

## **Performance des organisations modernes : La gestion des connaissances comme outil efficace**

### **Performance of modern organizations: Knowledge management as an effective tool**

**ACHY Abdelghafour**

Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences d'Education (FSE)  
Université Mohamed V Rabat (UM5)

POLITIQUES EDUCATIVES ET DYNAMIQUES SOCIALES (PEDS)

Maroc

**Abdelghafourachy@gmail.com**

**Date de soumission** : 05/09/2022

**Date d'acceptation** : 20/11/2022

**Pour citer cet article** :

ACHY. A (2022) «Performance des organisations modernes : La gestion des connaissances comme outil efficace»,  
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 849 - 862

## Résumé

Au sein d'une organisation, il arrive trop souvent qu'une partie refasse le travail d'une autre, uniquement car il est trop difficile de retracer et d'utiliser des connaissances communes entre ces services. Il est donc nécessaire que les organisations déterminent leurs connaissances et trouvent un moyen de les gérer et les utiliser en vue de parvenir au rendement le plus élevé possible. Aujourd'hui, la gestion des connaissances (GC) est considérée comme un outil crucial pour la gestion stratégique et la prise de décision, dans le but de résoudre plus efficacement les problèmes au niveau des organisations. À travers un processus dans lequel se font la capture et l'exploitation des connaissances, pour ensuite les organiser de façon à les transmettre au sein de l'organisation, afin d'exploiter un avantage concurrentiel grâce à l'efficacité, à l'innovation et à un processus décisionnel plus performant.

Notre article a pour objectif d'explorer les pratiques de GC au sein des organisations, à travers en premier lieu, une revue de littérature des différents travaux de recherche menés dans le domaine de gestion et de performance organisationnelle.

Pour en suite, se pencher sur les approches empiriques, qui sont toutes aussi variées au sein des organisations qui cherchent à mesurer cette performance.

**Mots clés :** Gestion ; Connaissances ; Système de Gestion de Connaissances ; Performance ; Organisation.

## Abstract

The only reason one party in an organization duplicates the work of another is because it is too difficult to track and use common knowledge across departments. It is therefore necessary for organizations to identify their knowledge and find a way to manage and use it to achieve the highest possible performance.

Nowadays, knowledge management (KM) is considered a crucial tool for strategic management and decision-making, with the aim of solving problems more effectively at the organizational level. Through a process in which knowledge is captured and exploited, and then organized in a way to transmit it within the organization, in order to exploit a competitive advantage through efficiency, innovation and a more effective decision-making process.

The objective of this paper is to explore KM practices within organizations through, first, a literature review of the various research works conducted in the field of management and organizational performance.

Then, we look at the empirical approaches, which are just as varied within organizations that seek to measure this performance.

**Keywords:** Knowledge ; Management ; Knowledge Management System ; Organization ; Performance.

## INTRODUCTION

La recherche de la performance est l'une des principales préoccupations des entreprises. Pour cette raison, en réponse à un défi managérial important, l'étude de la performance organisationnelle a suscité une pléthore de littérature dans les sciences de la gestion, et la performance est un concept clé dans ce domaine, selon les normes suivantes à partir desquelles toute pratique de gestion est évaluée.

Les approches de la gestion des connaissances (KM) ne font pas exception à cette règle.

De nombreux articles se concentrent sur la définition, les conditions favorables et la mise en œuvre des approches de la gestion des connaissances (GC). Cette littérature descriptive de la GC suggère qu'elle ne peut être réduite à une seule réalité, mais qu'elle prend plutôt de nombreuses formes différentes en termes de formalisation et de préservation des connaissances, de création de connaissances, d'échange de connaissances et de partage des meilleures pratiques.

Ces nombreuses approches fondées sur les connaissances sont soutenues par des structures de connaissances (SGC ; Dudezert, 2003) solides sur le plan technologique et organisationnel. Les bases de connaissances, les forums de discussion, les blogues, les plateformes intranet et les outils de projet de groupe sont des exemples de ces SGC.

Il est important de comprendre comment la GC peut se transformer en outil efficace pour la performance des organisations, pour ce faire nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

*Quels sont les pratiques et processus de la GC qui impactent la performance des organisations ?*

Pour répondre à notre problématique, nous allons tout d'abord essayer de définir les différents concepts à savoir le système de gestion des connaissances et la performance des organisations, pour ensuite déboucher sur les différentes approches de la performance en relation avec la GC, que ce soit des approches théoriques ou empiriques.

La perspective basée sur les ressources (RBV) et les modèles procéduraux (ou modèles de processus) faisant référence aux modèles intégraux sont deux domaines théoriques majeurs qui soutiennent la solution à ce problème (Moretti et coll., 2003).

Enfin nous allons présenter le modèle proposé sur l'évaluation de la performance de la gestion des connaissances de Dudezert, A., et Lancini, A. (2006), qu'ils ont présenté comme une direction possible pour les recherches futures dans le domaine.

## **1. SYSTÈME DE GESTION DES CONNAISSANCES ET PERFORMANCES DES ORGANISATIONS**

### **1.1. – Performance organisationnelle :**

Dans le contexte d'une organisation, la performance est définie comme un résultat qui a été atteint par rapport aux objectifs, à la stratégie et aux attentes des parties impliquées dans l'entreprise. Elle porte sur le coût, le temps, la quantité, la qualité et la quantité. Michel Capron et Quaire (2006, pp. 5-17).

Par conséquent, l'entreprise doit agir de manière appropriée (efficacité), bien (efficience), au bon moment (temps) et avec le meilleur rapport coût-bénéfice (économie). Afin d'atteindre un niveau de performance significatif au sein d'une organisation, il est essentiel de se tourner vers des stratégies, des outils et des techniques de gestion efficaces, de mettre en place des conditions favorables, d'utiliser des compétences de gestion efficaces, de contrôler la satisfaction des parties prenantes, de gérer la performance et de contrôler les risques, de saisir les opportunités et de gérer le stress. Il convient de se préoccuper en permanence de la recherche d'un équilibre, d'une performance durable et d'une performance optimale (CASTIEL, Didier, 1999).

"La performance est la capacité constante à produire des résultats sur de longues périodes et dans des domaines variés. " (FORAY, Dominique, 2010).

### **1.2. – Système de gestion des connaissances (KMS)**

La gestion des connaissances (GC) est traitée différemment et selon plusieurs perspectives. Gambel et Blackwell (2001), énoncent " la GC est une gestion systématique des actifs du savoir d'une organisation dans le but de créer de la valeur pour elle. L'extraction de nouveaux modèles à partir des connaissances gérées est une activité créative ". Le résultat d'un tel processus répond aux exigences stratégiques et tactiques de l'organisation. Par conséquent, la GC comprend les initiatives, les processus, les stratégies et les systèmes qui soutiennent et améliorent la création, le stockage, l'analyse, le partage et la réutilisation des connaissances.

Par ailleurs, les systèmes de gestion des connaissances sont expliqués par Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2011) « Visent donc à mettre en place une organisation de l'information qui permette d'identifier, de saisir, d'indexer et de diffuser les informations pertinentes pour l'exercice de ses activités par chacun des agents de l'organisation. L'objectif est de rendre une expérience collective accessible aux différents employés » (Ferrary, Pesqueux, 2011:61).

De cette manière, les objectifs organisationnels sont effectivement atteints par le biais de processus et de procédures de gestion des connaissances (Von Krogh, Ichijo et Nonaka, 2001). L'entreprise qui assure une gestion efficace des connaissances tend à être perçue comme une

organisation apprenante (Mellander, 2001). La diffusion des connaissances et la réactivité aux connaissances ont été citées à plusieurs reprises comme le moyen le plus efficace d'obtenir un avantage concurrentiel (Oxbrow, 2000 ; McEvily, Das et McCabe, 2000). Bien que la question de la gestion efficace des connaissances soit reconnue, une grande partie de la littérature continue à se concentrer sur la mesure et ses effets sur les résultats. Sveiby (2000), Becerra-Fernandez, Sabherwal (2001) sont parmi ceux qui ont élaboré des inventaires et des procédures ou techniques, claires pour mesurer l'efficacité de ces activités.

## **2. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA PERFORMANCE EN RELATION AVEC LA GC**

Après une période de recherche descriptive et normative, il semble que de nombreux auteurs se penchent maintenant sur les effets des approches GC sur l'organisation, soulevant la question de la mesure de la performance (Vandenbosh et Huff, 1997 ; Lee et Choi, 2003 ; Melville et al, 2004 ; Shin, 2004)

La notion de mesure de la performance a des ramifications théoriques à différents niveaux. De nombreuses pistes sont proposées par la théorie de l'entreprise à partir de ressources ou de travaux dans le domaine de l'IS pour conceptualiser la performance du GC. De plus, au sein des entreprises, une variété d'approches empiriques a vu le jour dans le but de quantifier cette performance.

### **2.1. – Approche théorique de la performance en relation avec la GC**

Les perspectives de la vision basée sur les ressources (RBV) et de la vision basée sur les processus (PV) sont les deux points de vue théoriques qui émergent actuellement en relation avec le GC. Selon le premier point de vue, le savoir organisationnel est une ressource qui permet à une organisation d'obtenir un avantage concurrentiel. Le second adopte une approche axée sur les processus et tend à considérer le GC comme un ensemble d'activités, telles que l'acquisition, le stockage, la diffusion et la réutilisation des connaissances. Enfin, nous discutons de certaines mesures de performance qui ont été récemment introduites et qui sont basées sur des modèles complets qui prennent en compte ces deux points de vue.

- **Théorie des ressources et des performances**

La relation entre les connaissances, la gestion des connaissances et la performance organisationnelle est abordée d'un point de vue théorique, notamment par la vision de l'entreprise basée sur les connaissances (Knowledge-Based View).

Elle est basée sur la théorie de la vision des ressources de l'entreprise (RBV). Selon cette théorie, quelques ressources spécifiques, précieuses, rares et complexes à reproduire et à échanger, sont stratégiques et permettent ainsi à l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel durable et, en fin de compte, d'améliorer ses performances (Barney, 1991). Selon la KBV (Knowledge-Based View), c'est la connaissance stratégique qui confère à une organisation un avantage concurrentiel durable. Par conséquent, selon cette théorie, le succès d'une organisation dépend de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, dont la réalisation nécessite la meilleure gestion possible des connaissances stratégiques (Kogut et Zander, 1992).

Cependant, il est difficile d'opérationnaliser et, par conséquent, de mettre en œuvre les critères qui déterminent le caractère stratégique des connaissances dans les organisations afin d'identifier les connaissances qui doivent être gérées (Arrègle, 2001 ; Metais, 2002). Par conséquent, il semble difficile de mettre en pratique ce cadre théorique dans le but de mesurer la performance du GC dans les études.

Pour étudier l'impact du GC sur la performance des entreprises, Melville, Kraemer, et Gurbaxani (2004) précisent qu'une approche différente de l'utilisation de la RBV peut être envisagée. Afin d'établir un lien entre les technologies de l'information (TI) et le succès des entreprises, ces auteurs développent un modèle basé sur la RBV. Ce modèle semble être en mesure d'étudier la relation entre le CG et le succès de l'entreprise, étant donné que le CG est souvent soutenu par la TI.

- **Les modèles processuels**

Lors de la réalisation d'études basées sur un modèle de processus, l'accent est mis sur l'identification des mesures de performance intermédiaires et l'évaluation de l'influence des technologies de l'information sur ces mesures. Parfois, la première étape consiste à évaluer l'impact des technologies de l'information sur les processus de gestion et d'exploitation, et la deuxième étape consiste à évaluer les effets de l'amélioration des processus sur la performance organisationnelle (Mooney et al., 1995). Ces modèles de recherche sont le résultat d'études qui permettent de prendre en compte :

- Les différents impacts intermédiaires : Ces effets, selon Barua et al. (1995), peuvent être quantifiés (taux de rotation des stocks, prix relatif et qualité des produits). Ces variables peuvent également avoir une qualité qualitative, à l'instar de l'enquête de Vandenbosh et Huff (1997) sur la mesure dans laquelle l'utilisation des technologies de l'information par les gestionnaires améliore leurs capacités de réflexion stratégique et, en fin de compte, l'efficacité de leurs organisations.

- Les différentes mesures de performance : Les performances peuvent être quantitatives et/ou qualitatives, de la même manière que les variables intermédiaires. Il convient de souligner que la performance va souvent plus loin que la productivité seule et tient compte de multiples dimensions.

- Différents niveaux d'analyse et unités d'analyse sont pris en compte par les modèles de processus, notamment l'individu, le groupe, l'organisation, l'industrie et même le pays. Ils vous donnent la possibilité de travailler avec des unités d'analyse mixtes. En réalité, cela est important, car la mise en œuvre de l'informatique à un point de la chaîne d'approvisionnement a le potentiel de produire des avantages à différents niveaux sur le plan individuel et organisationnel. En outre, il convient de s'interroger sur l'utilité de mesurer l'impact du GC sur les performances au sein de la seule organisation "originale".

- Méthodologies de recherche multiples : Ces études font appel à diverses méthodologies, notamment des études de cas, des sondages, des études longitudinales et des études d'analyse de données secondaires. Il est préférable de planifier à l'avance les études qualitatives et longitudinales afin de comprendre la dynamique du modèle de processus.

- **Les modèles intégrateurs**

Aussi bien du point de vue des modèles fondés sur les processus que de celui des ressources, il faut noter une évolution récente vers les modèles intégrés (Lee et Choi, 2003 ; Melville et al, 2004 ; Shin, 2004). Ces auteurs visent à intégrer toutes les composantes humaines, organisationnelles et technologiques liées au GC dans le cadre du modèle d'analyse.

Ainsi, Lee et Choi (2003) ont créé un modèle de processus intégratif qui identifie tous les facteurs influençant la performance du GC. Sans mentionner le désir d'épuisement, les auteurs se sont efforcés d'intégrer dans leur modèle les facteurs les plus significatifs identifiés dans la littérature comme étant favorables au succès des approches GC. Ainsi, ils examinent la relation entre les facteurs culturels, structurels, humains et technologiques et le processus de création de connaissances (défini par Nonaka comme étant la combinaison, la socialisation, l'internalisation et l'externalisation), après quoi ils examinent l'effet de la création de connaissances sur l'idée de créativité organisationnelle, qui est considérée comme une variable intermédiaire de performance. La relation entre la variable intermédiaire et la performance organisationnelle est étudiée en dernier lieu.

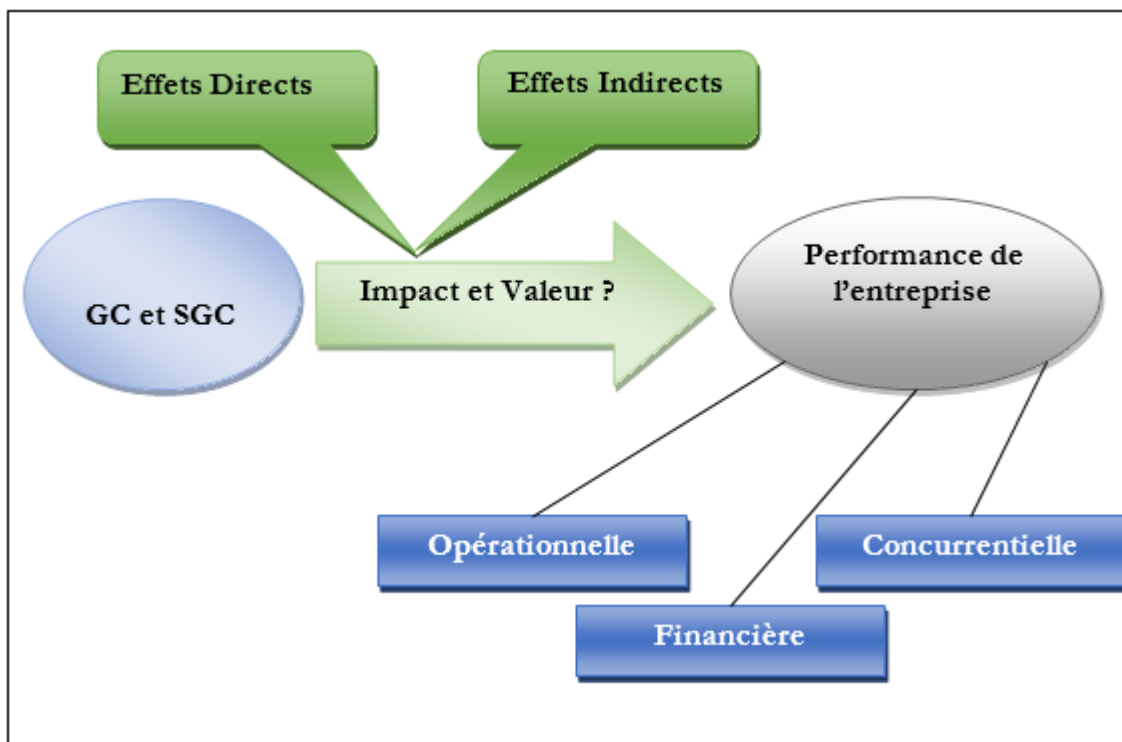
## **2.2 Approche empirique de la performance en relation avec la GC**

Il est pertinent de s'appuyer sur un modèle de représentation de la performance de l'IS développé par Raymond (2002) dans la présente section afin de mieux comprendre la perspective

empirique de la composante " multidimensionnelle " de la performance (Reix, 2002) et de la CG. Ce modèle analyse les effets du SI sur la performance de l'entreprise en proposant une classification de la performance de l'entreprise en trois catégories : opérationnelle, financière et compétitive. Cette catégorisation de la représentation de la performance se retrouve dans plusieurs approches et modèles empiriques de la performance du GC qui peuvent être examinés en relation avec la concurrence, soit au niveau financier, soit au niveau opérationnel.

Pour analyser les approches "terrain", la figure 1 qui résume la représentation du lien entre le GC et la performance de l'entreprise adoptée.

**Figure 1 : Modèle sur le lien de la GC et le SGC et la performance d'après Raymond (2002).**



Source : Nous-mêmes d'après Raymond (2002).

- **Les effets directs de la GC sur la performance**

En termes de gestion des connaissances, il est important de considérer les effets directs sur la performance de l'entreprise qui sont liés aux résultats concurrentiels et financiers de la gestion des connaissances.

Une chose que l'on peut remarquer est le grand nombre de recherches et de techniques d'évaluation de la GC qui se concentrent sur les résultats financiers. Par exemple, le Capital Savoir (Strassmann, 1996, 1998, 1999) ou la Méthode DOW (Petrasch, 1996) sont des exemples



de méthodes d'évaluation des performances de la GC qui visent à valoriser financièrement les connaissances de l'entreprise.

D'autre part, il existe d'autres modèles d'évaluation de la performance concurrente du GC qui s'inspirent du cadre théorique spécifique mentionné ci-dessus, connu sous le nom de knowledge-based view, ou KBV. On peut citer des techniques comme la Balanced ScoreCard, l'Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997), le IC Statement (Mouritsen, 2002) ou l'IcdVal (Bounfour, 2000), qui sont des techniques d'évaluation de la performance de la GC développée dans le contexte du positionnement concurrentiel de l'entreprise.

- **Les effets indirects de la GC sur la performance**

Un groupe d'approches s'intéresse aux effets indirects du GC sur la performance opérationnelle, managériale et des processus de l'entreprise.

Tout d'abord, et dans le but d'évaluer l'efficacité du GC, une approche basée sur les processus cherche à mesurer l'impact du GC sur l'activité opérationnelle des processus d'un département dans le but de le gérer plus efficacement.

Il est évident que la recherche en génie industriel menée par Frank (2003) et Jaime (2004) s'inscrit dans le cadre de cette approche.

Dans les deux cas, l'objectif est de déterminer dans quelle mesure le processus GC peut conduire à des améliorations des procédures et des activités de recherche menées par les organisations de R et D ainsi que par les laboratoires de recherche universitaires (Frank, 2003). (Jaime, 2004). À cette fin, ils ont principalement examiné l'effet du processus de soutien du GC - c'est-à-dire le processus de circulation de l'information scientifique - sur l'activité du département. Cette approche de mesure de la performance du GC est exprimée par les méthodes MAGIC (Wagner, 2000) ou NIM Measure (Roth et al., 2000).

Une deuxième approche a été utilisée, plus axée sur l'analyse des activités opérationnelles et de la performance des processus des systèmes technologiques et organisationnels liées à la GC (SGC). Cette approche peut être envisagée à la lumière d'études comme celles de Lancini ou de Pelligri sur les facteurs qui favorisent l'adoption du GC dans les organisations (Lancini, 2003 ; Pelligri, 2005). L'analyse des effets du CG sur l'activité opérationnelle du département où il se situe dans le périmètre micro-organisationnel du SGC permet d'étudier la performance du CG. Les travaux de Dudezert (2003) et la méthodologie eSmac, qui vise à identifier la valeur ajoutée que le CG apporte en termes de connaissance du service, peuvent également être rattachés à cette stratégie.

Le succès de la GC est assuré si le SGC confère une valeur ajoutée aux connaissances qui lui permet de répondre au mieux aux objectifs opérationnels du service.

### **3. MODÈNE PROPOSE POUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES**

Pour élaborer un cadre d'évaluation de la performance de la GC, il faut examiner comment les méthodes d'évaluation conceptuelles et pratiques se recourent. Ce cadre, qui s'appuie sur les trois recommandations clés issues de l'évaluation des mesures de performance réalisée dans l'article de Dudezert et Lancini, est illustré à la figure 2. Ces prévisions sont les suivantes :

#### **3.1 Évaluations de la performance et mesure de l'efficacité organisationnelle**

Il est important de générer une cohésion entre les définitions de la connaissance, de la gestion des connaissances et de la performance afin d'évaluer la performance. Lancini (2001, 2003) souligne la relation entre la définition de la connaissance d'une organisation et le type de stratégie et d'outils de GC employés. En outre, selon Dudezert (2003), la mesure de la performance varie en fonction du type de méthode de GC utilisée dans l'organisation. Plus largement, les travaux de M. du Plessis (du Plessis, 2005) identifiant les " moteurs " de la gestion des connaissances, ou ceux de M.T. Hansen, N. Noria et T. Tierney (Hansen et al, 1999) définissant le " Knowledge Mix ", montrent que la mise en œuvre d'un type d'approche de la gestion des connaissances dépend non seulement de la vision de l'entreprise sur les connaissances et leur apport, mais aussi de la stratégie " business " et de l'organisation.

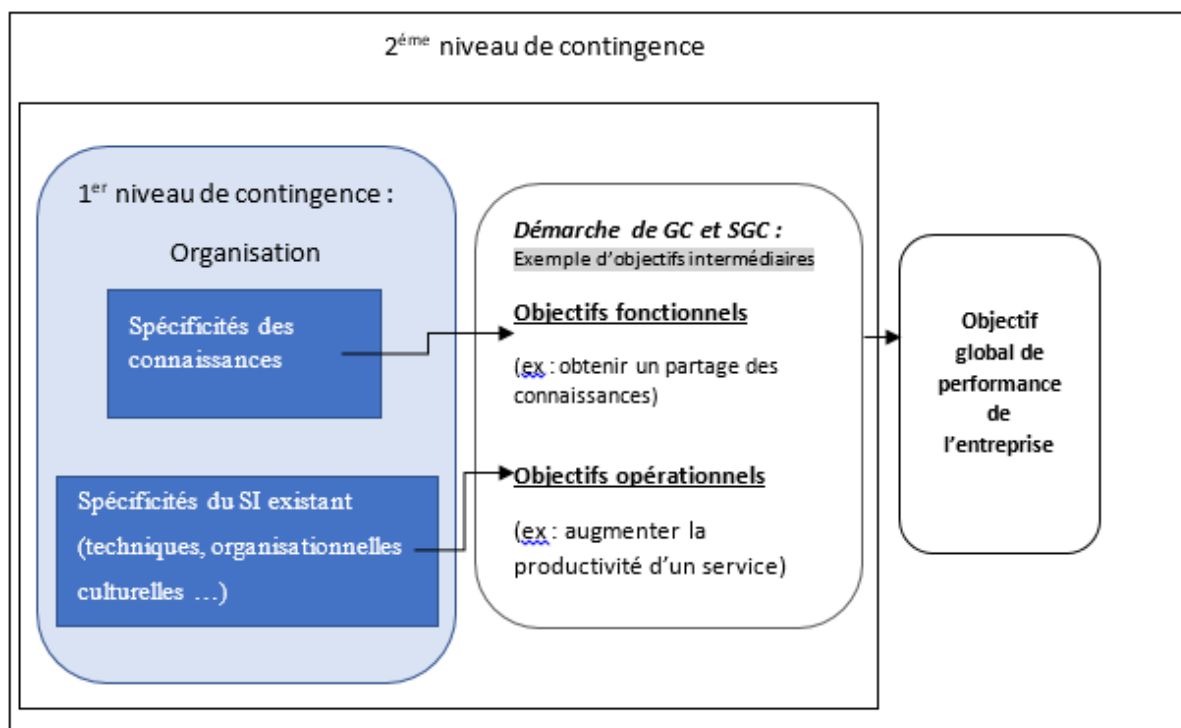
Mesurer l'efficacité organisationnelle uniquement sur la base des conséquences directes n'est pas particulièrement informatif (Reix, 2002). Il est souhaitable et soutient la nature opérationnelle des modèles d'examiner les effets indirects et les mesures de performance intermédiaires. Selon un modèle proposé par Lee et Choi (2003), les critères de réussite cruciaux sont liés aux objectifs pratiques ou opérationnels de l'approche GC. L'identification des objectifs intermédiaires du GC est un premier pas vers une compréhension plus approfondie de la performance organisationnelle.

#### **3.2 Le rôle de la CG dans le développement de la performance**

L'étude des différents degrés de contingence est nécessaire en raison du rôle joué par le CG dans le développement de la performance. Il existe trois types d'environnements différents : local, concurrentiel et macro (Melville et al., 2004), également appelés élémentaire et général (Reix, 2002). Quelle que soit la typologie employée, il apparaît qu'il est désormais nécessaire de prendre en considération le contexte organisationnel, voire extra organisationnel, afin de

fournir un indicateur mesurable de la performance du GC. Il est important de noter que la complexité des modèles réduit leur validité externe et, par conséquent, limite leur applicabilité dans d'autres contextes, mais elle permet une explication plus approfondie de la performance. La première recommandation concerne le degré de contingence locale lié à la connaissance des spécificités : étant donné que le GC emploie fréquemment des technologies intégrées dans un SI existant, il semblerait qu'il soit crucial de prendre en compte les spécificités du SI au sein de l'organisation.

**Figure 2 : Cadre d'analyse de la performance de la GC selon Duzert et Lancini, 2006.**



Source : Nous-mêmes d'après Duzert et Lancini, 2006

## CONCLUSION

La définition d'un indicateur unique de la performance du GC semble être un défi étant donné la diversité des recherches théoriques et empiriques actuelles ainsi que la variété des réalités du GC. Ainsi, même si les modèles " intégratifs " intriguent, les recherches sur les méthodes de terrain semblent montrer qu'ils véhiculent une image du CG et de la performance dont l'opérationnalisation n'est pas immédiatement apparente. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas d'analyses importantes de la relation entre GC et performance. L'analyse de tous ces articles a permis à Duzert, A., et Lancini, A. (2006) de développer un cadre général d'évaluation de la

performance du GC, qu'ils ont présenté comme une direction possible pour les recherches futures dans le domaine.

Ce cadre analytique est fait pour s'adapter à une variété de circonstances. Il permet à ceux qui s'intéressent à l'élaboration d'une mesure de performance particulière de considérer les facteurs qui doivent être inclus dans la composition de la mesure, telle que les objectifs opérationnels et fonctionnels fournis au Conseil général (Dudezert et Lancini, 2006).

Le modèle proposé offre une vue d'ensemble du processus opérationnel du SGC, contribuant à l'avancement de la recherche dans le domaine de la GC d'un point de vue stratégique et mettant en lumière l'opportunité présentée par la GC qui peut se traduire par une amélioration de la performance.

Cependant, il y a encore peu de signes dans la littérature théorique et/ou empirique existante sur l'utilisation du système de gestion des connaissances (SGC) dans les organisations.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CAPRON, Michel et QUAIREL, Françoise. 2006, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. » Revue de l'organisation responsable, vol. 1, no 1, p. 5-17.

CASTIEL, Didier. 1999, « Efficacité des procédures d'allocations des ressources: quand l'équité vient au secours de l'économie. » Les Cahiers du Gratice,. «»

CHOO, Chun Wei. 1996, « The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. » International journal of information management, vol. 16, no 5, p. 329-340.

DALKIR, K. 2005, «Knowledge Management In Theory and Practice. » USA Linacre House, Jordan Hill.

DAVENPORT, Elisabeth et HALL, Hazel, 2002, «Organizational knowledge and communities of practice ». Annual review of information science and technology, vol. 36, no 1, p. 170-227.

DUDEZERT, Aurélie et LANCINI, Agnès. «Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse».

EARL, Michael.2001 «Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. » Journal of management information systems, vol. 18, no 1, p. 215-233.

FORAY, Dominique 2010. « L'économie de la connaissance. La découverte ».

HANSEN, Morten T., NOHRIA, Nitin, et TIERNEY, Thomas 2000-2001. «What's your strategy for managing knowledge. » The knowledge management yearbook 2000, vol. 77, no 2, p. 106-116.

HATCHUEL, Armand, LE MASSON, Pascal, et WEIL, Benoît 2002. « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. » Revue internationale des sciences sociales, no 1, p. 29-42.

KOGUT, Bruce et ZANDER, Udo 1992. « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. » Organization science, vol. 3, no 3, p. 383-397.

LANCINI, A 2003. « Les déterminants du succès des Systèmes de Gestion des Connaissances (SGC): étude de cas d'une mutuelle d'assurances. » In : Colloque de l'Association Information et Management..

Marchand, M., & Raymond, L. (2008). «Researching performance measurement systems: An information systems perspective. » International Journal of Operations & Production Management.

- MARTINET, Alain-Charles. 2001 « Stratégies : actualité et futurs de la recherche. Vuibert ».
- MELVILLE, Nigel, KRAEMER, Kenneth, et GURBAXANI, Vijay 2004. «Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. » MIS quarterly, vol. 28, no 2, p. 283-322.
- NONAKA, Ikujiro 1994. «A dynamic theory of organizational knowledge creation. » Organization science, vol. 5, no 1, p. 14-37.
- SAINI, Ritika 2011. «Incorporating Knowledge Forms in Knowledge Management Flow. » International Journal for Management Research, vol. 1, no 2, p. 152-168.
- SHANNAK, Rifat O 2009. «Measuring knowledge management performance. » European Journal of Scientific Research, vol. 35, no 2, p. 242-253.
- St-Pierre, J., Raymond, L., & Andriambeloson, É. (2002, October). «Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME.» In 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME.
- TUOMI, Ilkka 2002. «The future of knowledge management.» Lifelong learning in Europe, vol. 7, no 2, p. 69-79.