

Les usages des TIC pour la formalisation et la capitalisation des connaissances au sein de l'Agence Tunis Afrique Presse (TAP)

Yousra SEGHIR

Institut Supérieur de Documentation de Tunis

Jihène KANDIL

Institut Supérieur de Documentation de Tunis

Depuis l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans les différents secteurs d'activités (économie, industrie, recherche et développement, etc.), les différents métiers connaissent des évolutions importantes tant au niveau de l'usage des équipements qu'au niveau du changement des procédés de travail. Cela se manifeste à travers la collecte, le traitement, la sauvegarde et le partage des connaissances. En effet, ces TIC offrent plusieurs services aux entreprises que l'on peut cerner selon trois aspects :

- L'aspect mémoire qui concerne la formalisation et la traçabilité pour la sauvegarde et l'intégration des savoirs et des savoir-faire des acteurs dans le patrimoine collectif de l'entreprise ;
- L'aspect partage qui concerne les outils utilisés pour assurer la diffusion de ces savoirs et savoir-faire au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons dire qu'un nouveau bien immatériel, à savoir la connaissance, impose de nouveaux usages des TIC dans le domaine de la presse. Compte tenu de l'évolution de ce métier qui recouvre des réalités et des manières d'exercer différentes, certaines compétences se dévoilent, d'autres connaissent une évolution rapide, d'autres peuvent disparaître ou être marginalisées. Plusieurs facteurs entrent donc en jeu pour nous faire réfléchir sur les problèmes relatifs à la manière d'instaurer une bonne infrastructure de soutien technologique facilitant l'organisation, la capitalisation, la communication et l'échange des flux informationnels et des connaissances existants.

Certes, l'intérêt porté à la problématique de la gestion des connaissances est relativement récent bien qu'elle ait été abordée depuis des années, notamment dans les travaux de GALBRAITH (1968), DRUCKER (1986, 1988, 1993) et TOFFLER (1990) qui ont essayé de démontrer que la principale source de création de richesse pour l'entreprise proviendrait d'activités intellectuelles, fondées sur le savoir, et que son succès dépend désormais de sa capacité de trouver l'information utile dans les piles de documentation, de gérer le stockage et le partage de véritables flux de connaissances et de repérer et cultiver les savoir-faire qui y sont rattachés.

Pourquoi s'intéresser au management des connaissances dans l'entreprise de presse ? Depuis l'émergence de la gestion des connaissances, on s'est rendu compte que la productivité

dépend non plus de l'information disponible mais de la circulation pertinente et adaptée de cette information ; autrement dit de la mobilisation aussi rapide qu'adaptée des savoirs accumulés.

Comme l'indique TREINEN, « l'on se rend compte que lorsqu'un projet se termine, il y a une masse de connaissances qui disparaît avec le départ des personnes qui y travaillaient. S'il n'y a pas de véritable stratégie pour capitaliser les acquis, les risques sont élevés pour que ce qui a été appris, fait, développé, discuté, négocié au cours du projet se perde parce qu'il n'y a pas eu de documentation systématique, d'échange, de partage et dès lors pas de mise en application des connaissances pour améliorer les pratiques »²⁴, d'où l'importance de la prise de conscience de capitaliser le patrimoine du savoir de l'entreprise. De ce constat, on peut expliquer l'émergence de la problématique de la gestion des connaissances dans l'entreprise de presse qui émane de plusieurs constats :

- La quantité d'informations disponibles pour les membres de l'entreprise est trop importante. Au quotidien, le journaliste navigue entre informations reçues, qui lui parviennent à travers des canaux multiples, et informations recherchées, qu'il va recueillir par sa propre initiative. Institutionnelles, associatives, privées... les sources d'information sont multiples et plus ou moins crédibles. Au journaliste de rester donc lucide, de trier et d'analyser toutes ces informations pour juger de leur pertinence ;

- Les TIC n'ont pas été souvent sollicitées correctement pour faire transmettre ce qui circulait facilement, autrefois, entre générations, de bouche à oreille, du maître vers le disciple. Le journaliste se doit donc d'évoluer dans le même milieu que ses lecteurs, auditeurs et spectateurs et de fréquenter les mêmes lieux virtuels, d'utiliser les mêmes services qui développent de nouveaux usages et constituent la base d'une culture numérique. Il doit également être en mesure d'utiliser les outils numériques les plus répandus ; qu'il s'agisse d'outils collaboratifs ou d'outils destinés au travail de l'image, du son, ou de la vidéo ;

- Les connaissances cruciales d'une entreprise de presse ne résident pas essentiellement dans les systèmes d'informations automatisés qui exploitent les informations structurées. Elles sont de plus en plus tacites regroupant les compétences acquises, le savoir-faire et l'expérience du journaliste dans son domaine d'activité ;

- Le savoir peut se partager aisément dans un groupe restreint de journalistes, mais il a du mal à traverser les barrières constituées par des domaines d'expertise et des cultures d'entreprise ;

- Faire l'inventaire des compétences existantes, détecter les écarts entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise, anticiper sur ce qui sera perdu si un journaliste ou un groupe de

²⁴ TREINEN, Sophie.- Gestion des connaissances et genre : un peu de clarté.- p.149.

URL : <http://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak159f/ak159f30.pdf> (site consulté le 11-05-2009).

journalistes compétents venaient de quitter l'entreprise peut se révéler un bon moyen pour justifier l'introduction d'un système de management des connaissances.

Ainsi, il est intéressant de voir, quel rôle joue la gestion des connaissances dans le domaine de la presse ? Et quel bénéfice en attendre ?

Sur la base des différents constats mentionnés ci-dessus nous énonçons les questions de recherche suivantes :

1. Quel processus de gestion des connaissances à utiliser par les journalistes tunisiens travaillant à la TAP pour protéger leur savoir et savoir-faire et favoriser la mise en œuvre de leur action stratégique?
2. Quelles sont les méthodes appliquées par la TAP en matière de gestion des connaissances ?
3. Quels usages font ces journalistes des TIC en vue de formaliser et de construire une mémoire collective dans leur domaine d'activités ?
4. Sur quels outils s'appuient ces méthodes pour favoriser la gestion des connaissances ?

Pour trouver des réponses aux investigations de notre recherche, nous avons recouru à l'Agence Tunis Afrique Presse qui représente la première agence de presse en Afrique et dans le monde arabe. Et cela fait de la TAP la principale source d'information en Tunisie. Elle emploie 300 agents dont 220 appartenant aux services de la rédaction entre journalistes, photographes et documentalistes opérant au siège social à Tunis ou dans les divers bureaux de l'agence répartis dans les différentes régions du pays.

L'agence TAP fournit des informations, de l'actualité nationale dans les divers domaines, sous forme de reportages et d'enquêtes, et de l'actualité internationale et ce, en exploitant les dépêches des principales agences internationales et des agences nationales maghrébines, arabes, méditerranéennes et asiatiques.

L'étude des TIC et de leur apport pour la capitalisation des connaissances au sein de la « TAP » serait donc possible vu qu'elle est la seule entreprise de presse où l'informatisation a couvert la totalité des desks²⁵ à l'exception de la documentation qui est en cours »²⁶.

Méthodologie de la recherche

Notre recherche consiste en l'évaluation du degré de conformité entre les aspects théoriques qui relèvent d'une synthèse bibliographique sur le processus, les méthodes et les outils de gestion des connaissances, et la pratique des journalistes de la TAP et ce, à travers nos hypothèses de départ.

²⁵ Service d'une agence de presse chargé de la collecte, de l'édition et du contrôle des dépêches d'un secteur donné de l'actualité. (Définition du dictionnaire de Larousse).

²⁶ URL :<http://www.tap.info.tn>

Pour ce faire, nous nous sommes basées sur une étude de terrain. Il s'agit d'une recherche méthodique, formelle et réalisée d'une manière ponctuelle dans le temps à l'aide de

- **un questionnaire** qui a été distribué à 50 journalistes dans différentes sections pendant la période du printemps 2009 ;
- **un guide d'entretien** qui a été réalisé auprès de 10 journalistes effectué en été 2009 (juillet/août).

Il est à noter, dans cette partie, que nous avons retenu les deux méthodes à la fois étant donné que la majorité des journalistes n'ont pas répondu ou partiellement répondu aux questions constituant le questionnaire; ce qui a rendu difficile la déduction des constatations nécessaires. C'est pour cette raison, que nous nous sommes contentées d'analyser, seulement, les questions auxquelles, presque la totalité des interrogés ont répondu.

En plus nous n'avons reçu que trente questionnaires sur les cinquante distribués au départ de l'enquête; d'où le recours à l'élaboration d'un guide d'entretien pour compléter et renforcer les données et arguments recueillis à partir du questionnaire et leur affiner l'analyse.

Les différents thèmes relatifs aussi bien au questionnaire qu'aux entretiens se présentent comme suit :

1- Le questionnaire :

- Les usages des TIC pour la formalisation et la capitalisation des connaissances (les modèles de représentations et les outils de capitalisation) ;
- La gestion des connaissances (la conversion des connaissances, la gestion et la capitalisation des connaissances pour la constitution de la mémoire de l'agence TAP).

2- Le guide d'entretien :

- La gestion des connaissances au sein de l'agence TAP ;
- Les usages des TIC pour la gestion des connaissances ;
- Le rôle des journalistes dans la gestion des connaissances ;
- Les perspectives d'amélioration des TIC pour la gestion des connaissances.

Résultats de l'enquête

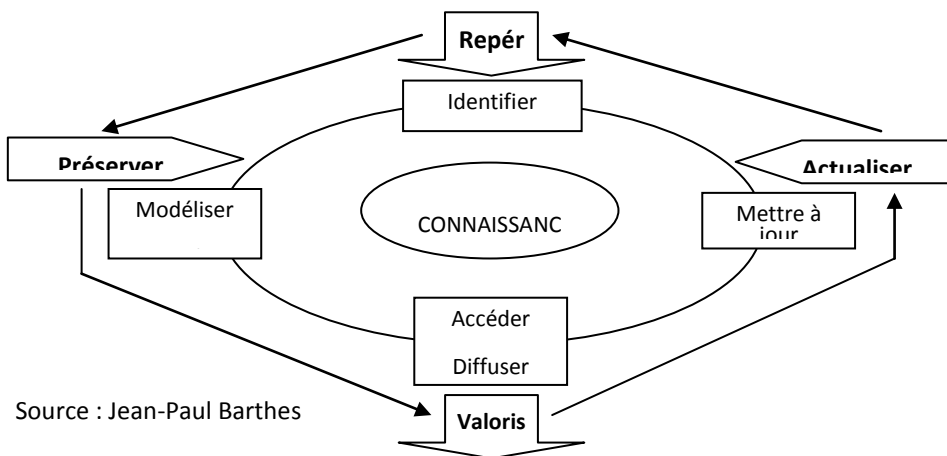
I- Le processus de gestion des connaissances appliqué dans une entreprise de presse

D'après les données que nous avons pu recueillir, nous avons constaté que le recours à la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances est indispensable au sein de l'agence de presse « TAP » ; c'est ce que déclare la plupart des journalistes. Ils affirment

qu'elle va garantir la création de nouvelles connaissances, faciliter la transmission du savoir et améliorer la circulation et le partage de l'information journalistique.

En effet, la mise en œuvre d'un tel projet passe par plusieurs étapes, et ce afin de concrétiser l'objectif visé. Ces étapes seront axées, selon le schéma mentionné ci-dessous (figure n°1), sur le recensement et l'organisation des informations contenues dans le champ des connaissances du projet, et sur le partage entre les journalistes en ayant, bien sûr, recours aux TIC.

Figure n°1 : Processus de gestion des connaissances



Source : Jean-Paul Barthes

- et savoir-faire que l'entreprise de presse souhaite capitaliser, autrement dit, observer et connaître ce que les journalistes savent et notamment ce qu'ils font. En effet, on peut distinguer deux grandes catégories de connaissances : les connaissances dites explicites (donc formalisées) qui sont clairement articulées au niveau d'un document écrit ou d'un support électronique, et les connaissances dites implicites, appelées aussi des savoir-faire, qui sont généralement localisées à travers les ressources humaines et les structures organisationnelles (exemple : l'organigramme de l'entreprise de presse) ;

- Préservation et représentation des connaissances de manière à ce qu'elles puissent être utilisées par un autre individu ou une autre organisation. Cette représentation va permettre de rendre compréhensible une situation, un objet, un concept, etc. au moyen des schémas, d'images, des signes, etc. Ceci concerne également l'entreprise de presse où un journaliste qui pense qu'une tâche ou une décision appartient à la même classe des tâches ou décisions qu'il a l'habitude d'exercer ou de prendre - ce qu'on appelle des tâches routinières- va se servir du schéma connu pour réaliser la nouvelle tâche ou prendre la même décision ;

- Valorisation des connaissances par les utilisateurs, c'est-à-dire échanger des connaissances et des expériences acquises par les journalistes. Cette étape est un peu délicate car elle se heurte à des comportements de rétention de l'information. Généralement, le journaliste ne se montre prêt à transmettre ses connaissances que s'il pense en tirer une forme de bénéfice personnel ;

- Actualisation de ces connaissances qui consiste, en premier lieu, en la mise à jour des informations qui sont devenues erronées et qui doivent donc être supprimées, et éventuellement remplacées, et en deuxième lieu, à développer de nouvelles expériences permettant d'enrichir un sujet particulier, de donner un éclairage spécifique à une problématique, etc.

A partir de ce processus, nous notons que dans le cadre de son fonctionnement, l'entreprise de presse doit disposer d'un ensemble de moyens et d'outils pour gérer la connaissance afin de l'exploiter efficacement, la diffuser et la partager ; ce qui impose la nécessité de considérer la gestion des connaissances comme étant un outil puissant de la promotion de l'entreprise face à un environnement concurrentiel et incertain.

II- Les usages des TIC pour la formalisation et la capitalisation des connaissances

Le développement et l'insertion des TIC dans les groupes professionnels a donné lieu à une abondante production de théories et d'approches portant sur les méthodes de représentation des connaissances et sur l'étude des usages des TIC ; c'est-à-dire de la façon dont les divers acteurs sociaux (grand public, entreprises, services publics, associations, etc.) utilisent et s'approprient ces technologies.

II-1. Les méthodes de représentations pour la formalisation des connaissances

Plusieurs méthodes²⁷ ont été définies spécialement pour aider à la capitalisation de connaissances telles que :

- *La méthode MKSM (Methodology for Knowledge System Management*, a été développée, en 1996, au CEA) : elle a pour objectif la capitalisation des connaissances des experts partant à la retraite pour leur transmission à de jeunes embauchés. Elle se base principalement sur un triangle sémiotique où trois dimensions sont prises en compte : la syntaxe, la sémantique et la pragmatique. L'analyse des connaissances dans une organisation suivant ces trois dimensions consiste à considérer l'information (syntaxe), la signification (sémantique) et le contexte (pragmatique).

- *la méthode MEREX (Mise En Règle de l'Expérience* a été créée en 1995, au sein de Renault, par Jean-Claude Corbel) : elle a pour objectif de capitaliser l'expérience acquise par les différents acteurs de l'entreprise à travers les projets dans le but d'économiser du temps et de l'argent.

²⁷ DIENG Rose, CORBY Olivier, GIBOIN Alain... [et. Al.] : *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*.- Paris : Dunod, 2000.- p.p. 217-254.

- la méthodologie COMMONKADS (*Knowledge Analysis and Design System*, conçue en 1985 par Anne Brooking, Joost Breuker et Bob Wielinga) : elle a pour objectif de proposer un processus d'acquisition des connaissances afin de modéliser l'ensemble des connaissances d'une organisation.

- la méthode KOD (*Knowledge Oriented Design*, a été créée dans les années 1980 par Claude Vogel) : son principe est de modéliser une connaissance en se fondant sur trois étapes, combinées à trois paradigmes (description, action et déclaration) ;

- la méthode REX : C'est une méthode de formalisation des retours d'expérience ; initiée et développée par le CEA (Commissariat à l'Energie Atomique) ; qui couvre toutes les étapes de cycle de capitalisation de l'expérience, depuis sa capture jusqu'à la mise à disposition.

Nous avons présenté cet ensemble de méthodes aux journalistes de la TAP pour voir de près laquelle est la plus adaptée à leur travail pour formaliser les retours d'expérience. En réalité ces méthodes sont plus complémentaires que concurrentes dans la mesure où elles s'inscrivent dans des stratégies, elles-mêmes complémentaires, et constituent des méthodes de capitalisation des expériences qui permettent le regroupement des savoir-faire collectifs, de les diffuser, les partager et les ré-exploiter par de nouveaux projets ; et ce, en favorisant l'échange et en activant les compétences. Le choix de l'une ne se fait pas tant par rapport aux autres, mais en fonction de l'orientation générale du projet de la gestion des connaissances.

Il est à noter, ainsi, que la méthode choisie pour la formalisation de la connaissance diffusée au sein d'une entreprise de presse est la méthode REX : car elle convient le mieux au travail des journalistes ayant un aspect documentaire, un modèle de fiche de texte, etc. Le principe de base de cette méthode consiste à constituer des « *éléments de connaissances* » tels que des « *éléments d'expériences* » issus d'une activité quelconque et à restituer ces éléments pour qu'un utilisateur puisse les valoriser. Les éléments de connaissances ainsi définis sont stockés et gérés dans une mémoire avant d'être restitués pour examen et réutilisation (voir figure n°2).

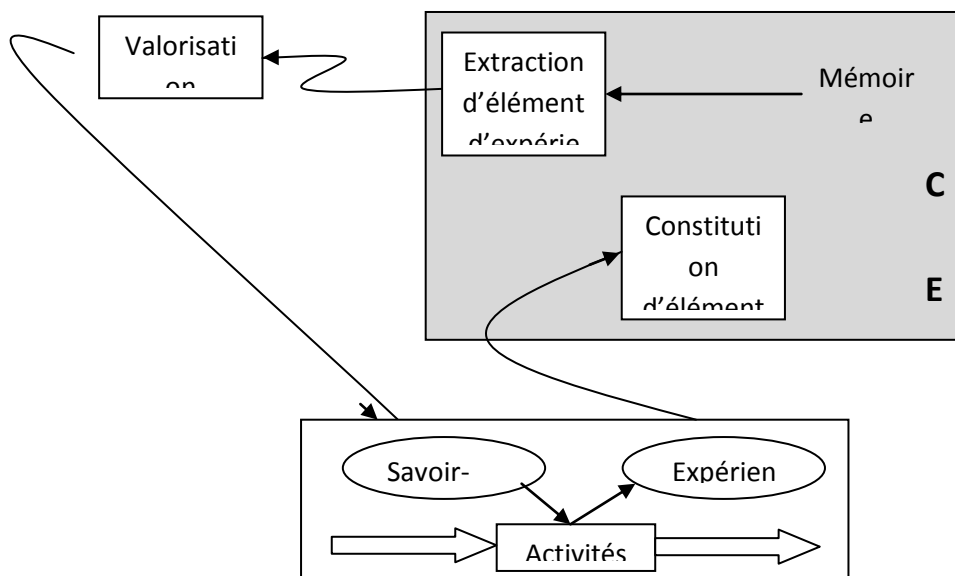


Figure n°2 : Le principe de base de la méthode REX²⁸

Il existe trois types d'éléments de connaissances :

- Eléments de connaissances documentaires, qui se produisent à partir d'un fonds documentaire et correspondent généralement au résumé du document ;
- Eléments d'expérience, qui se construisent principalement à l'issue des entretiens auprès d'experts et à partir des documents relatant une activité (documents de synthèse, bases de données) ;
- Eléments de savoir-faire qui renvoient à un savoir-faire acquis par une personne lors de la participation à une activité particulière.

Ces éléments sont, ensuite, organisés dans un modèle de domaine (économie, droit, etc.) de façon à être facilement réutilisables. Chaque élément de connaissances est organisé en :

- *Un réseau descriptif* : il regroupe les différents points de vue des spécialistes du domaine ;
- *Un réseau lexical* : ce n'est autre qu'un thésaurus établissant des liens sémantiques entre les mots pour pouvoir répondre à une requête en langage libre ;

²⁸ DIENG Rose, CORBY Olivier, GIBOIN Alain... [et al].- Méthodes...Op. Cit.- p.p. 218.

- *Un réseau contextuel* : il présente le « qui, quand, quoi, où, pourquoi, avec qui » pour contextualiser l'élément de connaissances en ajoutant d'autres critères comme la confidentialité.

Le produit REX est présenté dans une fiche structurée en blocs de texte qui présentent le contexte de l'élément de connaissances, sa présentation par un résumé ou une description et une partie analytique qui comprend l'avis, le commentaire, l'interprétation et les recommandations de l'auteur. Cette fiche est ensuite intégrée dans une base et liée à d'autres par des images, du son, de la vidéo...

Lors d'une requête (qui peut se faire en langage libre), REX fournit par ordre décroissant de pertinence, les éléments-réponse rattachés au sujet de la requête. Cette réponse prend la forme de dossiers d'informations et une documentation associée par l'activation des liens reliant la fiche à des rapports, des normes, des plans, etc. (voir figure n°3).

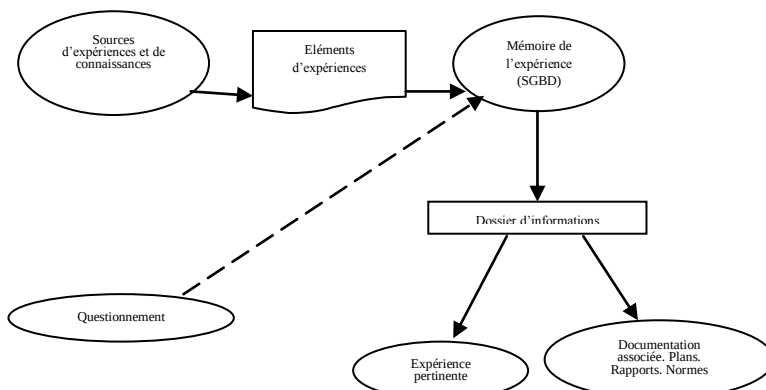


Figure n°3 : Système de gestion de l'expérience, la méthode REX²⁹

On conclut donc que la mise en place d'une application REX doit passer par la constitution d'une base de connaissances à partir des expériences humaines, la décomposition en éléments de connaissances et leur mémorisation, pour la valorisation de la mémoire par la réutilisation des savoirs au niveau du savoir-faire individuel.

La particularité de cette méthode réside dans la fiche de texte qui présente la connaissance par un résumé ou une description et une partie analytique comprenant l'avis, le commentaire, ou l'interprétation de l'auteur. Ce qui ressemble beaucoup au travail de synthèse, que font les journalistes. Cette fiche sera ensuite intégrée dans une base de données et liée à d'autres par des images, du son, de la vidéo, etc.

²⁹ BUCK, J.Y.- Le management des connaissances.- Paris : éd. D'Organisation, 1999.- p.101.

Certes, le produit de chaque méthode présente une connaissance explicite, formalisée et structurée. Reste, alors, sa conservation et puis sa diffusion. C’est ici qu’interviennent les outils de gestion des connaissances. Nous présentons dans la partie suivante les outils utilisés par les journalistes de la TAP pour formaliser et capitaliser leurs connaissances.

II-2. Les outils de capitalisation des connaissances

Plusieurs outils sont utilisés par les journalistes de la TAP, tels que : les systèmes de gestion de bases de données (SGBD), la gestion électronique des documents (GED), appelée encore gestion électronique d’informations et de documents existants (GEIDE), le workflow, le groupware, le facebook, etc.

Pour montrer les usages des TIC par les journalistes de la TAP, nous avons procédé par catégorie : outils de traitement, outils de partage et les outils de diffusion.

Il ressort de l’analyse du questionnaire que la fréquence d’utilisation des équipements en TIC, par les journalistes de la TAP, est répartie comme suit :

A- Outils de traitement :

▪ **100%** des journalistes affirment qu’ils utilisent *la connexion Internet*, **93,3%** des journalistes déclarent qu’ils utilisent *les bases de données internes*, **86,7%** des journalistes déclarent qu’ils utilisent *le courrier électronique*, **26,7%** des journalistes affirment qu’ils utilisent *le réseau Extranet*, **23,3%** des journalistes disent qu’ils utilisent *les bases de données externes*, **20%** des journalistes exploitent *le réseau Intranet* et ce, afin d’accomplir leurs recherches.

Equipements en TIC utilisés par les journalistes de la TAP		
Equipements en TIC	Nombre de citations	Fréquence
Connexion Internet	30	100%
Bases de données internes	28	93,30%
Courrier électronique	26	86,70%
Réseau Extranet	8	26,70%
Bases de données externes	7	23,30%
Réseau Intranet	6	20%
TOTAL OBS. = 30		
Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations.		

Il est de même pour le traitement, la conservation et la diffusion de leur matière première, à savoir l'information. En effet, la quasi-totalité des journalistes interrogés déclare utiliser à la fois des procédures traditionnelles : fichiers, dossiers, archives, etc. et des procédures électroniques : bases de données, structuration sur un Intranet, etc. Les journalistes font aussi remarquer que ces procédures sont peu formalisées.

Il est à noter que ces équipements en TIC sont considérés comme étant les meilleurs outils utilisés dans l'agence de presse TAP, puisqu'ils facilitent le traitement de l'information au sein de l'agence et améliorent la qualité des produits journalistiques. Et grâce aux bases de données internes, les plus souvent utilisées à des fins d'enquêtes, les journalistes repèrent plus facilement l'information désirée selon les besoins et découvrent, souvent, des sources ou des informations dont ils ignoraient l'existence.

B- Outils de partage :

Pour partager leurs connaissances et leurs expériences professionnelles, les journalistes de la TAP recourent aux TIC mentionnées ci-dessous :

<i>Equipements en TIC ayant un impact significatif sur « la communication interne : connaissance du monde de l'entreprise »</i>		
Equipements en TIC	Nombre de citations	Fréquence
Logiciel de travail collaboratif (Groupware)	5	16,70%
Courrier électronique	26	86,70%
Bases de données internes	28	93,30%
Réseau Intranet	6	20%
TOTAL OBS. = 30		
Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations.		

- **86,7%** des journalistes interrogés affirment qu'ils recourent à la messagerie électronique, qui leur permet de transmettre leurs notes à leurs collègues employés par d'autres publications, ou envoyer leurs articles directement à leur boîte postale ; ce qui simplifie grandement la relation entre les rédactions et les membres distants de la rédaction. Outre la messagerie électronique, seules deux personnes optent pour les forums de discussion, dans lesquels ils échangent des messages afin de discuter sur un sujet particulier.

▪ **16,7%** des journalistes de la TAP déclarent qu'ils utilisent *le logiciel de travail collaboratif (Groupware)* afin de faciliter leur travail en groupe. Ce dernier occupe la dernière position.

Par ailleurs, nous avons pu également relever que la plupart des journalistes enquêtés estiment que l'information circule entre les services de l'agence, soit par téléphonie, paperasse, contacts personnels, affiches, etc. soit par systèmes électroniques (messagerie électronique, pages Intranet, ...). Le but ici est de faire circuler l'information de façon à permettre un accès aux journalistes spécialistes du domaine, mais aussi alerter si possible, de façon anticipée, les collaborateurs potentiellement intéressés par une information, et les mettre en contact avec ces derniers. Et comme le montre LUGRIN : « Les modes de recherche, de transfert et de partage de l'information renouvellent notre manière de penser et d'agir... »³⁰.

En effet, les TIC représentent pour la plupart des journalistes enquêtés un outil d'apprentissage, d'aide à la décision et de travail collaboratif ; vu qu'elles leur offrent de nouvelles possibilités pour améliorer leurs compétences et mobiliser leur savoir-faire pour le mettre au service d'un objectif précis.

Quant aux *bases de données internes*, **93,3%** des journalistes déclarent qu'elles favorisent la communication interne ; et ce en leur permettant de communiquer plus facilement avec la direction : pour faciliter le travail journalistique quotidien et favoriser la communication interne, la plupart des grands journaux ont créé des bases de données internes qui se spécialisent dans les actualités. On y trouve aussi des répertoires où sont consignés les noms et les numéros de téléphone des collègues. Dans ce cas, le journaliste n'est pas obligé, ni de feuilleter toutes les coupures de presse relatives à un sujet donné pour trouver l'information voulue, ni de quitter son bureau pour rester en contact avec ses collègues ; ce qui lui permet surtout de communiquer plus facilement avec la direction générale de la rédaction.

De même, **20%** des journalistes affirment que *le réseau Intranet* influence la communication interne : l'accès à tout type d'informations et à tous les outils nécessaires : un Intranet, dans une entreprise de presse permet de mettre facilement à la disposition des journalistes des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons...), et d'accéder à tous les outils nécessaires (messagerie électronique, forum de discussion, chat en direct, liste de diffusion, panneau d'affichage, moteur de recherche de documentations, etc.). Cela permet d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, d'où la nécessité de définir des droits d'accès pour les utilisateurs de l'Intranet aux documents présents sur celui-ci, et par conséquent une authentification de ceux-ci afin de leur permettre un accès personnalisé à

³⁰ LUGRIN, Gilles.- Le mélange des genres dans l'hyperstructure.- in Semen 2001, n°13 [mis en ligne le 30 avril 2007]. URL : <http://semen.revues.org/document2654.html>.

certain documents. Ainsi, la majorité affirme que le réseau Intranet favorise la communication au sein de l'agence et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation des savoirs.

Il est à noter que ces quatre équipements en TIC que sont *le courrier électronique, les bases de données internes, le groupware et le réseau Intranet* ont un impact significatif et fondamental sur « la communication interne : connaissance du monde de l'entreprise » : l'usage de ces **quatre technologies** permet aux journalistes d'acquérir une connaissance sur le monde de l'entreprise, de resserrer les liens confraternels entre les membres de l'équipe et d'avoir une bonne maîtrise de l'information, donc une meilleure compréhension, et par la suite une rédaction claire et lisible des articles ; ce qui reflète automatiquement l'expérience et les compétences professionnelles acquises par chaque journaliste. La connaissance du monde de l'entreprise joue donc un rôle déterminant dans la communication interne.

Quant aux outils de travail collaboratifs, leur usage se présente comme suit :

Equipements en TIC	Nombre de citations	Fréquence
Réseau Extranet	8	26,70%
<i>Le réseau Extranet a un effet significatif sur « la création des équipes de travail : partage des expériences avec les autres »</i>		
Réseau Intranet	6	20%
<i>Le réseau Intranet a un effet significatif sur « la création des équipes de travail : partage des connaissances plutôt tacites autour d'un sujet d'actualité »</i>		
TOTAL OBS. = 30		
Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations.		

- **26,7%** des journalistes affirment que le *réseau Extranet* a un effet significatif et primordial sur « la création des équipes de travail : partage des expériences avec les autres » : un Extranet, dans une entreprise de presse, permet d'atteindre une bonne collaboration avec les autres entreprises de presse, et ce en regroupant les journalistes professionnels chargés de tout type d'information dans la presse écrite, parlée ou audiovisuelle et de les mettre en relation avec les milieux officiels ou privés ; ce qui permet la création des équipes de travail et favorise le partage des expériences avec les autres.

- **20%** des journalistes se servent du *réseau Intranet* il a un effet significatif et primordial sur « la création des équipes de travail : partage des connaissances plutôt tacites autour d'un sujet d'actualité » : un Intranet, dans une entreprise de presse, peut réaliser une

fonction de *groupware* très intéressante. Autrement dit, il permet un travail coopératif dans la mesure où il offre l'accès à tous les outils nécessaires qui facilitent le partage des connaissances tacites autour d'un sujet s'actualité, tels que la messagerie électronique, la visioconférence, le chat en direct, le forum de discussion, etc.

Il est à noter que ces équipements en TIC cités ci-dessus ont un effet significatif et capital sur la « création des équipes de travail solidaires, cohérentes et efficaces par le partage des connaissances et des expériences ». Autrement dit, L'utilisation des technologies de l'Internet (la messagerie électronique, les forums de discussion et surtout le Web) facilitent les contacts directs entre les journalistes et resserrent les liens confraternels entre eux.

C- Outils de diffusion : l'édition électronique

Outre la résolution des problèmes de stockage, de circulation, de recherche, de consultation et de diffusion des informations utiles et nécessaires pour la réalisation du travail journalistique, au sein d'une entreprise de presse, l'édition électronique permet une préservation optimale des connaissances, un enrichissement des bases documentaires et une organisation optimale et ce, en évitant les dossiers mal classés ou perdus, les copies redondantes, le poids écrasant des dossiers de volume croissant..., un gain de temps pour l'accès, la recherche et le traitement de l'information, etc. Ce qui permet ainsi la sauvegarde des savoirs et des savoir-faire élaborés par les hommes de presse et la facilitation de leur exploitation.

Certes, les TIC représentent pour la plupart des journalistes enquêtés un apport dans leur métier qui est perçu comme considérable étant donné qu'elles permettent non seulement un repérage et un partage d'informations facile et rapide, mais surtout un plus à chacun. Comme l'indique l'une des personnes interviewées : « ce que je connais + ce que les autres connaissent est évidemment supérieur à ce que je connais seulement ». Par contre, il y a un sur les dix cas interrogés qui admet que l'apport des TIC est très minime. Cela se justifie par le fait que les journalistes ne sont pas vraiment en train de les exploiter à fond et qu'ils s'attendent à ce que leur exploitation devienne plus optimale et ce, en leur procurant des informations plus fiables et mieux consultables.

III- Formalisation et capitalisation des connaissances dans l'agence TAP :

La formalisation et la capitalisation des connaissances sont devenues des tâches incontournables, adoptées de plus en plus par les entreprises qui se voient concurrencées par d'autres, et offrant la possibilité de travailler à la fois individuellement pour communiquer des idées et collectivement pour les négocier, les échanger, recueillir des informations et pourquoi pas les publier. Ainsi, les journalistes sont appelés à extérioriser leurs connaissances tacites et à les convertir pour participer à la constitution d'une mémoire collective.

III-1. La conversion des connaissances dans l'agence TAP:

En se référant au modèle de NONAKA et TAKEUCHI³¹ qui s’appuie sur quatre modes de conversion de connaissance (voir figure n°4), les journalistes de la TAP affirment que leurs connaissances se convertissent de la manière suivante:

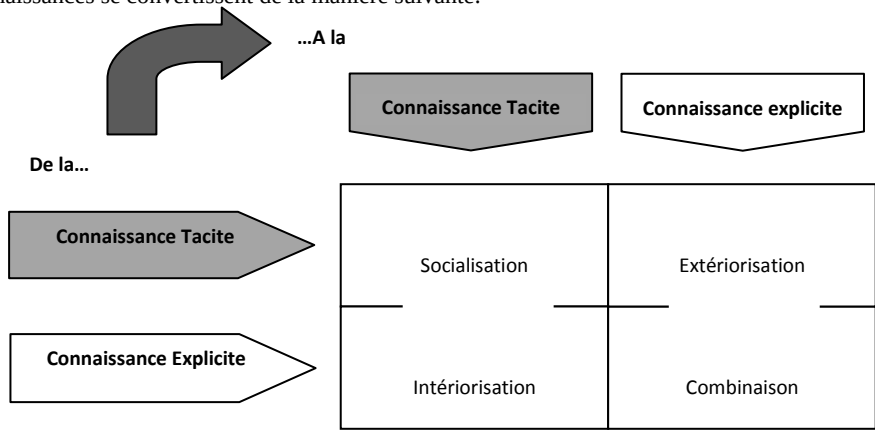


Figure n°4 : Conversion de la connaissance

- De tacite à tacite : C’est la conversion de connaissances tacites en connaissances tacites. C’est le cas d’un journaliste qui acquiert ses compétences tacites (sa culture générale, ses capacités rédactionnelles, etc.) grâce à l’observation, l’imitation et la pratique ; ce qui fait partie de sa propre base de connaissance tacite. En d’autres termes, il est socialisé au métier, mais toute seule la socialisation ne suffit pas à la création de nouvelles connaissances car la connaissance, que ce soit de l’apprenti ou du maître, n’est pas explicite, donc elle ne peut avoir d’effet levier pour l’entreprise dans son ensemble.
- De tacite à explicite : C’est la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites. Après avoir appris les secrets tacites du rédacteur en chef, le secrétaire de rédaction les traduira, ensuite, en savoir explicite (les fondements d’une formule rédactionnelle, le langage de l’image, les bases de la mise en page, etc.) pour pouvoir les partager avec les membres de l’équipe (rédacteurs, photographes et reporters).
- D’explicite à tacite : C’est la conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. Grâce à leur expérience ainsi acquise dans la mise en forme de l’information, le secrétaire de rédaction et les autres membres de l’équipe enrichissent leur propre base de

³¹ NONAKA I., TAKEUCHI H. avec la collab. d’INGHAMM M.-La connaissance créatrice. La dynamique de l’entreprise apprenante.- De Boeck Université, 1997.- Trad. de : « The Knowledge Creating Company ».

connaissances tacites. Ils prennent notamment conscience, de façon extrêmement intuitive, que telle publication mise en forme de telle façon pourra éveiller l'attention du lecteur et l'attacher à l'évènement.

- D'explicite à explicite : C'est la combinaison ou la création de connaissances explicites à partir de connaissances explicites. Par exemple lorsqu'un journaliste recueille de l'information, qui traite d'un sujet précis, dans toute l'entreprise pour l'assembler dans un dossier de presse. Ce dossier de référence est un nouveau savoir en ce sens qu'il synthétise une information provenant de sources multiples et présentant le plus complètement possible un sujet donné. Mais ce nouvel assemblage n'accroît pas réellement la base de connaissance existante de l'entreprise de presse pour autant. Il faut qu'il y ait interaction entre le savoir tacite et le savoir explicite.

En effet, la constitution d'une connaissance ne peut se faire que par une série d'interactions qui vont pouvoir s'appuyer sur les contacts physiques entre les journalistes : identification mutuelle, rôles, processus de confiance, délibération orale, jeu des questions et des réponses, action et projet commun, langage partagé, responsabilité partagée, etc. Dans ce domaine, des dispositifs de socialisation comme les couloirs, la cafétéria et les réunions seront déterminantes.

A noter que les espaces ouverts (couloirs, escaliers) encouragent les journalistes à s'adresser plus souvent la parole, et que les pause-café et déjeuners présentent des moments propices au partage de connaissances et d'expériences professionnelles. De cette manière, les journalistes vont avoir beaucoup plus de chances de se rencontrer et d'en profiter pour échanger leur savoir.

A part les discussions avec les collègues, certains journalistes privilégient le recours aux sources documentaires et/ou écrites.

Mais en ce qui concerne le recours à des collègues, la plupart des journalistes interrogés affirment ne pas rencontrer de problème au niveau du partage des connaissances. Comme le montre la majorité des personnes interviewées : « quand une personne pose une question, chacun fait de son mieux pour apporter une réponse » ; donc selon ce qu'ils indiquent ; « il n'y a pas vraiment de rétention d'information ».

Or, seulement deux enquêtés sur dix déclarent le contraire. Ils admettent que cette situation est due également à la susceptibilité de certains collègues. C'est pour cette raison, qu'il n'est pas toujours possible de trouver des réponses auprès des confrères, d'où la nécessité de chercher ailleurs les solutions. Et un journaliste sur dix, déclare qu'« il n'a pas assez de temps pour communiquer ses connaissances aux autres, ni pour partager avec les autres ».

En effet, chacun des journalistes a tendance de travailler seul : il a recours tout d'abord aux documents et il demande rarement, voire jamais, l'avis des collègues. Ceci réexplique le

phénomène de la rétention de l'information par certains et l'absence d'une stratégie encourageant le partage et la coopération.

III-2. La gestion et la capitalisation des connaissances pour la constitution de la mémoire de l'agence TAP :

Dans le cadre de son fonctionnement, l'agence TAP doit disposer d'un ensemble de moyens et d'outils pour gérer la connaissance afin de l'exploiter efficacement, la diffuser et la partager ; ce qui confirme la nécessité de considérer la gestion des connaissances comme étant un outil puissant de la promotion de l'entreprise face à un environnement concurrentiel et incertain.

III-2.1. La gestion et la capitalisation des connaissances au sein de la TAP

La totalité des journalistes interviewés définissent la gestion de connaissances comme étant un outil de travail utile et efficace qui a un impact majeur sur leur métier dans la mesure où cela permet de :

- Aider le journaliste à accomplir sa tâche plus facilement ;
- Développer le rendement et améliorer les services rendus par l'institution ;
- Surmonter les difficultés et les imprévus auxquels il pourrait faire face ;
- Garder une trace tangible et exploitable des connaissances acquises grâce à l'expérience et aux compétences de chacun ;
- Trouver des solutions concrètes à des problèmes déjà vécus ;
- Gagner du temps grâce au partage des informations et des solutions ;
- Enrichir les connaissances des nouveaux venus dans le secteur.

Ces réponses nous ont montré que la gestion de connaissances joue un rôle très important au sein de l'agence de presse TAP et ce, surtout pour faciliter le partage des connaissances.

Partant de cette affirmation, la totalité des personnes interviewées pense que la mise en place d'une démarche de gestion de connaissances, au sein de leur établissement, sera indispensable. Ils la considèrent impérative pour la presse. Ils affirment qu'elle va pouvoir atteindre :

- une meilleure diffusion de l'information significative au sein de l'équipe ; étant donné que la productivité dépend non plus de l'information disponible mais de la circulation pertinente et adaptée de cette information ;

- un échange du savoir et savoir-faire entre les journalistes ; ce qui va faciliter à chacun l'exécution de sa tâche et renforcer les liens entre les membres du groupe ;
- une constitution d'une mémoire collective pour l'agence de presse TAP.

Quant à la capitalisation de leur savoir-faire, la majorité des journalistes interrogés affirme qu'elle utilise à la fois une stratégie de codification et une stratégie de personnalisation.

❖ La codification (personne à document) repose sur la collecte et le stockage des connaissances dans des bases de données auxquelles les journalistes de la TAP se réfèrent en cas de besoin et ce, en se basant notamment sur l'informatique ;

❖ La personnalisation (dialogue de personne à personne) repose sur la circulation et le développement des connaissances, qui se fait par le biais de contacts personnels ; comme l'indiquent les journalistes enquêtés ; à travers l'échange et la discussion avec les collègues.

Par contre, trois interrogés sur dix ont opté pour la dernière stratégie. Ils estiment que les échanges avec les confrères sont importants et qu'ils peuvent parfois être l'origine de la découverte d'informations pertinentes, à l'exception de deux journalistes qui, l'un déclare ne pas utiliser de stratégie, et l'autre déclare que l'approche « personne à document » est plus utilisée que l'approche « dialogue de personne à personne ». Ce dernier reconnaît que cette situation est due au manque de réunions et à la rétention de l'information par les collègues.

Par ailleurs, l'analyse de ces entretiens nous a conduit à affirmer que la quasi-totalité des journalistes interrogés accorde une place importante aux bases de données internes, qui sont à la portée de tout salarié de l'entreprise et qui rassemblent tout ce qui peut être le plus utile pour le secteur de la presse ; ainsi qu'aux archives qu'ils consultent et ce, en vue de réutiliser les retours d'expériences. Mais peu de journalistes interrogés déclarent que, soit ils se remémorent des correctifs apportés par d'anciens collègues, soit ils invitent les experts concernés à des débats et/ou ils se souviennent des situations similaires.

III-2.2. La constitution de la mémoire de l'entreprise : apport des journalistes de la TAP

Il s'avère important de signaler que la totalité des journalistes interrogés joue un rôle déterminant dans la gestion de connaissances, au sein de l'agence de presse TAP. Selon ces journalistes cela se manifeste par le fait de :

- Encadrer, orienter, corriger les papiers ;
- Vulgariser les tâches des autres, par exemple : écrire des termes techniques bien spécifiques et corrects ;
- Prodiguer des conseils aux nouveaux venus, etc.

Cependant, seuls deux enquêtés répondent par « non ». Ils déclarent ne pas avoir de rôle dans la gestion de connaissances et qu'ils se contentent de la gestion personnelle de la connaissance.

D'après ces deux cas, on déduit que la connaissance, le savoir-faire, l'expertise et l'expérience existent là devant nous, mais ce qui manque, c'est sa mise à la disposition de l'ensemble des journalistes, le partage et la contribution individuelle pour converger vers une mémoire collective, utile, partageable et surtout évolutive et réceptive aux nouvelles idées.

IV- Les perspectives d'amélioration des TIC pour la gestion des connaissances

L'objectif de notre recherche étant l'amélioration des TIC pour la gestion des connaissances, dans l'agence de presse TAP, et ce pour arriver à constituer une mémoire collective permettant de réutiliser les savoirs et savoir-faire des journalistes, cela exige l'étude des besoins de ces derniers concernant principalement quatre aspects :

- Etre plus attentifs aux attentes et aux difficultés des journalistes ;
- Prendre en compte la particularité des contextes et des pratiques d'information et d'apprentissage ;
- Proposer une cartographie de connaissances plus proche de la réalité des savoirs et savoir-faire des journalistes ;
- Renforcer l'échange d'expériences et de pratiques entre les concepteurs et les utilisateurs des systèmes d'information.

Cependant, en ce qui concerne les perspectives d'amélioration des TIC pour la gestion des connaissances, leur classement, fait par les journalistes, varie. Certains (sept journalistes) déclarent « être plus attentifs aux attentes et aux difficultés des journalistes » en tête de liste. Cela se manifeste surtout au niveau de la manipulation de certaines technologies, ce qui exige un recours régulier à la formation permanente, ou du moins à des stages ou réunions d'information, qui accorderaient aux journalistes de la TAP une meilleure connaissance des outils leur favorisant le travail journalistique en mode collaboratif.

Certains autres (trois journalistes) classent le choix de « proposer une cartographie de connaissances plus proche de la réalité des savoirs et savoir-faire des journalistes » en tête de liste. Ce qui leur indique les lieux où se situe le savoir (auprès de certaines personnes, médias, unités organisationnelles ou sources d'information externes) et comment se déroulent l'accès, la distribution et l'acquisition de ce savoir.

En effet, avec les usages des TIC, l'agence de presse « TAP » va pouvoir formaliser l'accumulation de ce savoir dans des bases de données, l'intégration des connaissances et leur mobilisation. Elles entraînent une dynamique de transmission, de reproduction, de stockage et de codification des savoir-faire. Néanmoins, la tâche est difficile car, pour une large part, le

savoir-faire est tacite et local, difficile à expliciter, à codifier et à reproduire pour obtenir un avantage compétitif.

Par ailleurs, l'enquête que nous avons menée nous a permis de relever les apports ainsi que les limites des usages des TIC pour la formalisation et la capitalisation des connaissances dans l'agence de presse TAP, à savoir :

- Pour certains organes de presse qui, pour faciliter le travail journalistique quotidien, ont créé **des bases de données internes** dont chaque numéro d'un quotidien est enregistré et classé électroniquement ; après quoi, son contenu peut faire l'objet d'une recherche à partir d'un seul ou plusieurs concepts. Un journaliste n'est pas donc obligé de feuilleter toutes les coupures de presse relatives à un sujet donné ou de quitter son bureau, il peut appeler sur son écran l'information voulue ;

- Au sein d'une entreprise de presse, la **GED (Gestion Electronique des Documents)** permet de convertir tout type de document en images électroniques permettant de les classer dans un ordinateur et d'y avoir accès facilement et rapidement sur demande. Une fois le document converti en image électronique, le journaliste pourra ainsi le manipuler à partir de son poste de travail. Il peut le consulter, le faxer, l'imprimer ou le transférer. Ce qui va donc permettre la sauvegarde des savoirs et savoir-faire élaborés par les hommes de presse et la facilité de leur exploitation ;

- Le **workflow** est « un outil coopératif qui vise à optimiser et à rationaliser les flux d'information et les procédures de travail »³². Quant aux journalistes, il leur permet de gérer un flux de tâches successives à réaliser telles que la mise en œuvre d'un flux de production sans support traditionnel, depuis la couverture des événements jusqu'à leur diffusion. Ce qui favorise une meilleure collaboration entre eux, facilite et développe leurs activités ;

- Pour partager leurs connaissances et leurs expériences professionnelles, les journalistes, qui disposent d'un accès Internet permanent sur leur poste de travail (fixe ou mobile), recourent à la **messagerie électronique** où on peut transmettre ses notes à ses collègues employés par d'autres publications, ou envoyer ses articles directement à leur « boîte postale », à peu près de la même manière qu'on remet un dossier à son rédacteur en chef dans la salle de rédaction. Ce qui simplifie grandement la relation entre les rédacteurs et les journalistes pigistes ou les membres distants de la rédaction ;

- Quant aux réseaux informatiques, **Intranet**, qui présentent un réseau local privé, il permet de faciliter les contacts directs entre les journalistes et de resserrer les liens confraternels entre eux. Alors qu'**Extranet**, qui fournit une méthode de communication interentreprises,

³² LOUADI, Mohamed.- Introduction aux technologies de l'information et de la communication.- Tunis : Centre de publication universitaire, 2005.- p.84.

permet de regrouper les journalistes professionnels chargés de tout type d'information dans la presse écrite, parlée ou audiovisuelle et de les mettre en relation avec les milieux officiels ou privés.

A partir de l'énumération des divers apports résultant de l'utilisation des outils associés à la gestion des connaissances par les journalistes de la TAP, nous avons essayé de monter le rôle important que jouent ces derniers dans la favorisation du traitement, du partage et de la diffusion des connaissances stratégiques au sein de l'agence. D'après la plupart des journalistes enquêtés, ces apports s'avèrent considérables étant donné que les TIC représentent pour eux un outil d'apprentissage, d'aide à la décision et notamment un outil de travail collaboratif leur permettant de résoudre des problèmes informationnels dans une culture d'échange. Cela leur permet aussi d'apprendre à partager leurs connaissances et de renforcer leurs compétences vu que chaque compétence représente une faculté de produire un résultat.

De même, l'impact de la gestion et la capitalisation des connaissances sur leur métier est considéré comme majeur par les journalistes interrogés, dans la mesure où cela permet d'accomplir leurs tâches plus facilement, garder une trace tangible et exploitable des connaissances, de gagner du temps grâce au partage des informations et des solutions et enrichir les connaissances des nouveaux venus dans le secteur. Ainsi la mise en place d'un processus de gestion des connaissances au sein de l'agence de presse TAP serait donc impérative; ce qui va favoriser l'atteinte d'une meilleure diffusion de l'information significative, d'un échange du savoir et du savoir-faire et d'une constitution d'une mémoire collective pour cet établissement.

Certes, les usages des TIC par les journalistes représentent un levier de changement des modalités d'échange de connaissances et d'apprentissage collectif dans le domaine de la presse. Néanmoins, un problème de rétention de l'information se pose réellement. Ce problème se manifeste à travers certains comportements de journalistes de la TAP qui craignent une réaction négative de la part de leurs collaborateurs (pas de retours d'information et pas de partage que d'exploitation de connaissances). En effet, inciter les journalistes à partager leur savoir constitue l'une des difficultés les plus ardues à résoudre par une entreprise de presse de façon générale et par l'agence de presse TAP de façon particulière. « En diffusant les bonnes pratiques dans tous ses services et en appliquant l'expérience acquise d'une tâche à l'autre, celle-ci peut faire gagner du temps et de l'argent. Mais l'apport de savoir, outre qu'il nécessite du temps, est perçu comme une menace à la viabilité individuelle de l'employé »³³, qui, généralement ne se montre prêt à transmettre ses connaissances que s'il pense en tirer une forme de bénéfice personnel.

³³ BUKOWITZ, Wendi et WILLIAMS, Ruth.- Gestion des connaissances en action.- Paris : Éd. Village Mondial, 2000.- p.11.

A noter aussi que chacun des journalistes a tendance à travailler seul. Il a recours tout d'abord aux documents et il demande rarement, voire jamais, l'avis des collègues ou bien il n'a pas assez de temps ni pour communiquer ses connaissances aux autres, ni pour partager avec les autres. Ceci explique que les responsables hiérarchiques de la TAP ne sont pas préparés pour la mise en place d'une stratégie encourageant la gestion interne de partage des informations et des connaissances ainsi que pour réussir à assurer la coordination entre les différentes structures qui peuvent converger vers la promotion et la valorisation du travail du journaliste. Il arrive même que certains responsables pénalisent leurs employés lorsque ces derniers consacrent du temps à discuter dans les couloirs, à aider leurs collègues dans la réalisation des tâches ne présentant pas de rapport direct avec leur poste, etc. Tout cela entraverait, en conséquence, la circulation du savoir dans l'agence.

Encourager le transfert des savoirs constituerait, certainement, la solution adéquate pour faire face aux insuffisances et handicaps rencontrés, actuellement, par les journalistes de la TAP.

Conclusion

L'analyse du questionnaire ainsi que des entretiens nous a permis de déceler les insuffisances qui handicapent la mobilisation des savoirs au sein de l'agence de presse TAP, à savoir : l'absence d'une bonne politique de motivation, d'un bon circuit de communication, et surtout, d'une infrastructure informatique facilitant la communication et l'échange.

Par ailleurs, les différents résultats que nous avons pu recueillir attestent que la connaissance, le savoir-faire, la compétence et l'expérience existent là devant nous. Mais ce qui manque c'est la validation, la mise à la disposition, le partage et la contribution individuelle de chacun qui convergent tous vers une mémoire collective partageable et surtout susceptible d'accueillir facilement de nouvelles idées.

Pour ce faire, il est donc indispensable de relever, dans un premier temps, les challenges suivants :

- ★ Récompenser les contributions individuelles par des possibilités d'avancement qui prennent la forme de promotions ou de toutes autres opportunités propres à rehausser la visibilité du journaliste au sein de l'entreprise ;
- ★ Accorder temps et espace aux journalistes pour qu'ils transmettent leur capital intellectuel, étant donné que la transmission des connaissances, comme leur acquisition, prend du temps ;
- ★ Faciliter le transfert des connaissances tacites en faisant intervenir des professionnels de la conduite d'entretiens qui, grâce à leurs questions, vont aider le journaliste à formuler son savoir ; etc.

A travers l'adoption d'une telle attitude, l'entreprise de presse pourrait parvenir à favoriser la culture de partage et d'échange, à valoriser le travail des journalistes, et enfin à en tirer des bénéfices collectifs pour l'entreprise.

Bibliographie sélective :

BALLAY, J.F., Capitaliser et transmettre le savoir-faire de l'entreprise, Paris, Eyrolles, 1997.

BALMISSE, G., Guide des outils du knowledge management : panorama, choix et mise en œuvre, Paris, Vuibert, 2005.

BISSAY, A., PERNELLE, P., LEFEBVRE, A. et BOURAS, A., « Démarche d'intégration des connaissances au système PLM », in. CIM08, Sousse, 2008 (hal-00376760, version 1 - 20 Apr 2009).

BUCK, J.Y., Le management des connaissances, Paris, Editions d'organisation, 1999.

BUKOWITZ, W. et WILLIAMS, R., Gestion des connaissances en action, Paris, Editions Village Mondial, 2000.

CHAMBAT, P., « Usages des TIC : évolution des problématiques », in. Technologies de l'information et société, 1194, vol.6, n° 3.

DIENG, R., CORDY, O., GIBOIN, A., et al., Méthodes et outils pour la gestion des connaissances. Paris, Dunod, 2000.

DRUCKER, P.F., A propos du management, Paris, Village Mondial, 2000.

DRUCKER, P.F., Post-capitalist society, Oxford, Butterworth Heinemann, 1993.

ERMINE, J.L., Les systèmes de connaissances, Paris, Ed. Hermès, 1996.

GRUNDSTEIN, M., ROSENTHAL-SABROUX, C. et PACHULSKI, A., «Reinforcing decision aid by capitalizing on company's knowledge : future prospects» in. European Journal of Operational Research, n° 145, 2003

HARVARD BUSINESS REVIEW, Le knowledge management, Paris, Ed. Organisation et l'expansion Management Review, 1990.

HERVOUET, L., « Les journalistes saisis par internet », in. Les cahiers du journalisme, Juin 2000, n° 7.

JAKOB, R. et PARIAT, R., « Savez-vous vraiment ce que vous avez ? Gestion des connaissances et compétitivité des entreprises», in. Réseau CEFRIO, 2002, vol.3, n°2.

JARROSSON, B., 100 ans de management, Paris, DUNOD, 2000.

LEVAN, K.S., Travail collaboratif sur internet : concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet, Paris, Vuibert, 2004.

LOUADI, M., Introduction aux technologies de l'information et de la communication, Tunis, Centre de publication universitaire, 2005.

MALLEIN, P. et TOUSSAINT, Y., « L'intégration sociale des TIC : une sociologie des usages », in. Technologies de l'information et société, 1994, vol.6, n°4.

MBENGUE, A., « Management des savoirs », in. Revue française de gestion, n°149, mars-avril 2004.

NONAKA, I. et TAKEUTCHI, K., La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, Paris, De Boeck Université, 1997.

PRAX, J.Y., Manager la connaissance dans l'entreprise, les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance, Paris, INSEP, 1997.

PROULX, S. et BRETON, P., « Usages des technologies de l'information et de la communication », in. L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle, Paris, la Découverte, 2002.

REMIZE, M., « L'avenir est au KM », in. Archimag, septembre 2000, n° 137.

STATA, R., « Organizational learning: the key to management innovation » in. Sloan Management Review, printemps 1989.

Webographie :

BONNEFOY, H., La gestion de la connaissance métier.

URL: <http://www.ac-reims.fr/datice/sti/actualites/gestconn/11-gestionprof.pdf>

ERMINE, J.L., MKSM, méthode pour la gestion des connaissances.

URL: <http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/mksm.htm>

TREINEN, S., Gestion des connaissances et genre : un peu de clarté

URL: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak159f/ak159f30.pdf>