groupware constitue un outil technologique important notamment pour la *collecte* des informations professionnelles.

En effet les sujets interrogés ont tendance à utiliser la bibliothèque on line (46%) ainsi que la messagerie (22%) lors de la collecte des informations.

Or, le traitement des opérations au front-office client requièrent à la fois rapidité et fiabilité de l'information, ce qui explique le recours de ces agents à des outils technologiques s'appuyant sur la traçabilité et l'instantanéité de l'information.

Ce résultat converge avec l'étude de Baffoux, Dou (1997) qui montrent que l'Intranet est un instrument de collecte d'informations ; sa véritable valeur ajoutée réside dans sa capacité à fédérer les systèmes d'information existants et à offrir des applications Groupware (Melissa Saadoun, 1996).

Quant aux connaissances tacites, les salariés des banques tunisiennes ont recours aux outils de communication traditionnels (téléphone 82%, bouche à oreille 18%), afin de les collecter.

Ce résultat ne semble pas conforme à l'analyse du Butterworth-Heinemann, (2000) qui stipule que dans le cas où la connaissance est essentiellement tacite, les Groupware peuvent être utilisées pour soutenir l'interaction personnelle nécessaire pour la connaissance, le partage, la création, et l'explication. D'après lui, l'utilisation et le transfert de connaissances dans une Organisation, ne peut réussir sans un minimum de collaboration entre les agents.

Notre étude a aussi montré le manque d'importance accordé aux outils de Groupware quant au stockage des informations. Étant donné le foisonnement et la multiplicité des outils de stockage d'information, les agents cherchent les moyens dont l'accès et l'utilisation sont plus faciles. Ce résultat semble diverger avec les travaux de Zacklad et Grundstein (2001), lesquels mettent en évidence l'importance de l'utilisation des Groupware en matière de stockage et de capitalisation des connaissances.

En effet, l'exploitation de plus en plus systématique des collecticiels, messageries électroniques, forum, systèmes de workflow, intégrés

dans les intranets et utilisés dans la plupart des projets de conception, explique que ces outils soient considérés comme des aides potentielles au processus de capitalisation des connaissances. (Zacklad et Grundstein 2001).

Concernant l'étape de la diffusion des connaissances, nous avons trouvé que seuls 30% des agents interrogés déclarent partager et diffuser les informations professionnelles et que ceux qui le font n'utilisent les moyens technologiques que dans 20% des cas (Messagerie).

Or, la littérature publiée a largement mis en évidence les plus values d'un partage des connaissances via les nouvelles technologies (Vazille, 2006).

Des technologies appropriées ont développé des applications collaboratives, et personnalisables afin de mettre en relation les salariés pour échanger, partager et approfondir leur expertise, en d'autres termes : créer des réseaux de connaissances (Vazille, 2006).

Ainsi, Isaac (2002) explique comment les nouveaux outils technologiques de diffusion des connaissances vont permettre un réel Knowledge Management puisqu'ils ont pour but d'être utilisés dans une optique de partage. Ce sont par exemple les logiciels de Groupware qui sont aujourd'hui utilisés par plus de 50% des entreprises françaises (Isaac, 2002).

Stuart (1996) insiste de son côté sur la diversité des outils utilisés pour capitaliser et partager les connaissances : bulletins d'information, logiciels de Groupware, sites web, ateliers internes, recueils des meilleures pratiques (best practices).

Conclusion :

Il ressort de cette recherche empirique, certes limitée, que l'outil informatique n'aura d'effet sur la gestion des connaissances au sein des institutions bancaires que s'il ne s'intègre pas dans une démarche stratégique, organisationnelle et humaine claire et annoncée, à laquelle l'ensemble des salariés de la banque pourra adhérer.

Mais comme nous l'avons dit plus haut, il ne suffit pas que les banques tunisiennes importent de nouvelles technologies (comme le Logiciel Groupware) pour que les agents les utilisent aux différents niveaux de la gestion des connaissances. Encore faut-il les former à l'usage de ces nouvelles technologies et aux plus values qu'elles peuvent générer au niveau du management des connaissances professionnelles.

Il semble aussi que la taille des entreprises étudiées soit un obstacle à l'usage généralisé du Groupware. Dans les entreprises à taille humaine, le rôle du Groupware (cad de la technique) se réduit alors à assurer grâce à un support formel des échanges qui s'opéraient autrefois de manière plus informelle et naturelle et qui se trouvent maintenant contraint par la taille des firmes. (Reimus, 1996)

Le partage interne des connaissances, à travers les outils Groupware, constitue à notre avis une nouvelle piste de recherche à explorer .

BIBLIOGRAPHIE

- Accart, J-Ph. (2005)**, « Knowledge Management et management de l'information : la dimension humaine des "communautés de pratiques». Janvier 2005, *Revue Electronique Suisse de Science de l'information, numéro 1*.
- Barthes, J. (1996)**, *Processus de capitalisation*, Institut International pour l'Intelligence Artificielle, Université de Technologie de Compiègne.
- Baumard, P. (2002)**, « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations et réorientations stratégiques », in *Conférence AIM, Paris*.
- Berelson, D. (1952)**, *Content Analysis in Communication Research*. New York, Illinois University Press.
- Berthon, B. (2003)**, « Pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra organisationnel », *XIIème conférence de l'académie internationale en management stratégique AIMS* .
- Bœuf, J. (2002)**, *La fin du Groupware ? Résurgence d'une dynamique organisationnelle assistée par ordinateur*. Paris : L'Harmattan.
- Butterworth and Heinemann.(2000)**, *Action Learning to Learning from Action: Implementing the After Action Review* », chapitre 9, dans *Strategic Learning in a Knowledge Economy*. Editeur. John Wiley & Sons, 2007.
- Davenport T. et Prusak L. (1998)**, *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School.
- Ferrary, M., Pesqueux, Y. (2006)**, « Management de la connaissance. Chapitre 3, L'apprentissage organisationnel". *Revue Economica*. France. p. 63-93
- Grant M.(1996)**, «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109.
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001)**, « General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda». *Journal of Management Information Systems*, 18, 234-267.

- Grudin, J. (1993)**, Groupware and Cooperative Work: Problems and Prospects, in Baecker, R. M. (Ed.) *Readings in Groupware and Computer-Supported Cooperative Work*, Morgan Kaufmann Publishers, Inc.
- Grundstein M. (2000)**, « Le Management des Connaissances dans l'entreprise, Problématique, axe de progrès, orientations». *Research report #050010*, MG Conseil.
- Isaac H., (2002)**, « Les défis du management à l'ère numérique », in Kalika Ed.,
Les défis du management, Paris : Editions Liaisons.
- Johansen, R. (1988)**, *Groupware: Computer Support for Business Teams*. New York: The Free Press.
- Josserand E et Charki H. (2006)**, Des outils de partage d'information au management des connaissances, in Kalika Ed., *Les défis du management*, Paris : Editions Liaisons.
- Levan S, Liebmann A. (1994)**, *Le groupware, informatique, management et organisation*. Paris : Hermès.
- Malhotra Y. & Galletta, D. (2005)**, "A multidimensional commitment model of volitional systems adoption and usage behavior". *Journal of Management Information Systems*, 22, pp117-151
- Muccheilli, R., (2009)**. *Le travail en équipe, clé pour une meilleure efficacité collective*, Paris : E.S.F.
- Muccheilli, R., (1986)**. *Les techniques de l'interview*, Paris : E.S.F.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (2000)**, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris : De Boeck Université.
- O'Dell C. et C. J. Grayson (1998)**, « If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices». *California Management Review*, 40 (3), 154-174.
- Prax J. (2000)**, *Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris : Dunod.
- Quintas, P. (2000)**, IT@future.com? The knowledge imperative for sustainable growth,

Keynote Opening Adress at Creating the Future: beyond the Bottom
Line, 22nd CIMA

national Conference, Colombo, Sri Lanka

Reimus .B (1996), Knowledge sharing within management consulting
firms, Kennedy

Publications, Fitzwilliam, New Hampshire,
[<http://www.kennedypub.com/gware.html>]

Saadoun M. (1996), *Le projet groupware : des techniques de
management au choix du logiciel groupware*. Paris: Editions Eyrolles.

Schultze U. et Leidner, D. E. (2002), "Studying knowledge
management in information systems research: discourses and
theoretical assumptions", *MIS Quarterly*, Vol 26, No. 3, 213-242.

Stuart A. (1996), « Knowledge Management », *CIO Magazine*,
[<http://www.cio.com/cio>]

Vazille R.(2006), *Le Guide du management des connaissances*. Paris:
AFNOR, 2006.

Von Krogh, G. (1994), An essay on corporate epistemology.
Strategic Journal, Summer, 15, 53- 71.

Zacklad M. et Grundstein M., eds. (2001), *Management des
connaissances*, Stanmore : Hermes Science Europe LTD.