

Le management des Connaissances et la performance

Knowledge Management and Performance

NASSIRI FATIMA-EZZAHRA

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion « ENCG » El Jadida

Université chouaib Doukkali, el Jadida

Laboratoire interdisciplinaire de recherches sur les organisations « LIRO »

MAROC

BEDOUI NAJIA

Professeure à l'ENCG El Jadida et Maître de conférences habilitée.

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion « ENCG » El Jadida

Université chouaib Doukkali, el Jadida.

MAROC

Laboratoire interdisciplinaire de recherches sur les organisations « LIRO »

Date de soumission : 14/01/2025

Date d'acceptation : 02/02/2025

Pour citer cet article :

NASSIRI F. & BEDOUI N. (2025) «Le management des Connaissances et la performance», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 849 - 866

Résumé

Le management des connaissances étant une notion récente au carrefour des sciences de gestion, il a rendu hommage au capital immatériel et plus précisément au capital humain. Contrairement à la société industrielle où la possession du capital matériel (facteurs travail et capital) était un facteur déterminant pour la réussite et la prospérité des entreprises, à l'ère de la société post-industrielle, la matière grise et la production des connaissances sont désormais l'apanage des entreprises. Dans le même constat, le passage d'une logique de production des années 70, marquée par le taylorisme ayant démontré son efficacité dans une économie de pénurie, vers une logique de la demande sélective pour attirer des clients de plus en plus exigeants confirme le rôle stratégique des connaissances et du management des connaissances.

En effet, le management des connaissances redéfinit l'organisation sous un angle différent, étant un lieu de production des savoirs, où l'actif immatériel « connaissance » est désormais d'une importance capitale et se situe au centre de l'ensemble des préoccupations managériales, étant la force motrice de l'innovation et la performance des entreprises.

L'objectif de ce présent article est d'analyser l'intérêt des investigations en matière de management des connaissances sur la performance des entreprises en présence des exigences actuelles.

Mots clés : « Management des Connaissances » ; « Performance » ; « Ressources Humaines » ; « Gouvernance » ; « Controverses de la performance ».

Abstract

Knowledge management is a recent concept at the crossroads of management sciences, and he paid tribute to intangible capital, more specifically human capital. Unlike industrial society, where possession of material capital (factors labour and capital) was a determining factor for the success and prosperity of enterprises in the post-industrial society era, the production of knowledge is now the preserve of firms. In the same observation, the transition from a production logic of the 1970s, marked by Taylorism, which has demonstrated its effectiveness in an economy of scarcity, towards a logic of selective demand to attract increasingly demanding customers confirms the strategic role of knowledge and knowledge management.

Indeed, knowledge management redefines the organization from a different angle, being a place of production of knowledge, or the intangible asset "knowledge" is now of capital importance and is at the center of all managerial concerns, Being the driving force behind innovation and business performance.

This article aims to analyze the value of investigations in the field of knowledge management on the performance of companies in the presence of current requirements.

Keywords : «Knowledge Management»; «Performance»; «Human Resources»; «governance»; «Performance Controversies ».

Introduction :

L'humanité est passée par des grandes périodes économiques ponctuées de révolution fulgurantes. chaque grande époque a vu émerger de nouvelles sources de création de valeurs et de richesse: les actifs de l'humanité ont d'abord été la terre- au cœur des sociétés agricoles, puis les usines et les machines avec la révolution industrielle au 18ème siècle, ensuite les sociétés de l'information ayant donné naissance au secteur quaternaire (secteur des technologies d'information) qui s'ajoute à la classification de **(Clark, 1940)**, où la connaissance donc est une véritable source de création de la richesse dans notre société d'aujourd'hui, appelée aussi la société post-industrielle **(Drucker, 1993)**, surtout après l'explosion de la bulle de l'ubérisation.

Contrairement à l'économie industrielle qui a favorisé l'essor des industries et ce, en permettant aux capitalistes détenteurs des facteurs de production d'accaparer plus de profit, la survection et les entreprises de plateformes ont bouleversé la logique tout en favorisant la transition vers une économie dite de connaissances, une économie qui rend hommage au capital immatériel étant la source principale d'une valeur ajoutée durable.

Dans cette économie, l'usage des ressources et des facteurs de production, fondé sur la mobilisation des connaissances et des compétences est la clé de réussite plutôt que la simple possession et propriété de ces ressources.

Dans le même constat, ces changements reflètent le passage d'une logique de production des années 70, la logique souvent reconnue par le taylorisme **(Taylor, 1911)**, a démontré son efficacité dans une économie de pénurie, vers une logique d'innovation qui confirme le rôle stratégique des connaissances et du management des connaissances dans un contexte de la demande sélective. Tous ces facteurs mettent en évidence l'importance capitale du savoir humain, étant donné que l'Homme qui était et restera la force motrice de tout progrès. Le succès de toute organisation est de plus en plus redevable de son capital immatériel **(Edvinsson, 1997)** composé notamment des connaissances explicites et des connaissances tacites (compétences, savoir-faire, expériences,..etc.) détenues par les collaborateurs. **(Nonaka & Takeuchi, 1996)**

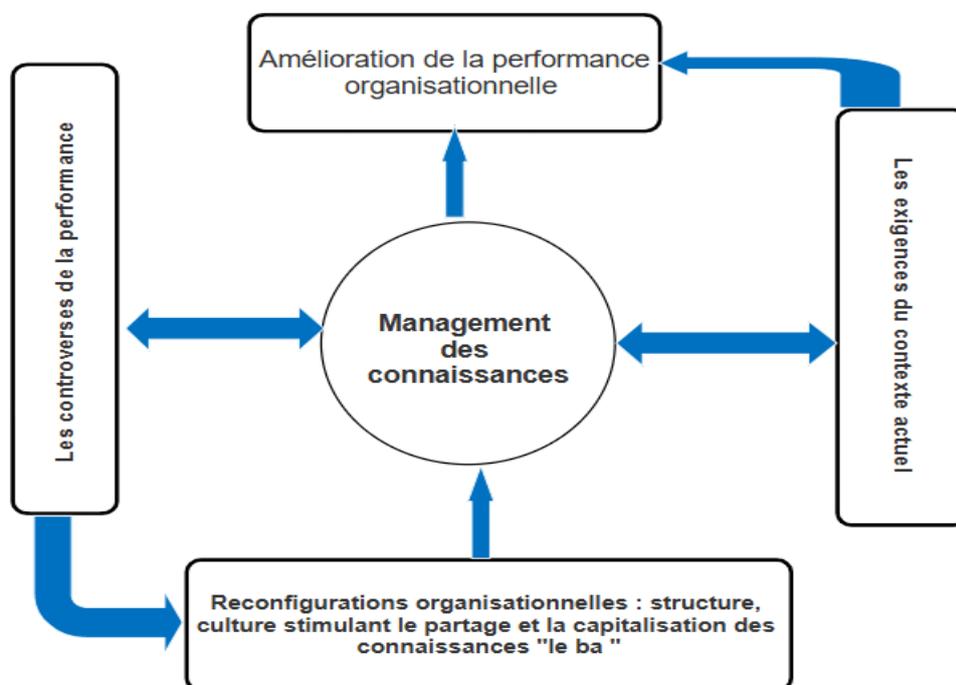
Dans le contexte actuel, la matière grise et la production des connaissances sont désormais l'apanage des entreprises. Elle est devenue un actif indispensable et nécessaire pour toute organisation dans tous les secteurs d'activités. Reconnue dès lors comme étant le véritable carburant de la nouvelle économie, la connaissance est source d'innovation, de compétitivité et de performance. Il est évident que le management des connaissances est au centre de tout

l'appareillage managérial ainsi que les domaines et les problématiques phares qui lui y sont rattachés tels que la performance, la compétitivité, et l'avantage concurrentiel. **(Pesqueux, 2005)**

La réflexion sur ce sujet nous a mène à poser plusieurs questions, et d'essayer de répondre à une grande partie de ces interrogations dans le présent article, notamment : En quoi la société post-industrielle constitue-t-elle un contexte favorable pour le développement de l'économie cognitive ? Comment ces changements ont rendu obligatoire toute investigation en matière de management des connaissances ? Quelles sont les controverses de la performance ? Comment le management de connaissance permet-il de mieux mobiliser les connaissances humaines et de créer un climat propice à l'apprentissage organisationnel, au partage et à la coopération intra-organisationnelle ? Et quelles sont les restructurations y afférents ?

Nous pouvons résumer les sous questions dans la problématique suivante : **Certes, le management des connaissances est une nécessité face aux exigences du contexte actuel, ainsi il constitue un véritable remède aux controverses de la performance. Cependant, sa réussite requiert plusieurs restructurations socio-organisationnelles.** Le modèle conceptuel ci-dessous représente notre problématique :

Figure N°1 : Le modèle conceptuel de la problématique traitée



Source : Adapté par nous-mêmes.

Pour approcher cette question, nous allons procéder par une exploration théorique qui consistera à analyser et résumer les concepts et théories existants sur le sujet, à travers la juxtaposition des idées et des différents apports théoriques.

Dans la première partie nous allons exposer la revue de littérature de notre thématique. Puis, dans la deuxième partie nous allons essayer d'établir la relation entre le management des connaissances et la performance de l'entreprise.

1. L'évolution de management des connaissances et de la performance :

Dans la société post industrielle, les entreprises n'investissent plus dans l'organisation du travail et ou la propriété des moyens de production mais elles se focalisent sur la production et la gestion des savoirs. Dans cette partie, nous allons mettre la lumière sur les mutations de la société post-industrielle, et nous allons essayer également d'éclaircir les concepts clés de notre sujet à savoir : la Connaissance, l'Economie des Connaissances, et la Performance.

1.1. Le management des connaissances : un nouveau concept au carrefour de la littérature managériale

Les connaissances et les informations sont des concepts qui produisent un amalgame et une certaine confusion dans la plupart des temps, dans la mesure où les deux « Connaissance » et « Information » résultent d'un processus de traitement des données collectées. Pour certains auteurs, informations et connaissance n'admettent pas le même sens, car d'une part l'information procure la capacité à mettre en œuvre des actions permettant d'influencer son extérieur. Théorie des jeux (**Neumann & Oskar, 1944**)

D'autre part, l'information a de la valeur si et seulement si elle est précise, spécifique, utile, interprétable, finalisée et non diffusée. Selon (**Mayère, 1990**) La valeur de l'information s'inscrit dans un processus temporel, et elle diminue au fil du temps. Autrement dit une information est valorisée si elle est collectée au temps opportun, spatial et dynamique, d'une grande hétérogénéité en fonction du destinataire, l'information est importante pour son utilisateur s'elle lui permet de répondre à un besoin précis. Alors que La connaissance est obtenue après l'usage et le traitement d'un ensemble des informations permettant de comprendre d'une manière approfondie un domaine. Pour d'autres auteurs la connaissance n'est que de l'information déployée dans un contexte donné. (**Mahapatro, 2013**) il a défini la connaissance comme le résultat de traitement d'un assemblage d'informations auquel l'esprit humain a pu attribuer une signification. C'est une manière d'acquérir, et d'assimiler le contexte. Elle régit les rapports entre les afférences cognitives de l'individu et son

environnement extérieur. De ce fait, l'information n'est qu'un composant de connaissance susceptible d'être codé, mémorisé et traité. Autrement dit l'information est une donnée qui exige l'intervention de l'Homme pour qu'elle se transforme en une connaissance. **(Kodratoff, 1999)**

Après avoir mis l'accent sur la différence entre information et connaissance, il est judicieux de noter que la connaissance est un véritable carburant de l'économie des connaissances. **(Davenport, Prusak, & Laurence, 1998)** Cette économie de connaissance est orientée vers une revalorisation du capital immatériel, dans le sens où elle privilège la production des actifs intellectuels et informationnels sur les tâches de production matérielle. **(Reich, 1991)** Contrairement à l'actif matériel, le réservoir des connaissances est une ressource infinie : elle ne se détruit pas par l'usage au contraire elle se régénère et se multiplie après chaque usage comme **(Aberkane, 2016)** a cité : " quand on partage un bien matériel on le divise et quand on partage un bien immatériel on le multiplie". De ce fait, c'est grâce à l'exploitation et la diffusion des connaissances que les sociétés contemporaines ont connu leur développement. A cet égard, et selon l'approche à base des connaissances la firme est perçue comme un lieu de création et de production continue des connaissances selon la théorie de la création de la connaissance de **(Nonaka & Takeuchi, 1995)**, ces connaissances sont incarnées dans ses outputs destinés aux clients **(Grant, 1991)** et toute reconfiguration stratégique bien orientée exige des connaissances préalables. **(DJEFLAT, 2021)** Cette spécificité demeure utile pour la firme puisqu'elle lui permet de développer son avantage concurrentiel sur le long terme et de reconfigurer les règles du jeu sur le marché.

Certes, Le management des connaissances est une notion qui paraît récente dans la littérature managériale, elle est apparue à l'aube des années 90 dans la presse scandinave et américaine. **(Svensson, 1980)** Pourtant, elle était omniprésente dans le monde des affaires bien avant surtout dans les entreprises industrielles et artisanales, sous le prétexte de longévité et de pérennité du climat des affaires et ce à travers la transmission des savoirs entre les générations. Les connaissances sont donc considérées comme un véritable héritage qui perdure dans le temps, puisqu'il s'agit d'un actif spécifique intangible, et immatériel, et cette spécificité lui attribue les caractéristiques d'une ressource VRIO¹ au sens de **(Barney, 1991)**. Le management des connaissances est une alchimie entre deux concepts ; le premier concept « Management » est à la fois une discipline et une action efficiente indispensable à la survie

¹ Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel selon Barney peuvent être résumé dans l'acronyme **VRIO** : Génératrice de valeur, rare, inimitable, exploitable par l'organisation

de l'entreprise. Tandis que le second est une notion épistémologique, et le cœur de tout débat philosophique. De cette hybridation, on retient une action située en relation avec un savoir téléologique, et aussi une tentative d'institutionnaliser les organisations par le savoir dont l'objectif est d'enraciner le pouvoir par La détention du réservoir des connaissances et par voie de conséquence une revalorisation du capital humain. **(Pesqueux, 2005)**

En effet, plusieurs auteurs ont proposé des définitions pour le concept de Knowledge management ou management des connaissances, dont nous allons retenir trois définitions ; la première de **(Prax, 2000)** définit le KM comme une démarche qui consiste à manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession ainsi que les documents, les règles, les procédures, et les institutions,.....etc. Tandis que, la seconde de **(Balmisse, 2002)** se focalise sur l'aspect technique et définit donc le KM comme l'utilisation des savoirs contenus dans l'entreprise d'une manière systématique et organisée dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs. En sus 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, 2006)** Le Knowledge Management, en tant que démarche qui permette la création et la capitalisation des connaissances et des expériences, favorise l'apprentissage et le développement des compétences et offre un espace intuitif de création de nouvelles idées et d'émergence de nouveaux concepts. **(OTMANI & BENKARAACHE, 2019)**

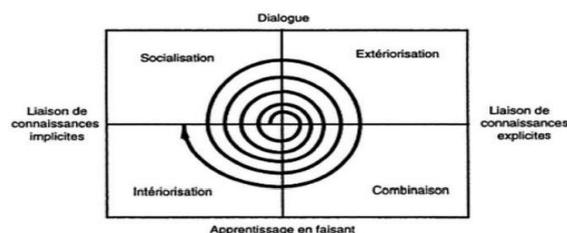
(Nonaka & Takeuchi, 1995) Ils considèrent le management des connaissances comme un processus par lequel une organisation utilise, crée et partage les connaissances pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ces théoriciens sont les pionniers de cette discipline, ils ont initié la mise en œuvre du management des connaissances dans la pratique, puisqu'ils ont proposés un modèle de référence permettant d'analyser et de suivre le processus de création des connaissances et ce en tenant en compte la nature des connaissances objet de gestion. Ce modèle met en jeu deux types de connaissances ; les connaissances explicites, qui sont des connaissances souvent formalisées et codifiées dans des supports, et intelligibles, et les connaissances implicites ou tacites, ce sont des connaissances maintenues par le personnel, et difficilement accessibles. Cette distinction va de loin que la classification classique qui distingue entre une connaissance individuelle propre à un individu, acquis soit via son parcours académique, son expertise, ou encore résultant d'un apprentissage en simple boucle lors de la résolution d'un problème, et une connaissance dite collective due à un apprentissage en double boucle ou crée dans un cadre organisationnel. Théorie d'apprentissage de **(Argyris**

& Schön, 1978) De ce fait, ces deux types de connaissances tacites et explicites disposent des caractéristiques extrêmement antagonistes, Mais ils agissent dans une spirale de transition d'un type de connaissance vers l'autre afin de réussir le processus de création continue des connaissances. Le modèle de SECI (**Nonaka & Takeuchi, 1996**) présente donc 4 étapes dont le nom du modèle est emprunté des initiales de ses étapes :

- **Etape 1 : S pour Socialisation** : dans cette étape, les connaissances sont transmises entre les salariés par le partage d'expérience, l'observation et la pratique dans le cadre d'une relation de maître-apprenti ;
- **Etape 2 : E pour Extériorisation** : les connaissances sont créées par le billet d'explicitation, la formalisation et l'énonciation des connaissances individuelles tacites en utilisant les supports écrits, le langage, et les analogies,...etc.
- **Etape 3 : C pour Combinaison** : les connaissances explicites individuelles se transforment en connaissances explicites organisationnelles et collectives à travers les réunions, l'échange d'informations et de données,...etc
- **Etape 4 : I pour Internalisation** : convertir les connaissances explicites collectives et organisationnelles en des connaissances collectives et organisationnelles. Dans cette étape, il s'agit de créer, de calquer et de sauvegarder les connaissances créées par la pratique « Learning by doing », ainsi que de transmettre ces connaissances aux nouveaux recrues.

Ce modèle est le premier modèle dans le champ du management des connaissances, il permet de déchiffrer et de structurer la création des connaissances. Puis, en cherchant dans le même portfolio théorique, (**Nonaka & Takeuchi, 1995**) ont proposé une représentation de ce modèle sous forme d'une spirale (voir la figure ci-dessous) pour mettre en lumière le caractère durable et continu de ce processus.

Figure N°2 : Modèle SECI de création continue des connaissances



Source : Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Les travaux de **(Nonaka & Takeuchi, 1995)** constituent une source d'inspiration et d'appui considérables pour les modèles qui ont apparues ultérieurement. **(Zack, 1999)** Dans son article a développé un modèle simplifié de gestion des connaissances et ce en passant principalement par trois étapes : la première étape consiste à acquérir les connaissances dont l'organisation aura besoin de l'intérieur qu'à l'extérieur. Le choix de la voie extérieur lors de l'acquisition se justifié par la nécessité de tenir compte les facteurs et les mutations de l'environnement externe afin de renforcer la capacité d'absorption de l'entreprise. Théorie de la capacité d'absorption de **(Cohen & Levinthal, 1990)**. Puis, la deuxième étape de stockage des connaissances permet d'alimenter le réservoir des connaissances via la création d'une mémoire organisationnelle à laquelle l'entreprise peut y revenir lors de la prise des décisions. Ensuite, la troisième étape de partage fondée d'un part sur l'intégration des connaissances diverses dans le sens ou l'intégration est la devise de l'innovation et la créativité puisqu'elle permet d'accueillir la diversité sans tuer sa richesse. **(Follett, 1924)** Dans le même sens, la théorie dynamique de la connaissance confirme que les connaissances utilisées par la firme ne sont ni données ni découvertes, mais créés et renouvelées en continu à l'intérieur de l'organisation. **(Nonaka & Takeuchi, 1996)**

En effet, la diffusion ou le partage est une étape cruciale dans ce processus, puisqu'elle garantit la remontée des informations au temps réel et facilite son application dans le cadre d'un usage optimal. Il est judicieux de noter que la capacité d'absorption joue un rôle crucial, voir même qu'elle présente également un modèle de gestion des connaissances par le billet d'un processus qui consiste donc à **Acquérir**, et **Assimiler** les nouvelles informations provenant de l'extérieur. Puis à **Transformer** ces informations en des connaissances afin de les **Exploiter** pour des fins commerciales.

1.2. La performance : un concept classique avec des nouvelles exigences

Avant de décrypter la relation entre la performance structurelle et le management des connaissances, il est nécessaire d'analyser la notion de performance. La performance est un concept polysémique, et pluridisciplinaire dont la définition varie d'un acteur à un autre. Il s'agit donc d'un concept très large. **(Chen, 2006)** et Il existe plusieurs définitions à la notion de performance, dont nous pouvons retenir ces définitions ; **(Bourguignon, 1995)**a définit la performance comme étant le niveau des réalisations obtenues par rapport aux efforts engagées et aux ressources investis. Puis, **(Gibert, 1980)** a mis en œuvre une représentation triangulaire mettant la performance au centre étant le résultat de maintien de trois critères à savoir :

- Efficacité est la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Elle consiste à transformer les objectifs en résultats.
- Efficience exige une certaine cohérence entre les résultats atteints et la quantité des moyens déployés.
- La pertinence consiste à s'assurer de la cohérence entre les objectifs fixés et la nature des moyens engagés.

Ce concept a connu une évolution symétrique allant de pair avec le contexte des organisations, en exposant actuellement de nouvelles exigences. Ces exigences n'apparaissent pas d'ex nihilo, mais elles sont le résultat d'une transition voire même d'une rupture idéologique provoqué par un changement de contexte. Au l'aube des trente glorieuses, la performance économique était le centre d'intéressement pour le capitalisme productif, ou l'objectif ultime était de produire afin de répondre à la pénurie de l'offre. La performance économique dans cette optique consiste à produire pour vendre et booster le chiffre d'affaires. Puis, l'école des relations humaines a interpellé le bien-être du personnel étant un moyen efficace permettant de maximiser le profit et en conséquent atteindre la performance économique en premier degré sans pour autant négliger la qualité de l'atmosphère du travail (**Mayo, expérience clinique « Effet Hawthorne », 1922**), d'où la naissance de la performance structurelle et sociale. La première est définie comme étant le rapport entre la productivité réelle et la productivité prévue de l'entreprise, ainsi qu'elle reflète la capacité de celle-ci à atteindre ses objectifs et réaliser sa stratégie moyennant la mobilisation des ressources humaines, financières et des capacités managerielles, des principes de bonne gouvernance et de dévouement constant (**Mahapatro, 2013**). Tandis que, la seconde oblige l'entreprise à prendre soin de ses collaborateurs et d'instaurer la bienveillance exigeant un environnement de travail sain et productif.

Cependant, la finalité principale de l'entreprise est de survivre et persister dans un marché dont la concurrence est désormais de plus en plus acharnée. En effet, tous les types de la performance permettent de répondre aux normes de la performance concurrentielle dont la définition est réciproque à la compétitivité, autrement dit ces typologies servent à atteindre un but commun celui de permettre à l'entreprise d'amener la bataille et de se distinguer de ses concurrents.

2. Le management des connaissances : un investissement solide générant des retours sur investissement importants

Avant de discuter les apports théoriques analysant la relation entre la performance et le management des connaissances, il s'avère indispensable de mettre en lumière les controverses de la performance impactant la démarche du management des connaissances.

2.1. Les controverses de la performance renforcent l'importance capitale du management des connaissances :

La première controverse que présente la notion de la performance réside dans la définition elle-même, dans la mesure où l'efficacité est souvent atteinte au détriment de l'efficience. Cette controverse trouve son fondement dans le triangle d'incompatibilité (**Project Management Institute "PMI", 2017**) relatif à la gestion des projets qui démontre la difficulté à la fois de réduire les coûts et les ressources utilisés y compris la ressource temps, communément appelée « délai » et d'atteindre la qualité.

Ceci se justifie par le fait que l'efficacité exige de convertir les objectifs en résultats concrets, et l'efficience exige un usage optimal des ressources, alors que l'efficacité et la qualité des résultats assignées souvent s'installent au détriment de l'efficience. Par conséquent, en matière de Knowledge management en tant qu'un projet stratégique il serait difficile d'atteindre des résultats significatifs dans ce processus sans engager des coûts au préalable. Aujourd'hui, les entreprises sont censées d'être performantes sur tous les volets : économique, sociale, sociétale, stratégique, etc. Cette nécessité est souvent expliquée par le contexte actuel et plus précisément par la multiplicité des parties prenantes composant l'environnement de l'entreprise et auxquels elle est souvent sous le contrôle pour perdurer son activité. Dans l'environnement du 21^{ème} siècle, les entreprises sont obligées d'être performantes sur tous les champs et le terme de performance globale apparaît alors. **La performance globale** ou dite aussi la performance organisationnelle n'est d'autres que l'agrégation des performances économiques, sociales et stratégiques. (**Reynaud, 2003**) **La performance organisationnelle** est définie comme étant le rapport entre les objectifs prévus et les réalisations. Elle reflète la capacité de celle-ci à atteindre ses objectifs et réaliser sa stratégie sous condition de mobiliser les moindres ressources humaines, financières ainsi que les capacités managérielles, et les principes de bonne gouvernance et de dévouement constant (**Mahapatro, 2013**). Il s'agit donc d'un concept très large. (**Chen, 2006**)

De ce fait, nous pouvons classer ces dimensions selon une vision réaliste et pragmatique. Commenant par **la performance économique**, appelée aussi **la performance financière** qui s'intéresse à la création de valeur pour l'actionnaire en leur permettant une rentabilité financière supérieure à la rentabilité qu'il réclame. Puis, **la performance stratégique** qui regroupe les performances indispensables sur le niveau stratégique à savoir :

- **La performance structurelle** : une performance mesurée par l'efficacité de la structure organisationnelle. Il s'agit de la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle réussit à les atteindre. **(Kalika, 2000)**
- **La performance commerciale** : la réflexion s'oriente vers la création de valeur pour les clients. Cette performance est souvent mesurée par la différence entre les attentes de clients et les produits perçus.
- **La performance concurrentielle** : c'est la capacité de l'entreprise à développer des nouvelles logiques d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles de jeu qui interviennent sur le marché dans l'avenir.

Et en dernier lieu, **la performance sociale ou sociétale** qui est conditionné par l'intérêt que porte l'entreprise envers ses collaborateurs internes, envers les conséquences écologiques de son activité, ainsi que ses investissements au développement local et culturel de sa région.

Dans nos jours, les entreprises doivent muter de la logique de la gouvernance actionnariale **(Friedman, 1970)**. Elles ne sont pas censées à satisfaire les attentes des actionnaires en matière de performance financière ou économique uniquement, mais plutôt basculer vers la logique de la gouvernance partenariale **(Freeman, 1984)** en tenant compte des attentes de diverses parties prenantes composant son environnement extérieur. De plus, l'état critique de la situation s'aggrave dès lors que ces parties prenantes contrôlent les ressources dont l'entreprise aura besoin pour continuer son activité. Théorie de la dépendance des ressources **(Pfeffer & Salancik, 1978)**

En effet, les entreprises doivent combiner entre les différents types de la performance, et le terme de performance globale apparaît alors. La performance globale ou dite aussi la performance organisationnelle n'est d'autres que l'agrégation des performances économiques, sociales et stratégique **(Reynaud, 2003)**. Cette extension de la performance face aux exigences actuelles relève notre seconde controverse qui met en exergue l'incapacité des entreprises à satisfaire pleinement les intérêts de l'ensemble des parties prenantes souvent antagonistes et divergentes.

2.2. Le management des connaissances : une démarche qui requiert plusieurs restructurations organisationnelles utiles à la performance

Vue la spécificité d'actif objet de gestion, la connaissance, le management des connaissances est aussi une démarche spécifique puisqu'elle ne requiert pas uniquement la maîtrise du management comme discipline mais plutôt l'instauration d'une atmosphère de travail favorisant l'engagement, les initiatives privées, et la collaboration entre le personnel. A cet égard, la firme est perçue comme un lieu de création et de production continue des connaissances incarnées dans ses outputs destinés aux clients. **(Nonaka I. e., 1995)** Cette spécificité demeure utile pour la firme puisqu'elle lui permet de maintenir son avantage concurrentiel sur le long terme et de reconfigurer les règles du jeu sur le marché.

Le management des connaissances retrace un débat récent, surtout qu'il est rattaché à plusieurs problématiques managériales, dont principalement la performance. Les exigences actuelles de la performance ont pour conséquence de revoir la place de l'Homme au sein de l'organisation, de revoir certaines pratiques managériales voir même de donner naissance à d'autres pratiques qui combinent à la fois la dimension technique et la dimension sociale. Ce changement est initiateur de plusieurs changements radicaux ou des restructurations au sens de **(Hammer & Champy, 1993)** sur le plan social, économique et managérial aussi. Parmi les changements constatés dans le volet managérial, nous pouvons citer l'évolution des structures organisationnelles. Le management des connaissances en tant qu'un processus passe par plusieurs étapes, et sa réussite exige plusieurs investigations. Certes le partage des connaissances garantit la création continue et la synchronisation du réservoir des connaissances au sein de l'organisation. Cependant, le partage est un état d'esprit à développer et il doit être corroboré par une structure organisationnelle adéquate pour atteindre cet objectif. La coopération doit être corroborée par une structure organisationnelle pertinente afin de réussir le partage des connaissances. **(AFFAGHROU & AHROUCH, 2022)**

Le partage étant l'étape ultime du processus de management des connaissances nécessite la mise en place des structures comme la structure matricielle ou la structure par projet, ou encore la structure aplatée permettant au personnel plus de marge de manœuvre afin de réussir la diffusion de leurs connaissances théoriques ou pratiques.

Ces changements organisationnels relevant au management des connaissances ont pour effet d'atteindre la performance structurelle, Néanmoins la mise en place de ces restructurations n'annoncent en aucun cas les funérailles des structures classiques, mais il s'agit plutôt d'investir dans les structures modernes favorisant le partage dans le saut que les structures

typiques. Il existe donc une relation univoque entre la performance structurelle et le management des connaissances dans le sens où la manière de s'organiser au travail impacte la réussite du processus du management des connaissances. (GMIRA & KHAOUJA, 2021)

Certes, la mise en œuvre de ce processus exige plusieurs restructurations organisationnelles, commençant par le changement de la structure organisationnelle à l'instauration d'une culture favorisant le partage et l'innovation. Cependant, ces investigations impliquent que l'entreprise doit engager un ensemble des dépenses, ainsi qu'ils requièrent la mobilisation des ressources supplémentaires, ce qui peut impacter négativement sa capacité d'efficience.

Bien que, ces investissements génèrent des retours sur investissements dotés d'une importance capitale, dans la mesure où l'objectif suprême du Knowledge management étant qu'un processus est d'assurer la création continue des connaissances, d'où la nécessité de mettre en œuvre la démarche du management des connaissances. Les récoltes du management des connaissances se manifestent au niveau de développement d'un apprentissage organisationnel, d'instauration d'un climat social sain, de cohérence et de cohésion entre les collaborateurs.

En sus, (Nonaka & Konno, 1998) ont développés le concept "ba" comme une extension de son modèle SECI, il s'agit d'un mot japonais qui signifie lieu ou emplacement. L'ajout de ce concept confirme encore la nécessité d'instauration des espaces favorisant le partage, la coopération et la création des connaissances par le biais des interactions. Ces espaces existent aujourd'hui en prépondérance dans les entreprises, ils peuvent être physiques comme les espaces de co-working, les pauses cafés, ou encore les espaces de détente, la boîte à idée....etc, ou encore virtuels à l'instar des blogs, intranet,.....etc. Certes, ces espaces sont créés pour des considérations de communication ou de partage d'informations, pourtant ils peuvent être exploités pour créer des connaissances utiles à l'organisation. Le **ba** constitue donc une condition sine qua non à la réussite du processus de création des connaissances, il s'agit d'un véritable catalyseur de la spirale de création des connaissances. Le **ba** est le contexte qui explique l'émergence de l'interaction utile à la socialisation puisqu'il garantit l'implication des capacités intellectuelles et émotionnelles des acteurs émanant le processus de management des connaissances. Puis, le **ba** dans l'étape d'extériorisation contribue dans l'explicitation des concepts et la création d'un langage commun entre les interacteurs, plus encore avec le développement des technologies d'information et de communication « TIC » cette étape est désormais réalisée en toute rapidité et efficacité. Ensuite, le **ba** insiste sur le collectif pour affiner l'étape combinaison des connaissances, et ce à travers l'instauration d'un

environnement propice au partage, à la coopération et à l'apprentissage. Et en dernier lieu, le **ba** renforce l'intériorisation en présence des interactions systématiques, tout en assurant le passage de la réflexion menée lors des interactions à l'action.

Conclusion :

En guise de conclusion, en se basant sur cette modeste exploration théorique nous constatons que le management des connaissances est un catalyseur de la performance de l'entreprise en présence des exigences du contexte actuel. Le management des connaissances est une pratique qui peut être qualifiée d'innovation managériale visant à permettre aux entreprises de mieux mobiliser le réservoir des connaissances dont disposent leurs ressources humaines, et par voie de conséquence d'améliorer leur performance organisationnelle.

Certes, la mise en œuvre de ce processus exige plusieurs restructurations organisationnelles, commençant par le changement de la structure organisationnelle à l'instauration d'une culture favorisant le partage et l'innovation. Cependant, ces investigations impliquent que l'entreprise doit mobiliser des ressources supplémentaires et engager plus de dépenses, ce qui peut impacter négativement sa capacité d'efficience.

Bien que, ces investissements génèrent des retours sur investissements importants sur le long terme, dans la mesure où l'objectif suprême du Knowledge management en tant qu'un processus est d'assurer la création continue des connaissances. Les récoltes de l'investissement en management des connaissances se manifestent au niveau du développement d'un apprentissage organisationnel, de l'instauration d'un climat social sain, où la cohérence et la coopération règnent entre les collaborateurs.

Dans ce présent article nous avons évoqué la genèse du management des connaissances en passant par la revue des différents modèles de production des connaissances dont le modèle SECI est un modèle de référence. Puis, nous avons explicité l'évolution de la notion « performance » dans le contexte actuel, tout en discutant les différentes typologies et controverses naissantes de cette évolution. Bien que cet article se limite à une revue de littérature demeure principalement théorique, soulignant ainsi la nécessité d'une étude empirique pour mesurer l'impact des investissements en management des connaissances sur la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberkane, I. (2016). *Libérez votre cerveau ! Traité de neurosagesse pour changer le monde*. Éditions Biais.
- AFFAGHROU, W., & AHROUCH. (2022). Le rôle du partage de connaissances dans la performance de la coopération inter-organisationnelle des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire : Cas des groupements de la région Souss Massa. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 22-45.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Balmisse, G. (2002). *Le Knowledge Management : Processus, acteurs, outils*. Éditions d'Organisation.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 99-120.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bourguignon, A. (1995). *La performance: définition et mesure*. Paris: Éditions du Management.
- Chen, S. &. (2006). Modeling store loyalty: Perceived value in market orientation practice. *Journal of Services Marketing*, 188-198.
- Clark, C. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. London: Macmillan.
- Cohen, & Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Davenport, T. H., & Laurence, P. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- DJEFLAT, A. (2021). « L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE, LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET LA COMPETITIVITE : REFLEXIONS PRELIMINAIRES SUR LES NOUVEAUX DEFIS POUR L'ENTREPRISE », (p. 17).
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness.
- Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. . HarperBusiness.
- Ferrary, M. &. (2006). *Le management de la connaissance: Concepts et enjeux*. Dunod.
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. . Longmans, Green and Co.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Gibert, P. (1980). *La gestion de la performance : Approches et méthodes*. Paris: Management et Organisation, p123.

- GMIRA, F., & KHAOUJA, M. (2021). Gestion des connaissances et performance organisationnelle, quels instruments de mesure? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 24.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vol. 33, no. 3, , 114-135.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.
- Kalika, M. (2000). *Structures organisationnelles et performance*. Paris: Éditions Economica.
- Kodratoff, Y. (1999). *Introduction à la gestion des connaissances et à l'ingénierie des connaissances*. . Paris: Dunod.
- Mahapatro, B. B. (2013). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International Publishers, p. 157.
- Mayère, A. (1990). *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*. Paris: Ellipses.
- Mayo, E. (1922). expérience clinique « Effet Hawthorne ».
- Neumann, v. J., & Oskar, M. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). Le modèle SECI, une approche dynamique de la création de connaissance organisationnelle. *Revue Internationale de Gestion*.
- OTMANI, A., & BENKARAACHE, T. (2019). Knowledge Management, Innovation et Performance des Organisations Les Éléments d'une Approche Théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , 413- 426.
- Pesqueux, Y. (2005). Management de la connaissance : un modèle organisationnel? *Comptabilité et Connaissances* (p. 44). France: publié sous CD-Rom: ffhalshs-00004005v2.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (s.d.). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Prax, J. G. (2000). *Le Guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management des connaissances*. Dunod.
- Project Management Institute "PMI". (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (éd. 6th Edition). Newtown Square, PA.
- Reich, R. B. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. Alfred A. Knop.
- Reynaud, E. (2003). *La performance globale de l'entreprise : Un équilibre entre l'économique, le social et le stratégique*. . Paris: Éditions Economica, p. 89.

Svensson, L. H. (1980). "Knowledge Management: A Scandinavian Perspective." . *Scandinavian Journal of Management*, 65-84.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 4,, 45-58.