

L'impact de la pluralité des objectifs sur la capitalisation des connaissances au sein des organisations

□ Résumé

La performance de toute organisation dépend de sa capacité à mobiliser et à combiner les connaissances individuelles de son capital humain pour construire un système de connaissances collectives. Or, cette tâche s'avère de plus en plus difficile si l'on se situe dans un environnement social animé par une pluralité des objectifs. Notre travail consiste à étudier le comportement des individus appartenant à une même organisation, et ayant des objectifs multiples afin d'assurer la capitalisation des connaissances collectives en résolvant les situations conflictuelles.

Mots clefs :

Objectifs, conflits, capitalisation des connaissances, capital humain.

□ Abstract

The performance of every organization depends on its capacity to mobilize and combine individual knowledge of its human capital to build a knowledge system. However, this task is difficult to realize if we consider that social environment is animated by a plurality of objectives. Our work consists in studying the behavior of the individuals belonging to the same organization, and having multiple objectives in order to ensure the capitalization of collective knowledge by solving the conflict situations.

Key-words:

Objectives, conflicts, knowledge capitalization, human capital.

Houda YOUSSEF

Doctorante en Sciences de Gestion au laboratoire
CREPA de l'Université Paris IX Dauphine
ATER à l'université Paris V René Descartes
143, avenue de Versailles - 7016 Paris
Téléphone : 01 44 14 45 12

E-mail : houda_youssef@hotmail.com

Imed BOUGHZALA

Maître de Conférences en Systèmes
d'information
GET - INT
9, rue Charles Fourier - 91011 Evry
Téléphone : 01 60 76 45 74

E-mail : Imed.Boughzala@int-evry.fr

Introduction

La gestion de l'immatériel constitue l'un des thèmes centraux de la recherche scientifique de ces dernières années. Plusieurs travaux se sont orientés vers la compréhension du comportement de l'individu dans une organisation et des motivations qui l'animent. Chaque organisation est construite par un tissu d'individus formant des systèmes sociaux contingents. Chaque individu est un système en soi ayant ses connaissances individuelles qu'il partage avec d'autres individus afin de capitaliser les connaissances de l'organisation. La performance de toute entreprise dépendra donc de sa capacité à mobiliser et à combiner les connaissances individuelles de son capital humain pour construire un système de connaissances, partie intégrante de son système d'information. Or, cette tâche s'avère de plus en plus difficile si l'on se situe dans un environnement social animé par une pluralité des objectifs. Notre travail consiste à étudier le comportement des individus appartenant à une même organisation, et ayant chacun des objectifs multiples afin d'assurer la capitalisation des connaissances collectives en résolvant les situations conflictuelles.

En effet, si l'on définit l'organisation¹ comme "un ensemble d'individus, reliés par des réseaux de communication, mêlant leurs activités pour atteindre un ou plusieurs objectifs, communs ou non, sous l'autorité d'un appareil de pouvoir" (Cotta, 1977), émergent quatre sous-concepts : les objectifs, les moyens les contraintes et le pouvoir. Notre travail se propose d'étudier la notion d'objectifs dans une organisation afin d'étudier la place essentielle que celle-ci occupe dans la capitalisation des connaissances.

Pour ce faire, nous développerons dans un premier temps la notion de pluralité des objectifs dans les organisations et les conflits qui peuvent en découler (§1), pour essayer de déterminer dans un second temps si cette pluralité peut avoir un impact sur la capitalisation des connaissances (§2).

1. La pluralité des objectifs dans l'organisation

La notion d'objectifs dans les organisations est un thème d'actualité qui recouvre un vaste champ d'analyse. Son étude débouche sur une première distinction qui consiste à savoir si l'on peut prêter à l'organisation un objectif unique ou plusieurs. Si l'on admet que l'on puisse lui assigner plusieurs objectifs, sont-ils communs ou non à tous ses membres.

1.1. La notion d'objectif

¹ Sa structure pouvant être formelle dans le cas d'une entreprise, d'une administration, ou d'une institution ou assez informelle dans le cas d'une communauté d'intérêt ou de pratique.

Si l'on se réfère à la vision fonctionnaliste de l'organisation, cette dernière est définie comme "tout arrangement social dans lequel les activités de certaines personnes sont systématiquement planifiées par d'autres personnes (...) dans le but d'atteindre certains objectifs" (Stinchcombe, 1967), cité par (Séguin-Bernard et Chanlat, 1987).

Ce paradigme fonctionnaliste fondé sur l'ordre, l'efficacité et la rationalité est remis en cause par la vision critique qui met en avant les questions relatives au pouvoir organisationnel et à la divergence des intérêts au sein d'une même organisation.

Séguin-Bernard et Chanlat font référence à ces deux visions de l'organisation pour envisager les notions de buts et d'objectifs (Séguin-Bernard et Chanlat, 1987). Les objectifs sont considérés comme étant l'expression des buts en termes mesurables.

Ainsi, la vision fonctionnaliste accorde une place de premier ordre aux buts; elle les définit comme "les intentions précédant les décisions et les actions, les états d'esprit qui incitent les individus ou les organisations à faire ce qu'ils font" (Mintzberg, 1983) cité par (Séguin-Bernard et Chanlat, 1987).

Plusieurs fonctions sont assignées aux buts et aux objectifs qui en découlent :

- permettre de déterminer une orientation et de décrire un état futur des affaires,
- permettre une planification des activités,
- permettre de légitimer les activités de l'organisation et de justifier son existence,
- servir de critères de choix quant à la technologie, aux structures et à la division du travail à privilégier au sein de l'organisation ; ils orientent aussi le processus de socialisation à mettre en place dans l'organisation,
- servir de critères d'évaluation du succès d'une organisation (performance, efficacité, rentabilité).

La vision critique accorde une place secondaire aux objectifs, les considérant comme le résultat d'un processus socio-politique, au sein duquel tous les membres n'ont pas le même poids.

Les recherches en téléologie ont en effet prêté à l'entreprise plusieurs objectifs, communs à tous ses membres, traduits dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Sur un échantillon de 250 entreprises, MEYER a distingué cinq stratégies ou objectifs importants (Cotta, 1977). L'entreprise peut se fixer (1) un objectif d'expansion ou de croissance; ou (2) un objectif d'assimilation qui consiste à utiliser le plus rapidement possible ses capacités de production supplémentaires ; ou (3) de sénilité qui consiste à favoriser l'accroissement des ressources financières au détriment de la productivité ; ou

(4) de part de marché ; ou encore (5) un objectif de récupération consistant à éliminer les difficultés financières.

L'entreprise se trouve donc face à une diversité d'objectifs qui donne naissance à une difficulté de choix entre eux. D'où l'émergence de plusieurs travaux qui traitent de la diversité des objectifs dans l'entreprise, qui sont communs à tous ses membres.

Ces travaux donnent lieu à une extension nécessaire, à savoir celle des objectifs non communs à tous les membres de l'entreprise. Leur étude permettra de déterminer et gérer les conflits dans l'entreprise.

1.2. La notion de pluralité d'objectifs

Aubin applique la notion d'optimum de Pareto aux choix multi-objectifs (Cotta, 1977). Il démontre que si l'on admet qu'une entreprise se trouve face à deux objectifs, il y aura un optimum Paretien si l'entreprise peut améliorer la réalisation d'un objectif sans détériorer la situation de l'autre. Il suppose que l'entreprise accorde une pondération à chacun de ses objectifs par l'intermédiaire de l'écart entre ce qu'elle réalise et le maximum qu'elle pourrait réaliser. D'où la notion d'optimum Paretien indéterminé. L'indétermination est liée à multitude de situations optimales qui dépendent des pondérations.

Le théorème d'Aubin traite de la multitude des objectifs qui sont communs à tous les membres de l'organisation. D'ailleurs, la notion de pluralité des objectifs tient peu de place dans les théories des organisations. En effet, « dans la plupart des cas, l'objectif de l'organisation est admis comme une donnée et la possibilité de plusieurs interprétations de cet objectif ou du fait que d'autres objectifs puissent avoir une incidence sur le comportement des participants a été omise » (March et Simon, 1964).

Or, toute entreprise est le siège d'une multiplicité d'objectifs individuels non communs à tous ses membres.

Il convient de faire la distinction entre une diversité des objectifs et une pluralité d'objectifs. La diversité implique que chaque individu dans l'organisation possède un objectif qui soit différent de celui des autres individus. Ceci peut constituer une richesse pour l'organisation dans le sens où cela stimule la confrontation d'idées diverses qui peuvent enrichir le système de connaissances de l'organisation.

Par contre, lorsque nous parlons de pluralité d'objectifs, nous entendons que chaque individu peut avoir plusieurs objectifs : certains sont « déclarés » ou « exprimés », d'autres sont « cachés », ou « dissimulés » ou « non-exprimés ». Ils traduisent les intérêts individuels et peuvent même être divergents ou opposés.

Chaque individu se trouve donc face à une confrontation d'objectifs divergents qu'il hiérarchise. Cette hiérarchisation peut donner lieu à ce que l'objectif « caché » soit au premier rang. Si l'on admet la rationalité de l'individu, celui-ci va entreprendre toutes les actions dans son pou-

voir pour atteindre son objectif de premier rang. D'où une confrontation au sein de l'organisation d'objectifs exprimés ou non, qui donnent lieu à un certain nombre de conflits.

1.3. Les logiques du conflit et leur déroulement

Si l'on se réfère à la définition de March et Simon (1964) de la notion de conflit, celui-ci s'appliquerait à « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision de sorte qu'un individu éprouve des difficultés à opérer le choix de son action ». Ces auteurs distinguent deux grandes origines du conflit : la première est de type intra-individuelle, interne aux individus où aucun ou peu des membres de l'organisation n'arrive à trouver une alternative compatible avec ses propres objectifs. La seconde, de type inter-individuelle, ce sont les différences entre les choix individuels des membres de l'organisation. Il est aussi important de souligner que l'incertitude accentue les conflits surtout de type intra-individuels.

Dans les conflits inter-individuels nous pouvons distinguer trois groupes d'individus auxquels sont assignés différentes catégories d'objectifs.

Le premier groupe est composé de « ceux qui décident de faire ». Ce sont les propriétaires et/ou actionnaires dont l'objectif est proprement financier, relatif au profit.

Le deuxième groupe est celui de ceux qui « font faire ». Il s'agit des cadres supérieurs dont les objectifs sont mixtes mais auxquels est attribuée une fonction objectif basée sur trois principaux éléments : la rémunération ; les avantages en nature et prestige ; et l'étendue du pouvoir et sa qualité (le pouvoir discrétionnaire).

Le troisième groupe est composé du personnel d'exécution. Cette catégorie ne cherche pas à acquérir un pouvoir mais à maximiser sa rentabilité financière par rapport à son effort. Ceci revient à diminuer l'effort, le « slack », puisque la rémunération est difficile à modifier.

Ainsi, si l'on considère l'existence de ces trois groupes d'individus auxquels sont assignées trois catégories d'objectifs différents, voire divergents, nous entrons dans une logique de conflit qui anime toute organisation économique.

Les conflits évoluent dans le temps et suivent une logique dynamique. Le conflit est un processus qui naît des tensions entre les différentes catégories d'individus dans l'entreprise (Cotta, 1977). Ces tensions peuvent être modifiées en fonction du déroulement des conflits, c'est à dire les comportements antagonistes ou d'alliances, et leur modification peut à son tour entraîner une redéfinition du conflit. D'où la notion de dynamique des conflits. Le conflit est donc un flux de comportements dont les résultats sont périodiquement internalisés dans l'évolution de l'état des tensions.

Face à cette dynamique des conflits, la question se pose de savoir s'il est possible de résoudre ces conflits qui sont dus à une concurrence entre des objectifs différents.

1.4. La résolution pragmatique du conflit

Selon March et Simon (1964), quatre processus s'offrent à l'organisation pour réagir face aux conflits :

1. La résolution de problèmes : rassembler les informations et rechercher de nouvelles alternatives
2. La persuasion : transcender les objectifs secondaires par rapport aux objectifs communs
3. Le marchandage : lorsque la différence d'objectifs est incontournable, faire appel à des valeurs communes de « juste milieu » ou « d'évidence » et où la négociation joue un rôle important
4. La politique : qui correspond sur le fond au marchandage mais plutôt collectif c'est-à-dire qu'il s'étend à d'autres institutions comme les institutions d'état.

Par ailleurs, face à cette problématique de conflits, l'organisation se trouve généralement face à trois situations (Cotta, 1977).

La première situation est appelée union spontanée, où les objectifs de chacun des sous-ensembles s'en trouvent améliorés. Mais puisque les conflits obéissent à une logique dynamique, les membres de l'organisation cherchent à atteindre une meilleure situation jusqu'à ce que l'entreprise atteigne le second type de situation, celle de la coalition gagnante. Cette situation impose des pertes aux autres sous-ensembles et peut aboutir à un troisième type de situation de blocage qui rend impossible toute tentative de résolution du conflit.

Une fois que nous avons soulevé l'importance de la pluralité des objectifs nous essaierons d'étudier leur impact sur la capitalisation des connaissances.

2. Capitalisation des connaissances et pluralité des objectifs :

Nous présenterons dans ce paragraphe les définitions des notions de connaissance et de capitalisation de connaissances pour ensuite essayer de démontrer l'impact de la pluralité des objectifs sur celle-ci en étudiant le processus de capitalisation des connaissances.

2.1. Définitions et mise en contexte

La connaissance est un ensemble composite d'information mais aussi de comportement, de gestes, de mots, de sons... qui est un savoir théorique ou un savoir-faire (savoir expérimental), voir un savoir davantage comportemental. Elle implique forcément l'homme "porteur" car elle est inséparable du sujet porteur (Prax,

2000). Il s'agit de la connaissance individuelle, celle qui appartient à l'individu ; elle peut être tacite ou explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995). La connaissance collective est loin d'être une addition de connaissances individuelles mais un ensemble coordonné de savoirs, comportements, pratiques, etc.

Les connaissances collectives constituent une des ressources essentielles de l'entreprise; elles sont le plus souvent transmises oralement de manière implicite. En l'absence de ceux qui les ont formalisées, elles sont difficiles à repérer et à exploiter. Dans ce sens, les connaissances de l'entreprise restent fortement dépendantes des connaissances des personnes et de leur présence dans l'entreprise. C'est là où intervient le rôle de la gestion des connaissances dont l'objectif est de formaliser les connaissances tacites afin de les rendre mobilisables et opérationnelles au niveau de l'organisation entière (Ermine, 2000).

Cette problématique trouve sa réponse dans la capitalisation des connaissances dans ses quatre facettes² (Grundstein, 1996) : le repérage des connaissances cruciales, leur préservation, leur valorisation et leur actualisation (Figure 1).

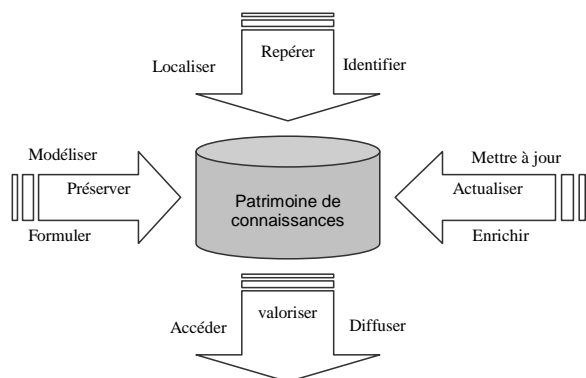


Figure 1 : La capitalisation des connaissances

Selon Grundstein (1996), "capitaliser les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital".

Afin de valoriser ce capital qui dépend fortement des individus, si l'on souligne les enjeux de pouvoir liés au partage des connaissances (Davenport et Prusak, 1998), il convient de prendre en compte les enjeux sociaux relatifs à la mise en place d'une politique de capitalisation des connaissances.

En effet, si l'on se réfère à l'idée de Crozier et Friedberg (1977) selon laquelle les connaissances sont une des sources fondamentales de pouvoir dans l'organisation,

² Nous développerons ces quatre facettes dans le paragraphe suivant.

nous pouvons supposer que la capitalisation des connaissances peut être confrontée à un conflit d'intérêts et donc à une pluralité des objectifs.

2.2. Impact de la pluralité des objectifs sur la capitalisation des connaissances

Dans ce paragraphe, nous nous baserons sur les quatre facettes de la capitalisation des connaissances cités ci-dessus pour repérer d'éventuels impacts de la pluralité des objectifs.

Si l'on se réfère aux travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), les connaissances sont définies comme « un processus humain de la justification de croyance personnelle vers l'atteinte de la vérité ». Ils font la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites qui sera la base de leur cycle de conversion des connaissances.

Puisque ce cycle permet de passer des connaissances individuelles vers les connaissances collectives, nous émettons l'hypothèse que ce passage sera influencé par la pluralité des objectifs. Pour vérifier cette hypothèse, nous nous focaliserons sur ces quatre facettes.

Il existe un constant aller-retour entre les connaissances tacites et explicites : ce sont les différents modes de création des connaissances sur lesquels Nonaka (Nonaka et Takeuchi, 1995) fonde sa théorie de création des connaissances. La dynamique de création de connaissances selon Nonaka et Takeuchi traduit les quatre modes d'apprentissage organisationnel collectif qu'ils appellent aussi les modes de conversion des connaissances :

- La socialisation : création de connaissances tacites à partir d'autres connaissances tacites grâce à des expériences partagées (par l'observation, l'imitation, la pratique). Elle permet une personnalisation des relations et une appropriation réciproque des méthodes de travail. Elle permet de faire profiter tout le monde des connaissances tacites de chacun sans pour autant qu'elles soient exploitées par tous. « Au cours de ce processus, aucun des protagonistes n'explique son art pour le rendre accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif de l'entreprise » (Grundstein, 2004).

- La combinaison : création de connaissances explicites à partir de connaissances explicites. Levitt et March (1988) signalent que la combinaison des routines existantes est un moteur essentiel de l'apprentissage organisationnel. Les nouvelles technologies de l'Information et de la communication jouent un rôle essentiel dans ce processus d'apprentissage : bases de données partagées, réseaux informatiques, etc.

- L'externalisation : conversion de connaissances tacites en connaissances explicites. Elle consiste à formaliser les connaissances tacites, à les inscrire, les codifier dans la mémoire de l'entreprise (Dieng et al., 2000). Elle peut se faire grâce aux rencontres informelles, ou plus

formalisées, où les membres de l'entreprise s'échangent des méthodologies et modes de résolution de problèmes.

- L'internalisation : conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. Il s'agit là de l'apprentissage par l'action, directement lié à l'exercice de pratique organisationnelle. L'internalisation est un processus qui permet l'appropriation des règles et procédures formelles. « Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun » (Grundstein, 2004).

Si un -ou plusieurs- membre de l'organisation a un objectif caché qui est celui de l'acquisition de pouvoir par la détention de connaissances cruciales, il sera amené à ne pas communiquer ses connaissances aux autres membres de l'organisation et aura un comportement basé sur la rétention des connaissances. Ceci affecte le cycle dans ses quatre facettes.

Ainsi, la pluralité des objectifs peut affecter le processus de création des connaissances donc peut influencer la première phase de capitalisation des connaissances (cf. Figure1), à savoir, le repérage des connaissances cruciales.

La préservation des connaissances se base sur l'acquisition, la modélisation, la formulation et la conservation des connaissances explicites. Cette tâche peut s'avérer difficile à accomplir surtout dans son côté « acquisition » si l'on se situe dans un contexte de pluralité des objectifs.

En ce qui concerne la valorisation, c'est-à-dire l'accès, la diffusion et le partage des connaissances afin de les exploiter et de créer de nouvelles connaissances, elle nécessite une interaction entre les personnes donc dépend fortement de leurs objectifs.

Enfin, l'actualisation, donc l'évaluation et la mise à jour des connaissances, elle peut être sujette à des interprétations subjectives.

Ainsi, tant la diversité des objectifs peut enrichir le processus de capitalisation des connaissances en favorisant la confrontation de connaissances diverses, tant la pluralité des objectifs peut constituer un frein dans la mesure où certains objectifs peuvent être antagonistes et incitent certains membres à la rétention d'informations, donc de connaissances.

3. Expérimentation

Afin de valider empiriquement notre raisonnement, nous avons étudié la formulation des objectifs et leur impact sur la capitalisation des connaissances au cours de trois projets de recherche :

- Un projet d'évaluation de la mise en place d'un réseau de communauté de pratique des chirurgiens dentistes sur la région d'île de France : conduite et analyse d'entretiens semi-directifs centrés.

- Un projet d'évaluation du processus d'apprentissage organisationnel d'un centre de recherche agronomique (organisme de 1800 personnes).

- Un projet d'étude des mécanismes de coordination d'un espace d'information grand public en réseau (nombre de visiteurs : 2.5 millions en dix ans).

Les deux premiers projets étant en cours de traitement des données, et le troisième est en cours de lancement.

La démarche que nous suivons afin de repérer les objectifs et d'étudier leur impact sur la capitalisation des connaissances se décline en quatre phases :

- *La phase d'entretiens* : nous nous reposons dans cette phase sur une méthodologie qualitative basée sur l'entretien semi directif centré. Une grande attention est portée sur le choix d'un échantillon représentatif d'acteurs à interviewer.

Une trentaine d'entretiens ont été effectués pour le premier projet ainsi qu'une transcription des réunions des conseils d'administration auxquels nous avons assisté. Concernant le deuxième projet, une vingtaine d'entretiens est programmé dont sept entretiens ont été réalisés dans trois départements, aux niveaux : Directeur de Département, Directeur Adjoint, Chef de Programme, Directeur Administratif et Financier, responsable d'unité de recherche et expert de domaines de connaissances. Ces entretiens ont été transcrits, et les transcriptions ont été communiquées aux personnes interviewées pour récapitulation et approbation.

- *La phase d'analyse documentaire* : nous nous basons dans cette phase sur des documents de type :

- Documents d'organisation (organigramme, rapports d'activité, descriptif des répartitions d'activité des départements, annuaire des activités du personnel, entretiens de progrès...)
- Documents stratégiques (schémas directeurs, plans à moyen terme, documents de synthèse...)
- Documents de production (publications, études, bilans d'activités...)

- *La phase de traitement* : dans cette phase de traitement des données des entretiens et des documents, notre objectif est d'un côté, le repérage :

- des objectifs de l'organisation vu par chacun des acteurs,
- des objectifs de l'organisation dans un processus de capitalisation des connaissances,
- des objectifs de chaque individu dans un processus de capitalisation des connaissances,

et d'un autre côté, d'établir la relation entre :

- les objectifs des individus et la capitalisation des connaissances collectives,

- les objectifs individuels, l'apprentissage collectif et leurs stratégies de progrès.

- *La phase d'évaluation* : dans cette phase, nous essayons d'évaluer l'impact de la pluralité des objectifs des individus sur l'étendue et la réussite d'une démarche de capitalisation des connaissances. Une liste de critères est cours de définition pour mesurer cet impact.

Le traitement des données étant en cours, nous ne pouvons donner de résultat à nos travaux. Néanmoins, nous avons pu observer l'existence d'une pluralité d'objectifs et émis des hypothèses de relations entre celle-ci et la capitalisation des connaissances.

4. Conclusion et perspectives

Nous nous attachons dans ce papier à mettre en évidence l'importance de la pluralité des objectifs et son impact sur la capitalisation des connaissances. Ce papier pose une problématique sans vraiment apporter de solutions à ce stade de l'étude.

Cette problématique de recherche qui nous préoccupe représente une problématique d'actualité et qui surtout n'a pas été profondément traitée dans les travaux de recherche. En effet, la plupart des travaux partent de l'hypothèse que les objectifs des individus dans l'entreprise sont communs à tous ses membres, que même s'il existait un conflit d'intérêt, ce dernier serait résolu par la négociation ou la persuasion. Or, il est très important de signaler, que chaque individu est animé par ses propres objectifs pour entreprendre une action. Il procède à la classification de ses objectifs et agit en fonction de l'importance qu'il leur accorde. L'individu peut aussi avoir des objectifs "affichés" ou "déclarés", comme il peut avoir des objectifs "cachés" qui peuvent même être classés dans un ordre supérieur à celui des objectifs déclarés. Cette pluralité peut donc influencer toute action collective et plus particulièrement dans le processus de capitalisation des connaissances. Cette problématique de pluralité des objectifs peut être étendue à d'autres domaines de recherche tels que l'étude de son impact sur la mise en place des systèmes d'information et leur efficacité dans les entreprises. Une autre perspective de notre travail est l'étude de l'impact de cette pluralité des objectifs sur le processus de décision.

Références

- Cotta, Alain, (1977). Eléments pour une théorie des conflits : la diversité des objectifs dans une organisation. Revue d'économie politique, n°1. Sirey.
- Cotta, Alain, (2001). L'exercice du pouvoir. Paris. Fayard.
- Crozier, M. et Friedberg, E., (1977). L'acteur et le système. Seuil.
- Davenport T. H., Prusak L., (1998). *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

- Dieng, R. ; Corby, O., Giboin, A. ; Goliebowska, J. ; Matta, N. et Ribière, M, (2000). *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Dunod, Paris.
- Ermine, J-L, (2000). *Les systèmes de connaissances*. Hermès, Paris, 2ième édition,
- Grundstein, M., (1996). La capitalisation des connaissances de l'entreprise, une problématique de management. Actes des 5èmes rencontres du programme MCX, Complexité : la stratégie de la relance, Aix-en-provence, 4-5 juillet 1996.
- Grundstein, M., (2004). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, dans Boughzala I., Ermine J-L. (dir) *Management des connaissances en entreprise*, Hermes-Lavoisier, 2004.
- Levitt, B., March, J., (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, n°14, pp. 319-340.
- March J. et Simon, H. (1964). *Les organisations, problèmes psychologiques*, Dunod, Paris, 1999.
- Mintzberg H. (1983) *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Prax J-Y., (2000). *Le guide du Knowledge Management, concepts et pratiques du management de la connaissances*, Dunod.
- Séguin-Bernard F, Chanlat J F. (1987). *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique. Tome II : Les composantes de l'organisation*. gaëtan morin éditeur.