

La gouvernance de la gestion des connaissances comme levier de transfert de connaissances et de performance organisationnelle.

The governance of knowledge management as a lever for knowledge transfer and organizational performance.

KHAOUJA Mohammed, (Docteur, chercheur en sciences de gestion)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement,

Faculté des Sciences Economiques et Gestion

Université Hassan 1er – Settat Maroc

Date de soumission : 11/09/2024

Date d'acceptation : 26/10/2024

Pour citer cet article :

KHAOUJA M. (2024) «La gouvernance de la gestion des connaissances comme levier de transfert de connaissances et de performance organisationnelle», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 797 - 817

Résumé

Au cours de la décennie écoulée, la connaissance a été reconnue comme l'actif le plus essentiel pour les organisations, en conformité avec la perspective de l'entreprise basée sur la connaissance (KBV). Cette approche prend en compte les actifs immatériels des entreprises, tels que le capital intellectuel, en tant que leviers de compétitivité. L'objectif de cette recherche consiste à examiner la façon dont la réactivité d'une structure organisationnelle peut être évaluée en prenant en considération à la fois la gouvernance d'entreprise (GE) et la gestion des connaissances (GC) dans un contexte caractérisé par l'incertitude, la volatilité, la précarité, la panique et la désorientation. D'après une revue de la littérature et des données empiriques, il apparaît que les gestionnaires ont une connaissance restreinte des récentes évolutions des interfaces GE/GC. Cette étude examine le rôle essentiel de la Gouvernance de la Gestion des Connaissances (GGC) dans la création d'un équilibre optimal entre les ressources humaines, les processus et l'utilisation de la technologie au sein de la stratégie de Gestion des Connaissances (GC), à travers le cadre conceptuel proposé. Cette étude repose sur une revue intégrative de la littérature comprenant 24 articles pertinents portant sur le domaine de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des connaissances.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise ; gestion de connaissances ; Gouvernance de la gestion de connaissances, ISO 30401, capital intellectuel.

Abstract

Over the past decade, knowledge has been recognized as the most essential asset for organizations, in accordance with the knowledge-based enterprise perspective. (KBV). This approach takes into account the intangible assets of companies, such as intellectual capital, as levers of competitiveness. The objective of this research is to examine how the responsiveness of an organizational structure can be evaluated by taking into account both corporate governance (CG) and knowledge management (KM) in a context characterized by uncertainty, volatility, precariousness, panic, and disorientation. According to a review of the literature and empirical data, it appears that managers have a limited understanding of recent developments in GE/GC interfaces. This study examines the essential role of Knowledge Management Governance (KMG) in creating an optimal balance between human resources, processes, and the use of technology within the Knowledge Management (KM) strategy, through the proposed conceptual framework. This study is based on an integrative literature review comprising 24 relevant articles in the field of corporate governance and knowledge management.

Keywords : Corporate governance ; knowledge management ; knowledge management governance ; ISO 30401 ; intellectual capital.

Introduction

Au cours de la décennie écoulée, la valeur de la connaissance pour les organisations a été largement reconnue, notamment grâce à la théorie de la création de valeur basée sur la connaissance (KBV). Cette vision met en avant l'importance des ressources immatérielles, telles que le capital intellectuel, en tant que sources essentielles d'avantage compétitif (Grant, 1996). L'objectif de cette étude est d'analyser la manière dont la réactivité d'une structure organisationnelle peut être étudiée en intégrant les perspectives de la gouvernance d'entreprise (GE) et de la gestion des connaissances (GC), notamment dans des environnements caractérisés par l'incertitude, la volatilité, la précarité, la panique et la désorientation.

La gestion des connaissances (GC) est désormais un élément essentiel de la gouvernance des organisations modernes qui visent à préserver leur compétitivité et leur durabilité. La gestion des connaissances concerne les procédés par lesquels une entité repère, recueille, diffuse et exploite de manière efficiente les connaissances en vue d'atteindre ses buts stratégiques. Cependant, la structuration de la gouvernance de ces processus est souvent lacunaire, ce qui peut compromettre la capacité d'une organisation à générer et à transférer efficacement des connaissances.

L'enjeu principal consiste à améliorer les mécanismes de gouvernance afin de promouvoir non seulement la génération et la transmission des connaissances, mais également leur intégration pérenne dans les pratiques organisationnelles. En réalité, une gouvernance bien organisée de la gestion des connaissances a le pouvoir de convertir les connaissances individuelles tacites en actifs organisationnels, ce qui peut conduire à un avantage compétitif durable. Diverses recherches ont démontré que des stratégies de gouvernance solides favorisent l'innovation, augmentent les performances et renforcent la résilience organisationnelle (Alavi & Leidner, 2001), (Nonaka, 1994).

Au Maroc, un pays en pleine évolution économique et sociale, les entreprises doivent relever des défis particuliers en ce qui concerne leur développement organisationnel, surtout dans un contexte de mondialisation croissante et de transition vers une économie basée sur la connaissance.

Les entreprises marocaines cherchant à améliorer leur durabilité et leur compétitivité à l'échelle mondiale doivent mettre en place des pratiques de gestion des connaissances solides et performantes. Les principes de gouvernance efficace sont également pertinents pour les clusters, qui occupent une place essentielle dans l'optimisation de la capacité d'innovation des entreprises affiliées et dans la performance globale du cluster (NAIT L, T. 2021). Néanmoins,

il reste à déterminer dans quelle mesure la gouvernance de la gestion des connaissances peut effectivement servir de levier pour favoriser la création et la transmission de connaissances, et par conséquent, pour promouvoir un développement organisationnel durable au Maroc. Cette étude vise à démontrer la relation étroite et interdépendante entre la Gestion des Connaissances (GC) et l'Entreprise en partant de l'hypothèse selon laquelle "L'instauration d'une gouvernance efficace de la gestion des connaissances au sein des organisations marocaines jouerait un rôle crucial dans la promotion d'un transfert optimal des connaissances et contribuerait ainsi de manière significative au développement durable de l'organisation". Cette revue de littérature intégrative a pour objectif d'explorer cette hypothèse en examinant les modèles actuels, les obstacles rencontrés et les pratiques exemplaires observées à l'échelle nationale et internationale.

Il est essentiel, dans ce cadre, d'analyser la manière dont les dispositifs de gouvernance peuvent être élaborés et appliqués afin d'optimiser la gestion des connaissances et, par voie de conséquence, de favoriser la pérennité des organisations. Cette analyse vise à élucider les interactions entre les cadres de gouvernance, les procédures de gestion des connaissances et les performances en matière de pérennité organisationnelle. Les études récentes mettent en avant l'importance des pratiques de gouvernance intégrée qui harmonisent les objectifs de gestion des connaissances avec les stratégies organisationnelles globales.

Par conséquent, l'objectif de cette étude est d'approfondir la compréhension des mécanismes de gouvernance de la gestion des connaissances et d'identifier les pratiques efficaces pour la création et le transfert de connaissances, contribuant ainsi à la durabilité organisationnelle. Cette étude repose sur une revue intégrative de littérature et de données empiriques. Nous avons analysé diverses sources académiques et empiriques pour comprendre l'interdépendance entre la GE et la GC et ses implications pour les entreprises contemporaines. La revue de la littérature a été complétée par l'analyse de cas pratiques pour illustrer les défis et les opportunités liés à la gouvernance de la gestion des connaissances.

Dans cette optique, la structure de cet article se divise comme suit : tout d'abord, une revue de la littérature pour élucider les concepts en question, suivie d'une présentation de la méthodologie employée, puis d'une discussion et de la proposition d'un cadre conceptuel de la Gouvernance de la Gestion des Connaissances (GGC). Enfin, une conclusion mettra un terme à cet article en abordant les limites et en suggérant des pistes de recherche futures basées sur ce travail de recherche.

1. Revue de la littérature

1.1 La gestion de connaissances levier de compétitivité et d'avantage concurrentiel durable

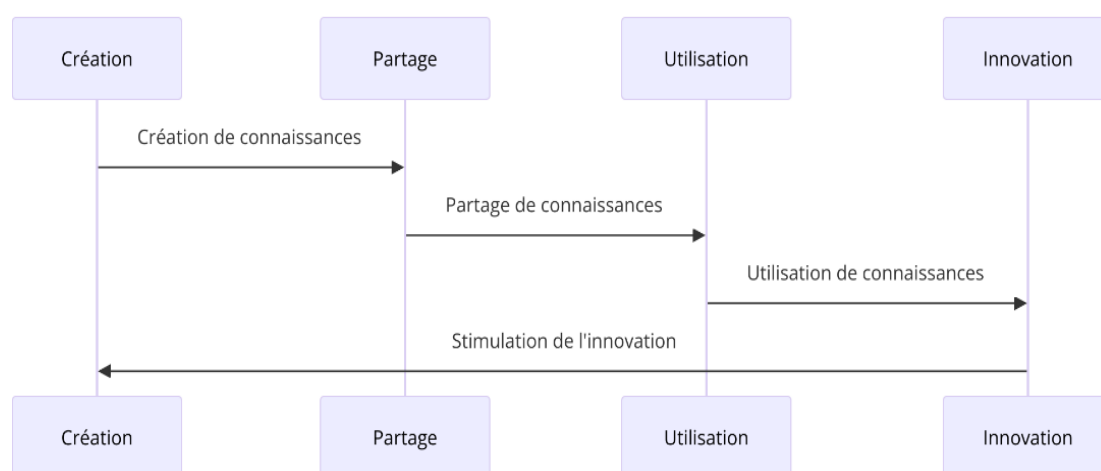
La gestion des connaissances se définit comme un processus systématique visant à orchestrer la création, l'acquisition, le partage et l'application des savoirs organisationnels en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle intègre un ensemble de pratiques destinées à optimiser l'utilisation des ressources cognitives au sein de l'organisation, facilitant ainsi l'innovation et l'amélioration continue des performances. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la GC est cruciale pour convertir les connaissances tacites, souvent implicites et non formalisées, en connaissances explicites, formalisées et partagées à travers l'organisation, favorisant ainsi une diffusion efficace des savoirs (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.1.1 Innovation et Création de Valeur

Dans un environnement où l'information et la connaissance se positionnent comme les principales ressources économiques, la capacité d'une organisation à gérer ses connaissances de manière efficace est intimement liée à sa compétitivité. En optimisant les processus cognitifs internes, la GC permet non seulement de développer des compétences distinctives, mais également de répondre de manière agile aux évolutions du marché, consolidant ainsi l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

La figure1, montre comment les connaissances sont créées, partagées et utilisées dans une organisation pour stimuler l'innovation.

Figure1 : Le cycle de gestion des connaissances



Source : élaboré par l'auteur

La gestion des connaissances est intrinsèquement liée à l'innovation, un pilier fondamental de la compétitivité. En facilitant le partage et l'exploitation des savoirs, la GC permet aux organisations de développer de nouveaux produits, services et processus de manière plus rapide et plus efficace que leurs concurrents. Davenport et Prusak (1998) ont démontré que la capacité à innover est largement tributaire de la manière dont une organisation gère ses connaissances, en transformant l'information en action concrète pour générer de la valeur (Davenport & Prusak, 1998).

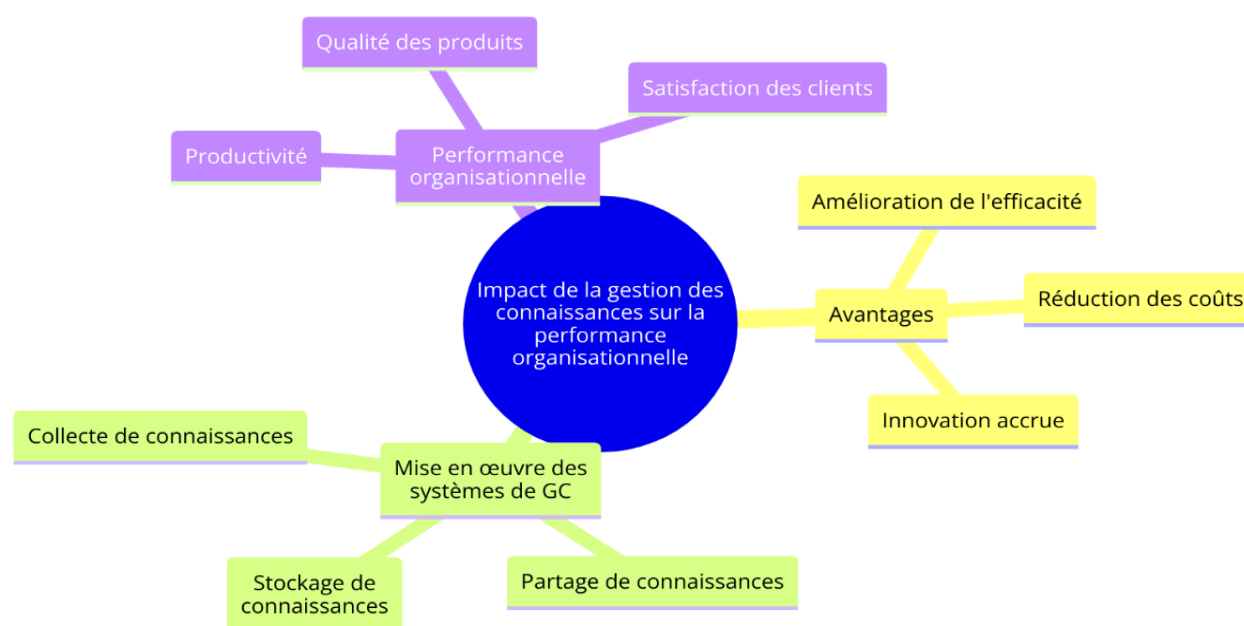
En outre, la GC favorise la création de valeur en maximisant l'efficacité des ressources existantes. Les organisations capables de capturer et de réutiliser les connaissances acquises au cours de projets antérieurs sont en mesure de réduire les coûts, d'améliorer leur productivité et de générer une valeur accrue pour les parties prenantes.

1.1.2 Réactivité et Adaptabilité

Dans un contexte économique caractérisé par une incertitude croissante, la réactivité et l'adaptabilité organisationnelles sont essentielles pour maintenir la compétitivité. La gestion des connaissances joue un rôle crucial en permettant aux entreprises d'accéder rapidement et efficacement aux informations pertinentes pour s'adapter aux changements du marché. Alavi et Leidner (2001) ont montré que les organisations capables de mobiliser rapidement leurs savoirs internes et externes peuvent mieux s'ajuster aux dynamiques du marché et saisir de nouvelles opportunités, renforçant ainsi leur résilience stratégique (Alavi & Leidner, 2001).

1.1.3 Réduction des Risques

La gestion des connaissances contribue également à la réduction des risques organisationnels, notamment ceux liés à la perte de savoirs critiques, en particulier lors de départs de personnel clé. Les systèmes de GC permettent de capturer et de documenter les connaissances stratégiques, assurant ainsi leur pérennité au sein de l'organisation. Desouza et Awazu (2006) soutiennent que la gestion des connaissances est un moyen efficace pour atténuer les risques opérationnels, en préservant les actifs cognitifs essentiels de l'entreprise (Desouza & Awazu, 2006). La figure 2, montre comment les entreprises peuvent bénéficier de la mise en œuvre des systèmes de GC.

Figure 2 : L'impact de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle

Source : élaboré par l'auteur

1.1.4 Barrières à l'Imitation

Un des attributs fondamentaux de l'avantage concurrentiel durable est sa résistance à l'imitation par les concurrents. La gestion des connaissances contribue à cet avantage en développant des systèmes et des processus complexes, uniques et profondément enracinés dans la culture organisationnelle. Barney (1991) postule que les ressources rares, précieuses et difficilement imitables, telles que les connaissances organisationnelles, sont essentielles pour maintenir un avantage concurrentiel sur le long terme (Barney, 1991).

1.1.5 Renforcement de la Capacité d'Apprentissage

Les organisations qui parviennent à instaurer un processus d'apprentissage continu à partir de leurs expériences et de celles de leurs concurrents sont mieux placées pour maintenir un avantage compétitif sur le long terme. La gestion des connaissances renforce cette capacité en créant un environnement propice à l'apprentissage organisationnel. Argote et Ingram (2000) ont démontré que les organisations intégrant des pratiques de gestion des connaissances dans leur stratégie globale sont plus aptes à développer et maintenir un avantage concurrentiel durable, en facilitant le transfert de connaissances et l'amélioration continue (Argote & Ingram, 2000).

1.1.6 Engagement des Parties Prenantes

Enfin, la gestion des connaissances favorise l'engagement des parties prenantes, incluant les employés, les clients et les partenaires, en créant des canaux efficaces pour la communication

et la collaboration. Cet engagement est fondamental pour renforcer la loyauté et la fidélité des parties prenantes, constituant ainsi un avantage concurrentiel difficile à déstabiliser. Kaplan et Norton (2004) soulignent que l'engagement des parties prenantes, soutenu par une gestion efficace des connaissances, contribue significativement à la performance organisationnelle durable (Kaplan & Norton, 2004).

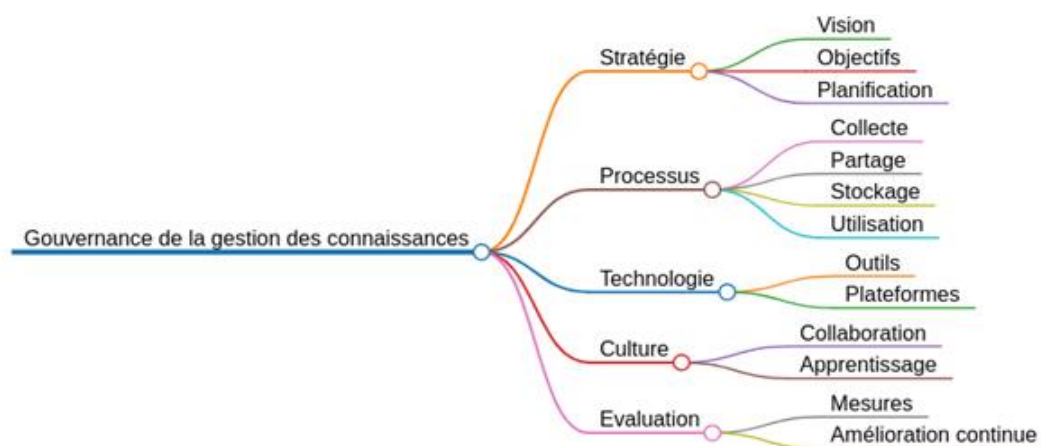
1.2 La gouvernance de la gestion des connaissances

La gouvernance des connaissances est souvent perçue comme un cadre permettant de structurer les efforts de gestion des connaissances de manière à soutenir les objectifs de durabilité. Kerkhoff (2014) souligne que la gouvernance des connaissances joue un rôle crucial en alignant les pratiques organisationnelles avec les objectifs de développement durable, en assurant que les connaissances sont gérées de manière à soutenir la résilience et la pérennité des pratiques organisationnelles.

Dans la littérature, la gouvernance de la gestion des connaissances est assez discutée en référence à sa conception et à sa conceptualisation. Zyngier et al. (2006) conceptualisent GGC dans un contexte stratégique, fournissant et décrivant les liens entre la stratégie de GC et sa mise en œuvre. Dans leur étude, GGC est considéré comme évolutif, en raison de la disponibilité de « mécanismes de rétroaction qui améliorent tous les processus de gouvernance: autorité, gestion des risques, évaluation et mesure ».

On peut donc supposer que le GGC est utilisé pour garantir la fourniture d'avantages stratégiques en matière de gestion des connaissances grâce à des mécanismes de leadership, d'atténuation des risques et de rétroaction. La figure 3 présente les composantes de la gouvernance de la gestion des connaissances.

Figure 3 : Les principaux éléments de la gouvernance de la gestion des connaissances



Source : élaboré par l'auteur

Ayant une compréhension plus pragmatique de la gouvernance, Schroeder et Pauleen (2007) décrivent la GGC en considérant comment la structure et les processus au sein d'une entreprise peuvent être améliorés afin de soutenir les activités de coordination dans le déploiement de la gestion des connaissances. La GGC, dans cette délimitation, traite en grande partie de « l'intégration d'une coordination et d'un contrôle appropriés pour permettre une gestion des connaissances efficace ». « Le leadership, la structure organisationnelle et les mécanismes relationnels entre les parties prenantes sont les thèmes communs de la gouvernance selon cette conceptualisation », comme Schroeder et al. (2010) conceptualisent plus tard.

Le leadership est défini comme la représentation de l'autorité qui « se concentre sur l'orientation et la direction de la stratégie organisationnelle pour soutenir la proposition de valeur de l'organisation » (Zyngier et Burstein, 2004). L'aspect gouvernance de l'autorité signifie que « les règles et l'exercice de l'autorité sont soumis aux bonnes pratiques ». Cependant, dans la mesure où le leadership et l'autorité transparaissent dans les pratiques organisationnelles, ils ne peuvent être libérés de la notion de culture organisationnelle (Burstein et al. 2010).

Il ne faut pas néanmoins négliger que la culture organisationnelle est un facteur clé qui exprime la performance du système de GC (Storey & Barnett, 2000). En même temps, Zyngier et Burstein (2004) débattent du fait que les dirigeants « influencent considérablement la création de la culture organisationnelle par leur attitude, leur style de gestion et leur structure organisationnelle ». Nous considérons en effet que la culture elle-même peut prendre la forme de « valeurs d'entreprise, d'attitude professionnelle, de conduite éthique, ou simplement d'un climat positif pour favoriser la collaboration et l'accomplissement des tâches ».

Onions et de Langen (2006) décrivent GGC comme « une tentative de maintenir la gestion des performances de la gestion des connaissances afin d'atteindre ou de dépasser les normes et objectifs prédéfinis. Ainsi, il met davantage l'accent sur la qualité de la performance et les normes utilisées dans l'initiative GC ».

La mise en œuvre de la gestion des connaissances doit donc être régie de manière à garantir la réalisation des normes de performance. À partir des différentes définitions de GGC ci-dessus, les principaux domaines de GGC peuvent être résumés pour inclure l'autorité, le développement de stratégies, la gestion des risques, la culture organisationnelle, ainsi que l'évaluation et la mesure. Ce sont les domaines de la gouvernance de la GC qui influencent les impacts que les initiatives de GC dans une organisation engendreront.

Pour parler d'une GGC efficace, outre la triade « Personnes-Processus-Technologies », il y a un élément supplémentaire qui doit être pris en considération, ce qui ajoute plus de définition et de

but à l'ensemble du concept. Dans la pratique, il existe des situations où un système est en place, mais il n'est pas utilisé, les procédures n'étant pas respectées. Même si l'on pourrait d'abord penser à l'absence de culture ou de discipline, il faut comprendre que ces deux éléments sont tous deux le résultat d'autre chose.

Trois facteurs incitent les employés à suivre les procédures de sûreté et de sécurité, parfois lourdes : la clarté des attentes, les outils, contrôle et surveillance. Ces trois facteurs sont en réalité les « piliers de la gouvernance d'entreprise » et, par conséquent, peuvent s'appliquer à tout système de gestion ou style de leadership. Si ces éléments de gouvernance sont pris en compte, les salariés suivront et la culture se développera. En conclusion, des éléments de gouvernance similaires sont nécessaires pour que la GGC puisse garantir que les tâches de gestion des connaissances sont accomplies :

- Politiques/Stratégie de gestion des connaissances : un ensemble d'attentes d'entreprise claires, ainsi que la responsabilité de l'appropriation des domaines de connaissances clés et la définition des normes d'entreprise en matière de gestion des connaissances,
- Formation et soutien à l'utilisation du cadre de gestion des connaissances, y compris une formation sur la manière d'exercer des rôles, de suivre les processus de gestion des connaissances et d'utiliser la technologie de gestion des connaissances.
- Surveiller, mesurer ou auditer l'application de la gestion des connaissances : pour valider si les employés s'acquittent de leurs responsabilités et tâches et salissent le système de la manière qu'ils sont censés le faire, cela identifiera la nécessité de nouvelles interventions pour améliorer le système de gestion des connaissances, en garantissant un progrès incessant de l'entreprise dans la capacité à gérer les connaissances stratégiques.

L'introduction de la gestion des connaissances est communément reconnue comme un « processus de changement de culture » (Khaouja, 2023), et une fois la culture présentée, ainsi que les rôles, les processus et les technologies, il est tentant de supposer que les objectifs seront atteints. Cependant, la gouvernance fait défaut. La gouvernance désigne tous les éléments de gestion et d'organisation qui doivent être en place pour garantir que les connaissances sont traitées avec précision et rigueur, de manière soutenue. Ces trois piliers – clarté des attentes, outils et suivi – garantissent la réalisation des objectifs. Ils forment un système de gouvernance et sont obligatoires pour structurer un cadre de gouvernance pour la gestion des connaissances.

2. Méthodologie

Cette étude repose sur une revue intégrative de littérature et de données empiriques. Nous avons analysé diverses sources académiques et empiriques pour comprendre l'interdépendance entre la GE et la GC et ses implications pour les entreprises contemporaines. La revue de la littérature a été complétée par l'analyse de cas pratiques pour illustrer les défis et les opportunités liés à la gouvernance de la gestion des connaissances.

2.1 Critères de recherche

L'étude a été réalisée en reliant un critère d'inclusion-exclusion aux données collectées pour déterminer quel papier doit être inclus. Les critères d'inclusion couvrent des articles d'une période de 10 ans allant de 2014 à 2024, rédigés en anglais ou en français, et doivent se concentrer sur la gestion des connaissances et la gouvernance d'entreprise. D'autre part, les exclusions excluent les articles de plus de dix ans, les autres langues que l'anglais et français ainsi que les articles non axés sur la gestion des connaissances et la gouvernance.

2.2 Stratégie de recherche

L'étude cartographique menée était basée sur des bases de données en ligne d'articles tels que ScienceDirect, Google Scholar, Scopus, Grossref, Springer, Medline, ProQuest, Emerald, PubMed, et Web of Science. Les bases de données mentionnées couvraient des actes de conférence et des revues spécifiques pour le sujet qui nous intéresse, la gouvernance de la gestion des connaissances. En plus des bases de données en ligne sélectionnées, la stratégie de recherche a suivi les termes inclus les requêtes séparées par une combinaison de l'opérateur booléen «ET», «OU» : (« Gestion des connaissances » OU « KM ») ET (« gouvernance »). La sélection de mots-clés connexes pour cette étude est une étape cruciale, car elle détermine la récupération des articles appropriés dans les bases de données (Costa, V., Monteiro, S, 2016). En utilisant les stratégies de recherche ci-dessus, 24 articles pertinents ont été retenues au total sur 236 couvrant le domaine de la GC et Gouvernance d'entreprise.

3. Résultats et Discussion

Le tableau suivant synthétise les résultats de cette étude.

Tableau 1 : synthèse des principaux résultats

Titre de l'article	Auteurs	Cadres théoriques	Avancées pratiques
An Intangible Asset Management Proposal based on ISO 55001 and ISO 30401 for KM	Vicente González-Prida, Antonio Guillén, Carlos Parra, Eduardo Candón (2021)	Utilisation des normes ISO 55001 (gestion des actifs) et ISO 30401 (gestion des connaissances) pour gérer les actifs immatériels tels que les connaissances. Approche basée sur l'alignement des connaissances avec la stratégie de l'entreprise et l'utilisation du cycle PDCA.	Identification des domaines de connaissances clés, analyse des écarts, réaffectation des ressources, et intégration de la gestion des risques et des incertitudes. Propositions pour l'amélioration continue et l'utilisation des techniques numériques pour la gestion des connaissances.
Validating and documenting a new knowledge management system philosophy	Ulrich Schmitt (2022)	Validation d'un nouveau système de gestion des connaissances basé sur la norme ISO 30401:2018. Approche basée sur l'intégration des processus de gestion des connaissances avec les objectifs organisationnels.	Mise en œuvre d'un cadre de gestion des connaissances conforme aux normes ISO, avec un accent sur l'amélioration continue et la documentation des processus de gestion des connaissances. Utilisation de cas pratiques pour valider les méthodologies proposées.
Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach	Eleni Bougoulia & Marios Glykas (2022)	Évaluation de la maturité de la gestion des connaissances à travers un cadre holistique. Intégration des modèles de maturité existants et proposition d'un nouveau modèle basé sur une approche systémique et holistique de la gestion des connaissances.	Utilisation d'outils et de techniques pour évaluer la maturité de la gestion des connaissances dans les organisations. Recommandations pour l'amélioration continue et l'alignement des pratiques de gestion des connaissances avec les objectifs stratégiques des entreprises.
ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge	John P. Wilson & Larry Campbell (2018)	Étude de l'évolution de la norme ISO 9001:2015 et de son intégration des concepts de gestion des connaissances. Analyse du cycle de la connaissance et de son application pratique dans le cadre des exigences de la norme ISO 9001:2015.	Mise en œuvre des pratiques de gestion des connaissances pour améliorer la performance organisationnelle. Analyse des implications pratiques de la nouvelle norme et des bénéfices potentiels pour les organisations cherchant à obtenir la certification ISO 9001:2015.
Knowledge Management	N. J. Rao, R. Chaudhary, D.	E-governance dans un système fédéral	Implémentation : Mise en œuvre du KM dans le programme Digital India pour la gestion des

System for Governance	N. Goswami (2019)		connaissances dans le secteur public
Role of Knowledge Management and E-governance Model for Improving Academic Performance in Higher Educational Institutions	Prashanta Kumar (2015)	Cadre conceptuel du KM	Amélioration : Augmentation de la communication et de la gestion des connaissances dans les universités indiennes
Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations	Sofia Pemsel, R. Müller, J. Söderlund (2016)	Typologie des stratégies de gouvernance des connaissances	Stratégies : Identification de six stratégies de gouvernance des connaissances pour les organisations basées sur des projets
A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations	Sofia Pemsel, A. Wiewiora, R. Müller, M. Aubry, K. Brown (2014)	Cadre conceptuel de la gouvernance des connaissances	Interaction : Analyse des éléments macro et micro de la gouvernance des connaissances et leur interaction
Governance of Knowledge in Management Systems Applications	Tolga Atkas (2022)	Normes ISO et gouvernance des organisations	Résilience : Développement d'une feuille de route pour la résilience et la continuité des affaires
Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency	D. Giebels, A. Buuren, J. Edelenbos (2016)	Gouvernance des connaissances en gestion écosystémique	Approches : Identification de quatre approches de gouvernance des connaissances basées sur le contexte de gestion écosystémique
Factors affecting knowledge governance implementation among Malaysian SMEs	Khong Sin Tan, Yee Yen Yuen, Le Ngoc Ha (2018)	Modèle basé sur le KM et les cadres de gouvernance IT	Transformation : Acceptation et transformation des pratiques de gestion des connaissances dans les PME malaisiennes

Knowledge Management Ethics: Located within a Governance Framework	Suzanne Zyngier, Aarti Nagpal (2015)	Cadre éthique dans le KM	Politiques : Développement de politiques organisationnelles éthiques pour la gestion des connaissances
Strategic knowledge management and evolving local government	Harri Laihonen, S. Mäntylä (2017)	Stratégie de gestion des connaissances	Utilisation : Promotion de l'utilisation des informations de performance pour la gestion des administrations locales
The Role of Knowledge Management in E-Governance in a Public Service Organization	Ritesh Upadhyay (2020)	Modèle de gestion des connaissances dans les services publics	Efficacité : Amélioration de l'efficacité des décisions de l'e-gouvernance par les projets de KM
Practising Knowledge Management for Aligning the Governance in the Organisation with the Development of the 21st Century	Jeyarajan Sivapathesundaram (2021)	Gouvernance organisationnelle à l'ère du KM	Alignement : Alignement des pratiques de KM avec les propositions budgétaires nationales pour améliorer l'employabilité
Role of Knowledge Management in Strengthening Corporate Governance in the Organisation	L. Maroli (2019)	Cadre de gouvernance d'entreprise	Principes : Développement de connaissances essentielles pour la gouvernance d'entreprise efficace
Linking networks governance and Knowledge Management as support to knowledge valorization	I. Pinho, Cláudia Pinho (2014)	Modèle de gouvernance des réseaux de connaissances	Valorisation : Maximisation de l'utilisation des connaissances dans les parcs scientifiques et technologiques

Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context	Maria Mercedes Martinez Sanz, I. Ortiz-Marcos (2019)	Gouvernance des connaissances dans les PMO	Barrières : Identification des barrières au partage des connaissances et des mécanismes de gouvernance pour les surmonter
Knowledge Management in Business, A Multi-disciplinary Science and A State of Mind	B. Hajar, Cherti Ilias (2017)	Cadre pluridisciplinaire de la gestion des connaissances	Application : Application de la gestion des connaissances pour la gouvernance des entreprises
IT Governance Knowledge: From Repositories to Artificial Intelligence Solutions	M. Chergui, A. Chakir (2020)	Systèmes de gestion des connaissances intelligents	Alignement : Alignement stratégique de l'IT avec les affaires pour améliorer la performance organisationnelle
The Role of Governance in Planning and Implementing Knowledge Management Strategy in the UAE: The Case of RTA	T. R. Gebba (2014)	Cadre fédéré-décentralisé de gouvernance du KM	Coordination : Coordination et contrôle des initiatives de KM dans une organisation gouvernementale
Knowledge Governance for Sustainable Development: A Review	L. Kerkhoff (2014)	Gouvernance des connaissances pour le développement durable	Modèle : Développement d'un modèle intégré pour le développement durable basé sur la gouvernance des connaissances
Knowledge Transfer Through Adaptive Management and Environmental Governance	K. Bruckmeier (2016)	Gestion adaptative et gouvernance environnementale	Amélioration : Amélioration des pratiques de gestion des ressources naturelles et des politiques environnementales

Conceptualising knowledge governance for development	Chris Armstrong, Tobias Schonwetter (2016)	Gouvernance des connaissances pour le développement	Cadre : Développement d'un cadre conceptuel pour la gouvernance des connaissances et leur application au développement
---	--	---	--

Source : élaboré par l'auteur

L'analyse des articles montre une utilisation diversifiée et croissante des cadres normatifs (ISO) et conceptuels pour la gestion des connaissances, avec des applications pratiques visant à améliorer la performance organisationnelle, l'efficacité des processus, et la gouvernance dans divers contextes organisationnels et sectoriels.

Pour l'utilisation des normes ISO pour structurer et améliorer les systèmes de gestion des connaissances.

ISO 55001 et ISO 30401: Ces normes sont appliquées pour gérer les actifs immatériels, tels que les connaissances. Elles visent à aligner la gestion des connaissances avec la stratégie de l'entreprise, en utilisant le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) pour une amélioration continue.

ISO 30401:2018: Schmitt (2022) met l'accent sur l'intégration des processus de gestion des connaissances avec les objectifs organisationnels. La validation et la documentation de ces processus sont essentielles pour assurer une gestion efficace et conforme aux normes.

ISO 9001:2015: González-Prida et al. (2021) analysent l'évolution de cette norme, intégrant des concepts de gestion des connaissances pour améliorer la performance organisationnelle. La certification ISO 9001:2015 apporte des bénéfices potentiels en matière de qualité et de gestion des connaissances.

Évaluation de la maturité de la GC, Bougoulia et Glykas (2022) proposent un cadre holistique qui intègre des modèles de maturité existants pour évaluer la gestion des connaissances. Ils recommandent l'utilisation d'outils spécifiques pour cette évaluation et fournissent des recommandations pour l'amélioration continue.

Alignement Stratégique : L'objectif est d'aligner les pratiques de gestion des connaissances avec les objectifs stratégiques des entreprises, assurant ainsi une utilisation optimale des connaissances pour atteindre les buts organisationnels.

L'application de la GC et de l'e-gouvernance pour améliorer les performances dans le secteur public et l'enseignement supérieur. Rao et al. (2019) discutent de l'implémentation du KM dans le programme Digital India, visant à améliorer la gestion des connaissances dans le secteur

public. Cette initiative souligne l'importance du e-gouvernance pour renforcer l'efficacité et la transparence.

Enseignement Supérieur: Kumar (2015) explore comment la gestion des connaissances peut améliorer la communication et la gestion dans les universités indiennes. Une meilleure gestion des connaissances conduit à une augmentation de la performance académique et organisationnelle.

Stratégies de Gouvernance: Pemsel et al. (2016) identifient six stratégies de gouvernance des connaissances spécifiques aux organisations de projet. Ces stratégies sont cruciales pour assurer une gestion efficace des connaissances dans des environnements de projet complexes.

Interaction Macro et Micro, Pemsel et al. (2014) analyse les éléments macro et micro de la gouvernance des connaissances, mettant en lumière leur interaction et leur impact sur le partage et l'utilisation des connaissances.

Application de la gestion des connaissances pour le développement durable et la gestion des écosystèmes.

Gestion Écosystémique: Giebels et al. (2016) identifient quatre approches de gouvernance des connaissances adaptées aux contextes de gestion écosystémique. Ces approches permettent de maximiser l'efficacité des pratiques de gestion des ressources naturelles.

Développement Durable: Kerkhoff (2014) propose un modèle intégré de gouvernance des connaissances pour soutenir le développement durable. L'objectif est d'aligner les pratiques de gestion des connaissances avec les objectifs de durabilité globale.

Éthique et Gouvernance des Connaissances

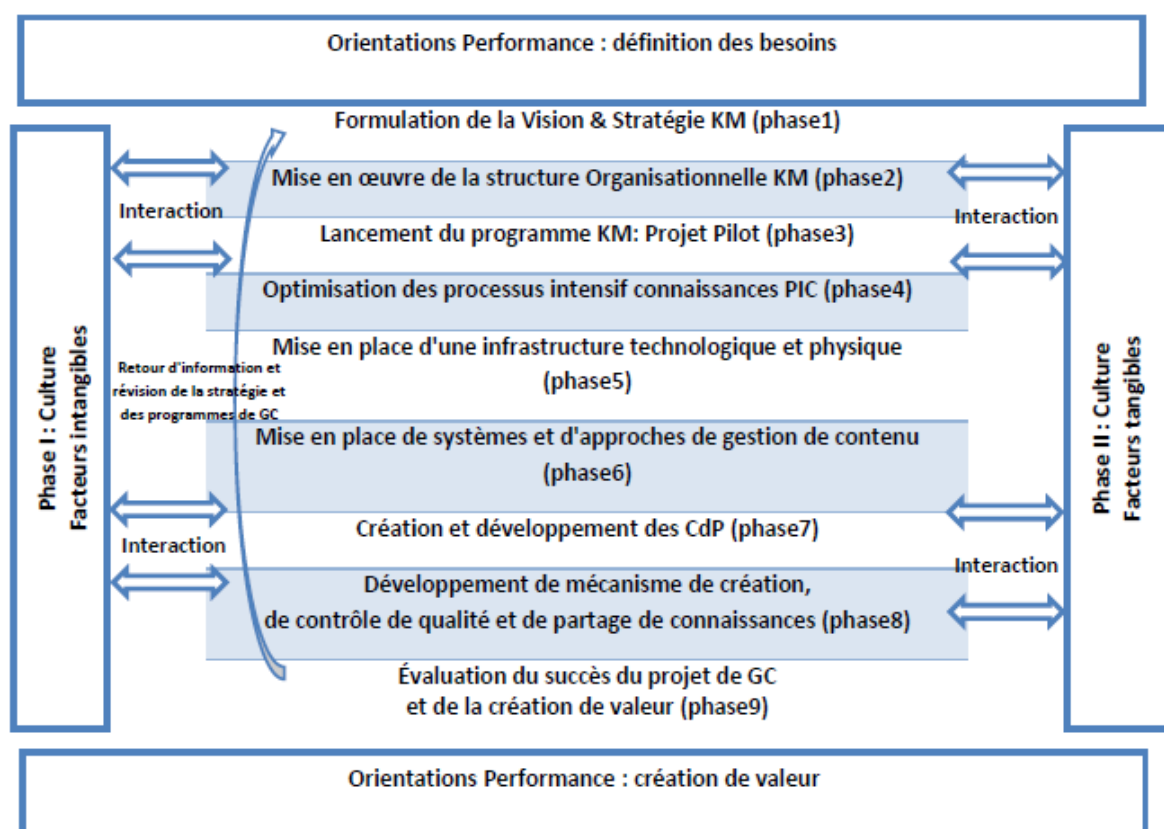
Cadre Éthique: Zyngier et Nagpal (2015) discutent de l'importance des politiques éthiques dans la gestion des connaissances. Ils proposent des lignes directrices pour développer des politiques organisationnelles éthiques, assurant ainsi une gouvernance responsable des connaissances.

4. Vers un modèle d'implémentation et de gouvernance de la GC

Un cadre d'implémentation et de gouvernance de GC a été développé pour pratiquer la gestion des connaissances dans les organisations (Khaouja, 2023). Le cadre est basé sur des résultats empiriques (Khaouja, 2024). Quatre dimensions organisationnelles fondamentales ont été recensées : orientation performance, culture, processus et infrastructure, la figure 4 illustre la configuration et l'interaction entre ces différents composants. Les phases I et II se concentrent sur le développement de la dimension culturelle de la GC dans les organisations. Les phases de 1 à 9 se concentrent sur l'orientation performance, processus et infrastructure. Ces phases

fournissent un sens de la direction et de la séquence pour la pratique de la GC. Les organisations doivent le considérer comme un modèle de GGC qu'il faut personnaliser en fonction de leurs besoins. Chacune de ces phases peut changer de position en fonction des exigences spécifiques de GC et des circonstances organisationnelles.

Figure4 : Modèle d'implémentation et de Gouvernance de Gestion de Connaissances



Source : (Khaouja, 2023)

Conclusion

Les articles analysés soulignent l'importance croissante de la gouvernance et de la gestion des connaissances dans divers contextes organisationnels. Les normes ISO jouent un rôle crucial dans la structuration des systèmes de gestion des connaissances, tandis que des cadres et des stratégies spécifiques sont développés pour évaluer la maturité des pratiques, soutenir la durabilité, et assurer une gouvernance éthique. L'application de ces concepts dans le secteur public et l'enseignement supérieur montre également l'impact positif de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle et académique.

En synthèse, cette étude examine l'importance d'une gouvernance efficace de la gestion des connaissances (GC) afin d'améliorer la compétitivité et la durabilité des organisations, en

particulier dans des contextes d'incertitude. Elle souligne que la gestion des connaissances, englobant la création, le partage et l'intégration des savoirs, joue un rôle essentiel dans la performance et l'innovation. Une bonne gouvernance facilite la conversion des connaissances tacites en actifs organisationnels, contribuant ainsi à un avantage compétitif durable. Au Maroc, les entreprises doivent ajuster leurs pratiques afin de prospérer dans un contexte de mondialisation.

Les implications managériales recommandent l'incorporation de systèmes de gestion des connaissances solides, la promotion d'une culture de partage et l'alignement de la gouvernance des connaissances sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les implications scientifiques nécessitent une modélisation approfondie des liens entre la gouvernance et la gestion des connaissances, ainsi qu'une analyse de leur influence sur la durabilité organisationnelle, notamment dans des contextes de marchés émergents tels que celui du Maroc. Les limites de cette étude se résument principalement au fait que la présente étude est basée sur une revue théorique de la littérature, mais elle souffre d'un manque de validation empirique à travers des études quantitatives. Le manque de données empiriques détaillées limite la pertinence pratique des conclusions. Le cadre conceptuel proposé demeure théorique et requiert une validation à travers des études empiriques. Ces limites soulignent la nécessité de mener des recherches empiriques supplémentaires afin de préciser les conclusions.

Références

- ALAVI, M. & LEIDNER, D. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bougoulia, E., & Glykas, M. (2023). Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 355–386. <https://doi.org/10.1002/kpm.1731>
- BURSTEIN, F., SOHAL, S., ZYNGIER, S. & SOHAL, A. S. 2010. Understanding of Knowledge Management Roles and Responsibilities: A Study in the Australian Context. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, 76-88
- Costa, V., Monteiro, S., (2016), Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. *VINE J. Inf. Knowl. Manag. Syst.* 46(3), 386–410.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). *Knowledge Management: An Introduction*. Neal-Schuman Publishers.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kerkhoff, L. (2014). Knowledge governance for sustainable development: A review. *Journal of Sustainable Development*, 7(3), 120-132. DOI: 10.12924/cis2013.01020082
- Khaouja, M. (2024). Contribution de la gestion des connaissances a la compétitivité de l'entreprise marocaine : étude empirique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(3), 437-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10888964>
- Khaouja, M. (2023). Knowledge Management & Structure Organisationnel un défi de changement imposer, *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 »* pp : 417 – 442. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8217792>
- Khaouja, Mohammed. (2023), La gestion des connaissances : levier de performance et de compétitivité des entreprises Marocaines. *Gestion et management*. Faculté d'économie et

gestion, Université Hassan Premier Settat. Français. (NNT :). (tel-04674541)
<https://hal.science/tel-04674541>.

NAIT LACHGAR , T. 2021. PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE D'INNOVATION DU TECHNOPARK DE CASABLANCA. Revue Française d'Economie et de Gestion. Volume 2, N° 6.

NONAKA, I. 1994. Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.

ONIONS, P. E. W. & DE LANGEN, R. 2006. Knowledge Management Governance. in *Proceedings of 7th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2006)*, Corvinus University, Budapest, Hungary, 365.

SCHROEDER, A. & PAULEEN, D. 2007. Knowledge Management Governance: Investigating the Case of a Knowledge Intensive Research Organization. *Management*, 20, 414-431.

SCHROEDER, A., PAULEEN, D. & HUFF, S. 2010. Governance and Leadership of Knowledge Management. in "Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges", 46-61, P. Yoong (Ed.), Hershey, NY: Business Science Reference.

Ulrich Schmitt. (2022) Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018- KMS standard, *Knowledge Management Research & Practice*, 20:6, 960-974,.

Vicente G-P, Antonio G, Carlos P, Eduardo C & Pablo M-G, (2021), An Intangible Asset Management Proposal based on ISO 55001 and ISO 30401 for Knowledge Management, *WCEAM2021*, 040, v2 (major).

Wilson, J., & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31, 761 - 776.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>.

ZYNGIER, S. & BURSTEIN, F. 2004. Knowledge Management Strategies: Leaders and Leadership. in "Constructing the Infrastructure for the Knowledge Economy, Methods and Tools, Theory and Structure' Proceedings" of the 12th International Conference on Information Systems and Development (ISD'03), Melbourne.

ZYNGIER, S. 2006. Knowledge Management Governance. in "Encyclopaedia of Knowledge Management". D. G. Schwartz (Ed.), Hershey, PA: Idea Group Reference.

Zyngier, S., & Nagpal, A. (2015). Knowledge Management Ethics: Located within a Governance Framework. 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 3990-3999. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.478>.

ZYNGIER, S., BURSTEIN, F. & MCKAY, J. (2006). The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy. in "Proceedings of the 39th Hawaiian International Conference on System Sciences (HICSS'06) Track 7", Kauai, Hawaii, 152.