

# GESTION DES CONNAISSANCES ET LES ENTREPRISES LIBANAISES

**Joseph MEZHER** - Professeur Associé à la FGM  
joseph.mezher@usj.edu.lb

**May SAYEGH** - Maître de conférences à la FGM  
may.merhejsayegh@usj.edu.lb

## ABSTRACT

Knowledge Management have emerged gradually as a major challenge for organizations and it became an important subject of research. The degree of internal knowledge transmission shows the development's strategy aiming to ensure a competitive advantage (Davenport & Pursak, 1998). To give more value to individual knowledge at the organizational level, it requires a management that ensures the sharing, dissemination and creation of knowledge (Nonaka & al, 1995). Lebanese organizations are aligned with this strategic innovation but at different levels. In the following we will precise the challenges and opportunities encountered by the Lebanese firms.

## RESUMÉ

La question de la diffusion et de la transmission de la connaissance est apparue progressivement comme un enjeu majeur pour les organisations et fut un objet de multiples recherches. Le degré de transmission des savoirs et des connaissances internes est l'une des stratégies de développement des organisations pour assurer un avantage compétitif (Davenport et Pursak, 1998). Or la valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnelle nécessite un management qui assure le partage, la diffusion et la création de connaissances (Nonaka et al, 1995). Il s'agit de la gestion des connaissances. Les organisations libanaises se sont alignées avec cette innovation stratégique mais à des degrés différents. On précisera dans ce qui suit les défis et les opportunités que rencontrent les entreprises libanaises.

## MOTS-CLÉS

Connaissance, Gestion des connaissances, Outils technologiques, Ressources humaines

## KEYWORDS

Knowledge, Knowledge management, Technologies, Human resources.

## I. LA GESTION DES CONNAISSANCES DEVIENT UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES

La norme ISO 9001:2015 introduit la notion de gestion des connaissances pour les organisations d'aujourd'hui comme étant un véritable enjeu stratégique. Les anciennes versions de l'ISO 9001 mettaient en avant la gestion et l'adaptation des compétences au sein de l'organisation, la version 2015 introduit la notion de gestion des connaissances.

En effet la clause 7.1.6 est consacrée au savoir: *“The Organization should determine the knowledge necessary for the operation of its processes and to achieve conformity of products and services. This knowledge shall be maintained and made available to the extent necessary. When addressing changing needs and trends, the organization shall consider its current knowledge and determine how to acquire or access any necessary additional knowledge and required updates. Organizational knowledge is knowledge specific to the organization; it is generally gained by experience. It is information that is used and shared to achieve the organization’s objectives. Organizational knowledge can be based on: a) Internal Sources (e.g., intellectual property, knowledge gained from experience, lessons learned from failures and successful projects, capturing and sharing undocumented knowledge and experience; the results of improvements in processes, products and services); b) External Sources (e.g., standards, academia, conferences, gathering knowledge from customers or external providers).”*<sup>1</sup>

La clause 7.2 de la nouvelle version de l'ISO 9001 « se penche sur les compétences organisationnelles, demandant à l'entreprise de s'assurer que les employés ont la compétence nécessaire pour assumer leurs rôles, ceci induit que les entreprises devraient se pencher sur leur stratégie en gestion des connaissances et voir si cette stratégie a été conçue pour permettre aux employés d'acquérir les compétences requises pour assumer leur rôle.»<sup>2</sup>

La clause 5 s'interroge sur la façon dont « l'information nécessaire pour la gestion de la qualité est créée, sauvegardée, contrôlée, distribuée, accédée, utilisée »<sup>3</sup>. Il y a donc une nette séparation entre gestion des informations et gestion des connaissances dans cette nouvelle version de l'ISO 9001.

Dès lors, l'utilisation de la gestion des connaissances dans les entreprises n'est plus facultative mais devient une des exigences du système de gestion de la qualité. Celles-ci doivent organiser leur savoir pour prendre conscience et valoriser le capital intellectuel dont elles disposent.

## 2. INTÉGRATION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LES ENTREPRISES

Les entreprises se trouvent donc face à une nouvelle problématique : comment intégrer la gestion des connaissances dans leur système de management de la qualité ?

Pour être en conformité avec la nouvelle norme ISO 9001, les entreprises doivent au départ déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de leurs processus métier et identifier les connaissances à acquérir pour affronter l'avenir. Les différents types de connaissances que doivent prendre en compte les entreprises sont organisationnelles d'une part et tacite ou explicite d'autre part, elles relèvent de leur patrimoine immatériel, elles sont issues soit de leurs expériences et de leur savoir-faire soit des normes, des procédures et des règles mises en place et tirent leurs sources à la fois de l'environnement interne et externe. De plus pour être organisationnelles ces connaissances doivent être partagées et capitalisées ce qui entrainera une valorisation de ces connaissances. Les entreprises doivent donc entrer dans une logique de gestion de connaissance, une logique leur permettant de devenir une entreprise apprenante qui va au-delà d'une simple accumulation du savoir.

## 3. COMMENT RÉAGISSENT LES ENTREPRISES LIBANAISES ?

Nous avons voulu sonder les entreprises libanaises, pour essayer de déterminer leur degré d'implication dans la gestion des connaissances.

Pour cela nous avons tenté de savoir si celles-ci sont conscientes de l'importance de la gestion des

<sup>1</sup> Site <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/>

<sup>2</sup> Traduit du site <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/>

<sup>3</sup> Idem

connaissances. Drucker en 1960 affirmait déjà « *Rendre les travailleurs du savoir productifs sera le principal défi des cent prochaines années, comme rendre les travailleurs manuels productifs fut celui des cent dernières.* » (Davenport 2003)<sup>4</sup>. De plus la connaissance est une valeur stratégique des entreprises porteuse de plusieurs richesses. Parmi ces richesses nous citerons :

- Capital immatériel : dans le bilan des entreprises, le capital intellectuel ou immatériel apparaît de plus en plus au même titre que les autres actifs classiques
- Nouveau facteur de productivité : dans la nouvelle conception du modèle du travail orienté objectif, l'expérience et le savoir-faire sont essentiels.
- Facteur essentiel pour l'innovation, qui, dans la majorité des cas est axée sur les connaissances, savoir-faire et expériences antérieurs.
- Élément essentiel de conquête de nouveaux marchés.
- Élément de stabilité pour l'entreprise car les connaissances ne sont plus la propriété d'un individu mais celle de l'entreprise.

Nous avons aussi voulu savoir si les théories sous-jacentes à la gestion des connaissances leur sont familières notamment les concepts de connaissances tacites et explicites et si finalement les outils et technologies permettant de mettre en œuvre l'approche gestion des connaissances sont connus. Pour cela, nous nous sommes concentrés sur trois notions essentielles de la gestion des connaissances à savoir : la détermination des connaissances pertinentes et cruciales de l'entreprise, la circulation des connaissances selon le modèle de SECI et Ba développés par Nonaka et Takeuchi et présentés dans notre dernier article « *Gestion des connaissances : Etats des lieux* »<sup>5</sup>.

#### 4. MÉTHODOLOGIE

Notre objectif était d'interroger, à partir de questionnaires et d'entretiens semi-directifs, les chefs de groupes ou de sections dans les entreprises de services, industrielles et les banques. L'échantillon des répondants a été choisi en fonction des postes clés identifiés dans les organisations.

Le questionnaire a ainsi été envoyé en avril 2016, via une liste de diffusion sur Internet, et visant trois cent entreprises dans les domaines de production, de services, de distribution et des cabinets d'avocats.

Il se compose de quatorze questions fermées écrites. Les questions sont regroupées par thèmes : *Sources d'information, Documentation et veille, Travail collaboratif et informatique, Management et connaissances, Valorisation des connaissances et Transmission des connaissances.*

Le nombre des entreprises qui ont répondu ne dépassait pas vingt-cinq.

Dans un premier temps, les réponses au questionnaire ont été analysées à l'aide d'un logiciel de traitement (excel). Pour chaque question, le logiciel nous a donné le nombre de citations par type de réponse et le pourcentage par rapport au nombre total de réponses.

Nous avons aussi réalisé, une série d'entretiens semi directifs d'une durée variant entre 1 et 2 heures auprès de différents établissements de services. L'entretien comprenait une dizaine de questions et concernait les fonctions clefs de l'entreprise.

Différentes sources de données ont été mobilisées parmi lesquelles nous pouvons citer l'observation et l'entretien. Ce dernier mode de recueil des données a constitué notre source d'information principale.

4 Lu sur le site : <http://www.archipel.uqam.ca/7364/1/M9947.pdf> en juillet 2016

5 Mezher J et Sayegh M., « *Gestion des connaissances : Etats des lieux* » ; Ed. Proche Orient Etudes en management, 2015

## 5. ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans les questions posées, nous avons essayé d'établir un état de l'existant dans les domaines de l'informatique, de la documentation et des réseaux humains au sein de l'entreprise ; nous présenterons la synthèse des résultats du diagnostic d'abord, et de la cartographie des connaissances ensuite.

### 5.1. L'analyse de l'existant

L'informatique, les réseaux humains et la documentation sont les trois domaines concernés.

#### 5.1.1 L'informatique et les systèmes d'information

L'utilisation des outils technologiques devrait favoriser la capitalisation, la manipulation et la circulation des connaissances d'une entreprise (Mezher, 2015). La gestion des connaissances requiert plusieurs processus à travers lesquels la connaissance est capturée, collectée, partagée, appliquée et protégée dans le but d'améliorer la performance (Alavi and Leidner, 2001).

Si la connaissance et son enrichissement sont détenus par les individus, il faut admettre que les systèmes informatiques, par leur capacité de stockage, leur capacité à communiquer et à analyser l'information, sont considérés comme des outils précieux pour faciliter et accélérer le processus de création des connaissances nécessaires à la compétitivité des entreprises.

Au niveau informatique dans notre questionnaire il est apparu que différents outils existent au sein des entreprises :

- Des systèmes d'information : (78%) des entreprises possèdent un système d'information.
- Website: 73% des entreprises enquêtées ont un web site. La mise à jour du web site est régulière dans 61% de ces entreprises.
- Un outil de travail collaboratif : courrier interne (e-mail). 61% des entreprises, dont les fonctionnalités principales sont la messagerie, les *mailing lists*, le calendrier partagé (gestion des rendez-vous et des salles).
- L'utilisation des Technologies de l'information et de la Communication existe à plusieurs niveaux dans les entreprises qui possèdent un système d'information :
  - Pour traiter les opérations quotidiennes (61% des entreprises).
  - Pour gérer les relations avec les clients (33% des entreprises).
  - Pour gérer les relations avec les fournisseurs (33% des entreprises).
  - 61% des entreprises utilisent les TIC pour accéder rapidement aux informations nécessaires pour leur utilisation.

On peut conclure que le système d'information existe dans la plupart des entreprises et est utilisé pour optimiser la gestion de la plupart des fonctions de l'entreprise.

Or les outils de gestion de connaissance tels que le datamining ou OLAP permettent de générer de nouvelles connaissances utiles à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. A titre d'exemple, l'exploitation des bases de données et des entrepôts de données permettent une meilleure connaissance des clients et donc une plus grande fidélisation de ceux-ci (CRM).

#### 5.1.2 Les réseaux humains

La technologie est un élément nécessaire mais pas suffisant pour garantir l'efficacité des politiques de gestion des connaissances, les aspects humains sont à intégrer au cœur de la réflexion (Soliman et Spooner, 2000 ; Scarbrough et Carter, 2003 ; Oltra, 2005 ; Baujard, 2006). Dans ce cadre, les ressources humaines constituent un moyen de développement et de support de la gestion des connaissances au sein

des organisations (Alavi et Leidner, 2001 ; O'leary, 1998). Afin de soutenir et d'améliorer les processus de création, de mémorisation, de recherche, de transfert et d'application des connaissances, il semble nécessaire de mobiliser des outils de gestion des ressources humaines (Garcia et al., 2001).

« *Le management de la connaissance se construit au carrefour entre les systèmes d'aide à la décision, la gestion des ressources humaines et le système d'information formel* » (Ferrary et Pesqueux, 2006).

A partir des entretiens et des questionnaires, nous avons essayé de montrer le rôle des réseaux humains dans le processus de gestion des connaissances au sein des entreprises: Est-ce que la présence d'un système d'information a un rôle effectif dans la gestion des connaissances ? Est-ce que les cadres et les responsables peuvent identifier la gestion des connaissances et qu'est-ce qu'elle représente pour eux ? Pour y procéder, nous avons commencé par l'identification de la connaissance de gestion. Qu'est-ce qu'elle représente pour les interviewés ?

Sur cette question 33% ont défini la GC comme un des moyens utilisés pour optimiser la productivité de l'entreprise, et 44% ont répondu que la gestion des connaissances est essentielle pour une entreprise apprenante du 21<sup>ème</sup> siècle et favorise l'innovation. Pourtant concernant la question portant sur la volonté d'implanter le KM dans l'entreprise, 67% n'ont pas répondu malgré leur « oui » à la question portant sur la nécessité de la gestion des connaissances dans une entreprise pour pouvoir optimiser la productivité. La connaissance est donc considérée comme étant une valeur stratégique portant plusieurs richesses pour l'entreprise entre autre optimisation de la productivité, génération de nouvelles connaissances et un levier pour l'innovation. Les responsables des entreprises libanaises semblent donc conscients de l'importance de la connaissance et de la gestion des celles-ci.

Or la dispersion des pourcentages de réponses sur la question concernant l'utilité de la gestion de connaissances dans les entreprises montre l'ambiguïté de ce terme par rapport aux responsables :

bien que ces responsables admettent que la GC est nécessaire, 33% considèrent qu'elle sert à améliorer la productivité, 22% pour construire le capital intellectuel de l'entreprise, 28% pour rendre le savoir et le savoir-faire des individus collectifs et 17% pour mener à bien les changements au sein de l'entreprise. Or en faisant référence à la partie théorique de cette étude, la gestion des connaissances est utile pour toutes ces raisons. La gestion des connaissances représente un capital immatériel ou intellectuel, elle fournit un surplus de productivité et est essentielle pour la durabilité de l'entreprise.

Il s'agit d'une culture d'entreprise à développer et qui sera orientée vers la gestion des connaissances. J.L. Ermine dans un article lu sur le web<sup>6</sup> affirme que « *une organisation performante doit maintenant savoir mettre en place les méthodes et les outils qui lui permettent de créer, capitaliser et partager son capital de connaissances. Mais elle doit savoir accompagner ce changement culturel qui fait passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, du personnel au partage, du dogme au consensus, de l'information à la connaissance. Car gérer son capital savoir ne consiste pas seulement à collecter et diffuser les informations par la mise en place de nouvelles technologies. C'est un programme à long terme qui part d'une volonté stratégique, qui passe par une bonne analyse de la nature même du savoir et du savoir-faire de l'entreprise, et qui aboutit à la mise en place d'outils variés et adaptés.* »

Pour la mise en place d'un système de gestion de connaissances, on peut, à l'instar des systèmes d'informations, citer trois points cruciaux dans la démarche.

- Le premier est la mise en place d'un « schéma directeur », il s'agit de l'identification et la classification des connaissances « critiques » de l'entreprise, celles qui sont nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.
- Le second est un plan d'accompagnement du changement, car une action stratégique de gestion des connaissances ne peut réussir que si elle mobilise tous les acteurs, de la direction générale au « réseau producteur du savoir » en passant par tous les utilisateurs de la connaissance.
- Le troisième est une méthode d'analyse, permettant une analyse et une structuration d'un patrimoine de connaissances, après la réflexion stratégique et avant l'implantation du système informatisé.

<sup>6</sup> <http://aries.serge.free.fr/index.php?page=content/GC/JLEGC>

Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent alors contribuer à la réussite de la mise en place d'une politique de gestion des connaissances (Bourdon et al., 2007). Dans ce but, les capacités stratégiques qui apparaissent suite à l'introduction du Knowledge Management doivent être identifiées, pour que les cadres et les responsables s'alignent avec le processus d'intégration du KM.

### 5.1.3 La documentation

A partir de nos entretiens semi-directifs, nous observons que les entreprises sont confrontées à des départs en retraite, ou à des changements de postes, ce qui rend la question de la gestion des connaissances d'autant plus importante.

Les thèmes des questions posées étaient les suivants :

- L'organisation a-t-elle développé une culture promouvant le partage des connaissances ?
- Les salariés partagent-ils l'information en provenance des sources externes en utilisant des moyens informatiques (mise à jour de données, intranet, etc.) ?
- Quelles sont les principales sources (internes et externes, publiques ou privées) d'information pour innover, avez-vous recours à l'Internet ?
- Comment se fait le partage des connaissances et le dialogue continu entre les différents acteurs de l'organisation ? quels sont les outils utilisés ?
- Pour une personne qui quitte l'organisation comment gardez-vous son savoir et savoir-faire ?

La difficulté d'accès à l'information et la perte de savoirs et savoir-faire lors d'un départ volontaire ou d'un départ en retraite, la répétition des erreurs, ... sont les principales problématiques qui motivent l'installation du Knowledge management.

Plusieurs réponses sont retenues. La réduction des données est réalisée par codage, sur la base de la construction d'un dictionnaire des thèmes. Celui-ci nous a permis de dégager les grandes catégories sémantiques qui ont orienté notre analyse de contenu thématique.

Problèmes	Solutions apportées par le KM
Pertes de savoir et de savoir-faire suite à un départ en retraite, une mutation ou départ volontaire	Gestion du capital humain, Capitalisation et partage des connaissances
Difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la dissémination et de la mauvaise organisation des savoirs et des expertises	Accès à l'information Gestion du capital humain Compréhension de l'environnement de l'entreprise
Mauvaise communication et circulation de l'information	Accès à l'information
Répétition d'erreurs déjà commises par le passé	Capitalisation et partage des expériences
L'entrée dans l'organisation de nouveaux individus. Que ce soit par embauche ou croissance externe, l'organisation apprend de ses nouveaux entrants	Interprétation et sa mémorisation Capitalisation et partage des expériences

Selon la matrice de Nonaka, nous avons classé les données collectées lors de nos entretiens concernant les méthodes de travail pour sauvegarder et diffuser les connaissances.

En fait les entreprises sont en train de faire de la gestion de connaissances, mais ne sont pas conscientes. En regroupant les problèmes et les solutions tirés de nos entretiens, nous avons pu dresser dans un tableau selon la matrice de Nonaka les principaux thèmes :

Matrice de Nonaka	Tacite	Explicite
Individuelle	Pertes de savoir et savoir-faire, difficulté à obtenir les bonnes informations	Gestion du capital humain et explicitation des savoirs détenus par les experts dans un langage commun et accessible à tous. Formalisation des savoirs tacites en faisant remonter à la surface les expertises individuelles de chaque consultant confirmé de manière à en faire bénéficier les nouvelles recrues et les anciens membres.
Collective	Mauvaise communication Répétition d'erreurs Mauvaise organisation	Capitalisation et partage des connaissances, accès à l'information, Capitalisation et partage des expériences. A travers les forums de discussions, si des nouvelles idées ou approches voient le jour, les intéressés avisent le modérateur pour en tenir compte et réajuster s'il y a lieu. Diffuser sur Internet l'intégralité de la base de connaissances formalisées afin de permettre son exploitation individuelle et collective. les membres d'une unité regroupent les informations qu'ils ont acquises.

Comment ces entreprises sont en train de passer des problèmes aux solutions et quels sont les outils utilisés ?

Les modèles dominants de la gestion des connaissances soulignent l'importance des technologies (Tessier, 2009). Ruggles (1998), affirme que la gestion des connaissances dans les organisations, passe souvent par la mise en place d'intranets, de base de données et d'outils d'aide à la décision, sûrement accompagné par le facteur humain (Kalika, 2002).

En reprenant les questions posées au début de ce paragraphe et dans les entreprises enquêtées, nous avons noté l'existence de différents outils, comme l'Intranet, l'ERP, le CRM, d'où la collecte des informations utiles et nécessaires pour la circulation de l'information et la prise de décision.

En fait la plupart des responsables dans ces entreprises nous ont indiqués que des ateliers de formation portant sur le brainstorming, le partage des idées et des expériences sont établis dans le but d'améliorer la productivité et l'esprit d'innovation de chaque membre de l'organisation.

Les communautés de pratiques sont considérées des « fabriques de connaissance » qui permettent aux organisations de gérer la connaissance avec le même professionnalisme utilisé pour gérer d'autres actifs de l'organisation (Wenger, 2002). Dans la plupart des organisations visitées, les membres sont en train de travailler sur des projets collectifs et en équipe, ces entreprises font de la gestion des connaissances sans le savoir. Les nouvelles connaissances obtenues devraient être explicitées, stockées et partagées. Le développement des communautés de pratiques constitue un enjeu pour l'organisation apprenante.

## CONCLUSION

La motivation et la capacité des individus à s'engager dans les activités de gestion de connaissances constituent des facteurs clés de succès des projets de gestion des connaissances. Les entreprises sont invitées à encourager la gestion des connaissances en suivant plusieurs étapes résumées dans ce qui suit :

I. Entre les individus	Développer la confiance
------------------------	-------------------------

2. Des individus à la structure externe	Eduquer les clients
3. De la structure externe vers les individus	Apprendre des clients
4. Des compétences individuelles à la structure interne	Mise en place d'outils et de logiciels KM
5. De la structure interne aux compétences individuelles	Mettre en pratique la connaissance par des cas, des simulations ( <i>e-learning</i> )
6. Au sein de la structure externe	Augmenter la réputation de l'entreprise et connaître l'opinion des parties prenantes
7. De la structure externe à la structure interne	Nouer des alliances stratégiques et mettre en place des systèmes de relation clients ou fournisseurs
8. De la structure interne à la structure externe	Ouvrir sa connaissance aux clients et améliorer le service rendu
9. Au sein de la structure interne	Optimiser les bases de données et l'intégration des Systèmes d'Information

Soliman et Spooner (2000), précisent les différentes étapes pour un programme de gestion des connaissances réussi :

- Identifier les connaissances à gérer
- Estimer les bénéfices potentiels
- Choisir les outils de gestion des connaissances
- Cultiver les connaissances des employés
- Favoriser le développement d'une culture de partage
- Créer des groupes de travail dédiés à la gestion des connaissances, il s'agit de la formation d'une équipe et d'une attribution des rôles aux différents membres.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alavi M, Leidner D-E. 2001. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly* 25(1): pp. 107-136.
- Bourdon I., Bourdil M., 2007, Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* pp.226-227 : 165-171 DOI : 10.1051/larsg : 2007045
- Bourdon I., Ravarini A., Vitari, C., Moro J. 2007, Improving KMS effectiveness: the role of organizational and individual's influence, *International Journal of knowledge management* 3(2): pp.68-90
- Davenport TH, De Long DW, Beers MC. 1998. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 39(2): p.43
- Davenport TH, Jarvenpaa SI, Berris MC. 1996. Improving knowledge work process. *Sloan Management Review* 37(4): p.53
- Davenport TH, Prusak L. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Kalika M. 2002. *E-GRH : évolution ou révolution*. Editions Liaisons: Paris
- Nonaka I. 1991. The knowledge creation company. *Harvard Business Review* 69(6): p.96
- Nonaka I. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science* 5(1): pp.14-37
- Nonaka I, Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press: New York
- Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul: London
- Ruggles R. 1998. The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 40(3): 80-89
- Soliman F, Spooner K. 2000. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management; *Journal of Knowledge Management* 4(4): pp. 337-345
- Tessier N., Bourdon I., Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances. *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3, p. 35-42. DOI 10.3917/rsg.237.0035

