

# LA CULTURE DE PARTAGE DES INFORMATIONS DANS LES BANQUES TUNISIENNES A CAPITAL MIXTES : ETAT DES LIEUX ET OBSTACLES CULTURELS

KHELIL Amira, AFFES Habib

*Lartige, FSEGS*

*Sfax, Tunisie*

<sup>1</sup>khelil\_amira@yahoo.fr

<sup>2</sup>affes.habib@yahoo.fr

**Abstract—** This document gives formatting The introduction of the new technology of collaborative work (groupware) by banks, evolve the complex hierarchical organizational structure to the collaborative and transverse work . Thus, a new company culture based on sharing of experiences and knowledge, provides the support of the rise of professionalism for workers.

From an exploratory study carried out in (2012), four next to Tunisian banks with mixed capital, we attempted to study the role of groupware in the collection, accumulation and dissemination and knowledge sharing. The obtained results allowed us to highlight that the only use of collaborative of tools work (same computer) is not enough for a group to disseminate and share .

their professional knowledge. In fact, the real challenges of collaborative work here are more informational and cultural rather than technological.

**Keywords—**knowledge management , knowledge management process , groupware, sharing culture, training

## I. INTRODUCTION

Le développement des technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) dans tous les secteurs économiques a amené les banques tunisiennes à investir progressivement dans les nouvelles technologies collaboratives et à adopter d'importantes pratiques organisationnelles innovantes [1].

Par ailleurs, leur mise en place soutient à la fois la connectivité informationnelle et/ou la connectivité sociale [2]-et ce en réduisant les barrières psychosociales entre groupes de travail distribués.

Ce processus implique donc une interdépendance marquée des individus du groupe les uns par rapport aux autres [3].

Une logique de coordination horizontale s'est instaurée. Ce nouveau mode de travail sous tend une logique de partage

incitant les agents à faire circuler horizontalement l'information.

Il est ainsi plus efficient pour une banque d'adopter les nouvelles technologies conjointement avec des nouvelles pratiques organisationnelles plutôt qu'adopter chacune séparément [4].

Selon Grudin[5] et Reimus (1996) [6], les outils Groupware n'ont que peu d'effet sur la gestion des connaissances s'ils ne s'intègrent pas dans une démarche stratégique, organisationnelle et humaine claire et annoncée, à laquelle l'ensemble des agents de l'organisation pourra adhérer.

Toutefois Ader et Swoyer (1997) [7] pensent que la mise en place des outils de travail collaboratif est nécessaire à la capitalisation et la valorisation des 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 [8] En se référant aux études de Dieng et Rose (2000) [9], nous pouvons dire que 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.

Ce débat international nous amène à formuler notre problématique et nos questions de recherche par rapport au contexte bancaire tunisien:

Quel est l'effet des technologies du travail collaboratif (Groupware) sur la gestion des connaissances au sein des organisations bancaires tunisiennes?

Dans quelle mesure leur utilisation peut-elle améliorer la collecte, la capitalisation ainsi que le partage des connaissances au sein de ces organisations ?

Quel rôle joue la culture organisationnelle de partage dans le développement d'un environnement collaboratif?

L'objectif de cette recherche est d'expliquer l'effet de l'utilisation des technologies du travail collaboratif sur le processus de gestion des connaissances tout en tenant compte de l'effet de la culture de partage sur l'efficacité de ce processus.

Cet article sera organisé ainsi : tout d'abord, nous proposerons une revue de littérature qui nous amène à définir succinctement les concepts fondamentaux de cette recherche : la gestion des connaissances, le travail collaboratif (Groupware) et la culture de partage. Nous présenterons ensuite la méthodologie de la recherche. Les résultats seront par la suite discutés. Nous terminerons enfin par une conclusion dans laquelle nous essayerons de mettre en évidence les implications académiques et managériales de notre recherche ainsi que ses limites.

## II. REVUE DE LA LITTÉRATURE :

Nous aborderons la Revue de la littérature à travers les mots clés suivants :

Le Knowledge Management (KM), le travail collaboratif (Groupware) et la culture organisationnelle de partage.

### A. *Le Knowledge Management (KM)*

Le management des connaissances est défini comme la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'information et du savoir-faire au sein de l'organisation.

Pour Quintas et al (2000) [10], 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. On doit alors aux travaux de Schultze et Leidner (2002) [11], pour qui la création, le partage d'informations et le travail collaboratif sont étroitement associés à la notion de Gestion des Connaissances.

### B. *le travail collaboratif (Groupware) et gestion des connaissances:*

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 » (Dieng Rose 2000) .

Selon la typologie de Johansen (1988) [12], quatre situations d'utilisation de Groupware sont observables :

La collecte des connaissances :

Le groupware est un processus d'identification, de capture et de mobilisation de la connaissance collective dans une organisation pour l'aider à améliorer sa compétitivité [13].

La capitalisation des connaissances :

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.

La diffusion des connaissances:

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.

En effet, l'utilisation et le transfert de connaissances ne peut réussir sans le soutien effectif de la collaboration inter agents[14].

L'application des connaissances existantes :

L'application des connaissances existantes : Selon Grover et Davenport (2001) [15], cette étape constitue le processus par lequel la connaissance acquiert de la valeur aux yeux du bénéficiaire ou destinataire de la connaissance.

La mise en place du système groupware conduit à des regroupements virtuels des travailleurs et la création des équipes de projets. Elle tend à définir une alliance d'une équipe et d'une technologie dans le but de développer des interactions interpersonnelles .Ce processus amène à capitaliser les connaissances et optimiser ainsi le temps individuel et collectif[16].

Toutefois ce nouveau mode de travail collaboratif suppose une évolution culturelle et comportementale de différents acteurs: « [...] la constitution d'un ensemble de normes et de valeurs, de représentations partagées, la façon de sentir, penser et agir » [17].La culture organisationnelle de partage est ainsi le vecteur du fonctionnement des équipes de projets inter reliés.

### C. *La culture organisationnelle de partage et gestion des connaissances:*

Partant du principe que la gestion des connaissances implique le partage des savoirs entre les acteurs de l'entreprise. Sveiby et Simons (2002) [18] avancent que, bien que les bénéfices de partage de connaissances semblent démontrés (Stewart 2001 in Sveiby et Simons 2002), l'efficacité de ce dernier diffère considérablement d'une organisation à l'autre .Selon Sveiby et Simons (2002), cette efficacité peut être favorisée par une culture organisationnelle de collaboration et de confiance.

## III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE:

Notre objectif est de montrer le rôle de la culture de partage dans l'explication de l'efficacité de l'utilisation du groupware et du knowledge management tout en étant en retour développée par ses technologies et démarche gestion des connaissances.

Étant 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 servir, 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

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.

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 à Monastir et à Tunis ) : 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.

#### IV. RESULTATS DE L'ENQUETE EMPIRIQUE ET INTERPRETATION

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

La collecte des connaissances professionnelles.

La capitalisation des connaissances professionnelles.

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 :

TABLE1 : TAUX DES UTILISATIONS DES OUTIL 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 :

TABLE2 : LE TAUX DES INFORMATIONS TACITES RECHERCHEES PAR LES SALARIES.

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:

TABLE3 : 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 :

TABLE4 : LE TAUX DES MANIERES 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 directe 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 ?

TABLE5 : LE TAUX DES OUTILS DE PARTAGE DES CONNAISSANCES PAR LES REpondANTS

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 1/5ème 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.

#### V. INTERPRETATION DES RESULTATS :

Les salariés des banques 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.

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.

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. Or, la collaboration, de sa part, ne peut être bénéfique que lorsque la technologie est appliquée, dans le contexte d'une culture d'entreprise qui encourage le partage d'information et les interactions entre les salariés [19].

Mais faute de sensibilisation des salariés à ce problème, et faute surtout de formation, cette transformation ne semble pas avoir eu 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.

#### VI. DISCUSSION DES RESULTATS :

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 et Dou (1997) [20] 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 [16].

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) [21], 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) [22], 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 [22].

Concernant l'étape de la diffusion des connaissances, nous avons trouvé que seul 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).

## VII. 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 s'intègre dans une démarche stratégique, organisationnelle et humaine claire et annoncée, à laquelle l'ensemble des salariés de la banque pourra adhérer. En effet changer le comportement des employés et les inciter à la nécessité de coopération est une étape clé à la réussite du travail de groupe.

Encore faut-il former les employés à l'usage de ces nouvelles technologies et aux plus values qu'elles peuvent générer au niveau du management des connaissances professionnelles. Des cercles de formations continues sont aussi indispensables à la bonne exploitation de ces technologies collaboratives. De ce fait l'apprentissage organisationnel renvoie à un meilleur pratique de partage des connaissances et par conséquent au développement d'une culture de partage interpersonnel.

Il semble aussi que la taille des entreprises étudiées soit un obstacle à l'usage généralisé du groupware.

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

## References

- [1]-Bresnahan, F. Timothy, E. Brynjolfsson, and M. Hitt, "Technology, Organization, and the Demand for Skilled Labor." In *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, edited by Margaret M. Blair and Thomas A. Kochan. Brookings, 2000.
- [2]-C. Demailly, *The Business Impacts of Social Networking*, A White Paper in Cooperation with Early Strategies Consulting, 2008.

- [3]-A. Borzeix et F. Cochoy, « Travail et théories de l'activité : vers des workspace studies ? », *Sociologie du travail*, n°50, pp.273-286, Janv.2008.
- [4]P. Milgrom et J. Roberts, « The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization », *American Economic Review* vol80, pp. 511-528.1990.
- [5]-J. Grudin, *Groupware and Cooperative Work: Problems and Prospects*, in Baecker, R. M. (Ed.). *Readings in Groupware and Computer-Supported Cooperative Work*, Morgan Kaufmann Publishers, Inc, 1993.
- [6]-B. Reimus, *Knowledge sharing within management consulting firms*, Kennedy Publications, Fitzwilliam, New Hampshire, [http://www.kennedypub.com/gware.html], 1996.
- [7]S. Swoyer et M. ADER, *Management Collectif de l'Information*. Insep Editions. 1996.
- [8]R. Vazille, *Le Guide du management des connaissances*. Paris: AFNOR, 2006.
- [9] R. DIENG, *Méthode et outils pour la gestion des connaissances*. Paris : Editions Dunod, 2000.
- [10] P. Quintas, *IT@future.com? The knowledge imperative for sustainable growth*, Keynote Opening Address at Creating the Future: beyond the Bottom Line, 22nd CIMA national Conference, Colombo, Sri Lanka, 2000.
- [11] U. Schultze et D.E. Leidner, "Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions", *MIS Quarterly*, Vol 26, pp.213-242, 2002.
- [12]R. Johansen, *Groupware: Computer Support for business teams*. New York, The Free Press, 1988.
- [13] G. Von Krogh, *An Essay on Corporate Epistemology*. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 53-77, 1994.
- [14] R. Vazille, *Le Guide du management des connaissances*. Paris: AFNOR, 2006.
- [15] V. Grover and T.H. Davenport, « General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda ». *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, pp.234-267, 2001
- [16] M. Saadoun, *Le projet groupware : des techniques de management au choix du logiciel groupware*. Editions Eyrolles, 1996.
- [17] Lafaye C. (1996). *La sociologie des organisations*. Nathan. Paris, p 77
- [18] K. Sveiby et R. Simons, *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work-an empirical study*, *Journal of Knowledge Management* vol.6, pp.420-433, 2002.
- [19] Alter, N. (2010), *Donner et prendre: La coopération en entreprise*, La découverte collection, Paris.
- [20] C. Baffoux H. Dou "Veille technologique et compétitivité", Dunod Editeur, 1995.
- [21] Butterworth and Heinemann, « Action Learning to Learning from Action: Implementing the After Action Review », chapitre 9, dans *Strategic Learning in a Knowledge Economy*, 2000.
- [22] M. Zacklad et M. Grundstein, *Management des connaissances*, Stanmore : Hermes Science Europe LTD, 2001.

