

L'intelligence artificielle au service de la gestion des connaissances : Perspectives, avantages et défis

Artificial intelligence in the service of knowledge Management: Perspectives, advantages, and challenges

Insaf Ben Ghanem

Enseignante chercheuse

Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan,
Université de Kairouan, Tunisie

Date de soumission : 15/09/2025

Date d'acceptation : 14/11/2025

Pour citer cet article :

BEN GHANEM I. (2025) «L'intelligence artificielle au service de la gestion des connaissances : Perspectives, avantages et défis», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1517 - 1542

Résumé

Dans un contexte marqué par la transformation numérique, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier stratégique pour optimiser la gestion des connaissances (Knowledge Management) au sein des organisations. En intégrant des technologies telles que le machine learning et le traitement automatique du langage, l'IA permet d'automatiser la collecte, la structuration et la diffusion des savoirs. Elle favorise ainsi une meilleure capitalisation des connaissances, améliore la prise de décision et renforce la performance organisationnelle. Cependant, malgré ses nombreux avantages, l'intégration de l'IA dans la gestion des connaissances soulève plusieurs défis majeurs, notamment en matière d'éthique, de qualité des données, de gouvernance informationnelle et d'acceptation par les utilisateurs. La prise de décision intelligente apparaît dès lors comme un levier essentiel du développement des capacités de l'IA, permettant aux organisations d'exploiter leurs connaissances de manière plus proactive et stratégique. Cet article propose une analyse approfondie des apports de l'IA à la gestion des connaissances, tout en mettant en évidence les conditions de réussite et les limites de son adoption dans des environnements organisationnels complexes. Il propose également une synthèse démontrant que l'effet de l'IA sur la gestion des connaissances engendre une prise de décision stratégique centrée sur l'innovation et contribue à la création d'un avantage concurrentiel.

Mots clés : gestion des connaissances, intelligence artificielle, décision stratégique, innovation, avantage concurrentiel.

Abstract

In a context marked by digital transformation, Artificial Intelligence (AI) has emerged as a strategic lever for optimizing Knowledge Management (KM) within organizations. By integrating technologies such as machine learning and natural language processing, AI enables the automation of knowledge collection, structuring, and dissemination processes. It thereby enhances the capitalization of knowledge, improves decision-making, and strengthens organizational performance. However, despite its numerous advantages, the integration of AI into KM presents several major challenges, particularly regarding ethics, data quality, information governance, and user acceptance. Intelligent decision-making thus appears as an essential driver for the development of AI capabilities, allowing organizations to exploit their knowledge resources more proactively and strategically. This article provides an in-depth analysis of AI's contributions to KM while highlighting the key success factors and limitations of its adoption in complex organizational environments. It also offers a synthesis demonstrating that the impact of AI on knowledge management fosters strategic decision-making centered on innovation and contributes to the creation of a sustainable competitive advantage.

Keywords : Knowledge Management, Artificial Intelligence, strategic decision-making, innovation, competitive advantage.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, la recherche sur la gestion des connaissances (Knowledge Management – KM) a pris une importance croissante, alors que les organisations s'efforcent de rester compétitives dans un environnement commercial mondial dynamique. La meilleure façon de suivre ce changement permanent efficacement est de se débrouiller en améliorant les connaissances (Jasleen, et al., 2023). Pour cela, les entreprises doivent avoir accès à des innovations efficaces et à des nouvelles connaissances. Elles doivent aussi identifier les connaissances nécessaires et les gérer efficacement afin d'atteindre leurs objectifs avec succès dans un tel marché (Qandah, et al., 2020 ; Zhang, et al., 2025).

La gestion des connaissances s'est avérée comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise dans un contexte économique en mutation. En effet, la bonne gestion des connaissances est devenue la clé d'un avantage concurrentiel durable et une ressource pertinente pour une performance efficace, elle permet ainsi d'évaluer l'efficacité des décisions stratégiques prises par l'entreprise (Jasleen, et al., 2023). La gestion des connaissances désigne le processus de captation, de diffusion et d'utilisation efficace du savoir (Centobelli & Cerchione, 2023). Elle englobe à la fois des activités au niveau organisationnel et individuel, incluant la création, le stockage, le partage et la mise en œuvre des connaissances. Selon Znaidi et Lahrach (2024), cette dernière est considérée comme un pilier stratégique majeur puisqu'elle est apparue comme un facteur clé d'innovation.

Cependant, malgré que la gestion des connaissances revêt une importance stratégique indéniable, sa mise en œuvre dans les organisations fait face à des défis multiples. D'un côté, la fragmentation, la perte et la sous-utilisation des connaissances organisationnelles demeurent des obstacles majeurs à la création de valeur (Russo, et al., 2023 ; Kassa & Ning, 2023). Ces difficultés sont souvent amplifiées par un manque de culture du partage, une faible gouvernance informationnelle et une résistance au changement (Perez-Arrau, 2023 ; Korherr, et al., 2024). De l'autre côté, les limites technologiques et cognitives qui sont liées à la digitalisation.

Dans ce sens, Gelashvili-Luik et al. (2025) montrent que l'intégration des technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle, se heurte à des problèmes de qualité des données, d'interopérabilité des systèmes et d'alignement stratégique entre humains et machines. D'autres études empiriques ont montré que nombreuses entreprises n'exploitent pas pleinement le potentiel des outils intelligents dans la gestion des connaissances, faute

d'une stratégie d'innovation, de culture organisationnelle et d'un cadre éthique de gouvernance des données (Worku, 2024; Chen, et al., 2023).

Dans cette optique, l'investissement dans des technologies avancées, notamment l'Intelligence Artificielle (IA), apparaît comme un levier essentiel permettant d'optimiser la gestion des connaissances, d'améliorer la performance organisationnelle et de stimuler l'innovation. Selon la Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991), les ressources internes, lorsqu'elles sont rares, précieuses et difficilement imitables, constituent la base de tout avantage concurrentiel durable. L'IA, en tant que ressource technologique stratégique, renforce cette dynamique en favorisant une exploitation plus efficace des actifs cognitifs et informationnels. Parallèlement, la théorie de capacités dynamiques (Teece, 1996) étend cette perspective en considérant la connaissance comme la ressource la plus critique de l'entreprise, dont la gestion et la valorisation sont au cœur de la compétitivité (Sánchez-Sánchez, et al., 2024; Essabiry, et al., 2025).

Malgré son immense potentiel, l'intégration de l'IA dans les systèmes de gestion des connaissances demeure confrontée à des défis majeurs et multidimensionnels (Fosso Wamba, et al., 2022). Ces défis couvrent des dimensions technologiques, organisationnelles et éthiques, chacune présentant des obstacles spécifiques susceptibles de freiner la mise en œuvre et l'adoption réussies de solutions de gestion des connaissances fondées sur l'IA.

Cela dit que l'impact de l'IA sur la gestion des connaissances reste à aborder, qui plus est avec les évolutions récentes de l'IA et sa capacité générative. En effet, l'impact de l'IA sur la gestion des connaissances nécessite d'être développé de manière plus approfondie, en examinant comment les technologies d'IA (telles que l'apprentissage automatique ou le traitement du langage naturel par exemple) influencent la création, le partage et l'utilisation des connaissances au sein des organisations. Cette exploration approfondie est essentielle pour comprendre pleinement les opportunités et les défis associés à l'intégration de l'IA dans la gestion des connaissances, et pour guider son développement de stratégies efficaces.

Notre recherche vise donc à étudier la manière dont les pratiques de gestion des connaissances et de l'IA sont abordées et intégrées dans la littérature en sciences de gestion actuellement. Plus précisément, elle vise à examiner les tendances actuelles, les défis et les opportunités liés à l'utilisation de l'IA pour améliorer les processus de gestion des connaissances au sein des organisations. Pour combler à ce manque dans la littérature, notre étude propose donc de répondre à la question de recherche suivante :

Comment les pratiques de gestion des connaissances et l'intelligence artificielle sont-elles abordées et intégrées dans la littérature en sciences de gestion, et quels sont les tendances, les défis et les opportunités qui émergent de cette interaction ?

Cette question de recherche se situe au cœur des préoccupations actuelles dans le domaine de la gestion des connaissances, alors que les organisations cherchent à tirer parti des avancées technologiques de l'IA, pour améliorer leur performance ou leur capacité d'innovation. C'est cet objectif qui guidera notre examen de la littérature existante et nous permettra d'identifier les principaux thèmes, tendances et lacunes dans ce domaine en pleine évolution.

Afin d'apporter une réponse approfondie à la problématique de recherche, il a été jugé pertinent d'adopter une revue narrative de la littérature. Cette démarche permet, dans un premier temps, de clarifier en profondeur les concepts fondamentaux de la gestion des connaissances et de l'IA, en mettant en évidence leurs principes, dimensions et approches théoriques. L'objectif est d'identifier comment ces deux domaines ont évolué, tant sur le plan conceptuel qu'empirique, et comment leur interaction a progressivement pris forme dans les recherches en management. Dans un second temps, cette revue vise à examiner de manière critique les travaux existants afin de dégager les effets, apports et implications de l'IA sur les processus de gestion des connaissances au sein des organisations. À travers cette analyse, il s'agit de mettre en lumière les avantages, les perspectives d'intégration et les défis émergents que soulève la convergence entre ces deux champs disciplinaires.

Ainsi, cette approche narrative ne se limite pas à une simple synthèse des travaux existants, mais propose une lecture analytique et critique des contributions scientifiques, permettant de comprendre les dynamiques d'intégration entre IA et gestion des connaissances, ainsi que les opportunités de recherche et d'innovation managériale qu'elles engendrent.

Le présent article s'articule autour de trois parties permettant d'explorer de manière progressive et analytique les relations entre la gestion des connaissances et l'intelligence artificielle. Dans un premier temps, la première partie sera consacrée à la présentation des cadres théoriques mobilisables pour l'étude des liens entre la gestion des connaissances et l'IA. Deux approches majeures y seront approfondies : la Resource-Based View (RBV) et la théorie des capacités dynamiques. La deuxième partie présentera une revue approfondie de la littérature portant sur la gestion des connaissances et l'IA. Enfin, la troisième partie s'intéressera à la gestion des connaissances à l'ère de l'intelligence artificielle, en examinant les avantages, les perspectives et les défis qui découlent de leur intégration.

1. Les théories mobilisables dans l'étude des liens entre la gestion des connaissances et l'IA

Pour appréhender les dimensions clés de notre objet d'étude, deux cadres théoriques s'avèrent particulièrement pertinents : la Resource-Based View (RBV), qui met l'accent sur la valorisation des ressources internes de l'organisation, et la théorie des capacités dynamiques, qui considère la connaissance comme la ressource stratégique fondamentale génératrice d'avantage concurrentiel.

1.1. La Resource-Based View (RBV)

La Resource-Based View (RBV) postule que la performance d'une entreprise dépend principalement de la nature et de la qualité de ses ressources stratégiques (Barney, 1991 ; Chatterjee, et al., 2021). Ces ressources peuvent être tangibles (infrastructures, technologies, capitaux) ou intangibles (compétences, connaissances, capacités organisationnelles) (Mikalef & Gupta, 2021). Selon cette approche, seules les ressources précieuses, rares, inimitables et difficilement substituables permettent de générer un avantage concurrentiel durable, en créant de la valeur et en améliorant la performance organisationnelle (Barney, 1991 ; Ghasemaghaei, 2021). Cet avantage peut se maintenir dans le temps, notamment lorsque les ressources se complètent et créent un effet synergique : la valeur combinée de ces ressources dépasse la somme de leurs valeurs individuelles (Mikalef, et al., 2021 ; Kumar, 2025). Dans cette perspective, l'IA émerge comme une ressource intangible stratégique, essentielle à la transformation numérique et à la création de valeur (Belhadi, et al., 2021 ; Moderno, et al., 2024; Kumar, 2025).

L'IA, lorsqu'elle est intégrée à la gestion des connaissances, permet de renforcer cette logique de la RBV en valorisant le savoir organisationnel et en facilitant sa collecte, sa structuration et sa diffusion, tout en rendant les connaissances internes plus exploitables dans les processus décisionnels. Ainsi, l'IA agit comme un médiateur entre les ressources (technologiques, humaines, informationnelles) et la performance de l'entreprise, en transformant les connaissances disponibles en avantage concurrentiel durable (Belhadi, et al., 2021 ; Chen, et al., 2022; Moderno, et al., 2024).

1.2. La théorie de capacités dynamiques

La théorie de capacités dynamiques s'inscrit principalement dans le prolongement de la théorie des ressources (Resource-Based View, RBV) développée par Barney (1991) et Wernerfelt (1984). Introduite par Teece, Pisano et Shuen (1997), cette théorie a suscité un

intérêt considérable dans la littérature en management stratégique. Défini par ces derniers comme "la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face aux environnements en rapide évolution" (Teece, et al., 1997). Cette perspective met en évidence le rôle crucial de la flexibilité organisationnelle, de l'apprentissage collectif et de la transformation continue dans la création d'un avantage concurrentiel. En d'autres termes, si la RBV insiste sur la possession de ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables, la théorie des capacités dynamiques va plus loin en soulignant la nécessité de renouveler et d'actualiser ces ressources pour qu'elles conservent leur valeur stratégique dans un environnement marqué par la complexité et la digitalisation.

Dans ce cadre, la capacité d'une entreprise à intégrer les technologies émergentes, notamment l'IA, à exploiter ses connaissances organisationnelles et à favoriser l'innovation constitue un levier central de performance et de compétitivité (Teece, 2018 ; Wilden, et al., 2022 ; Redding & Catalan-Matamoros, 2023).

Ainsi, les capacités dynamiques s'articulent étroitement avec la gestion des connaissances et les systèmes d'IA, dans la mesure où ces derniers favorisent l'apprentissage organisationnel, la prise de décision proactive et la transformation stratégique (Chen, et al., 2021 ; Mikalef, et al., 2022; Essabiry, et al., 2025).

Dans cette perspective, l'IA améliore la gestion des connaissances en automatisant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information stratégique. Ces apports favorisent la création de connaissances et la reconfiguration continue des savoirs, constituant ainsi un médiateur essentiel entre l'usage de l'IA et la performance organisationnelle (Del Giudice, et al., 2023 ; Mikalef, et al., 2022). D'autre part, l'IA renforce les capacités décisionnelles des entreprises grâce à des systèmes d'analyse prédictive, d'aide à la décision et de simulation stratégique. Ces outils permettent une prise de décision plus rapide, fiable et proactive, ce qui constitue un second chemin de médiation entre l'usage de l'IA et la performance (Brock & von Wangenheim, 2024).

Ainsi, la gestion des connaissances émerge comme une capacité dynamique interdépendante à travers laquelle l'IA influence la performance organisationnelle. En facilitant la flexibilité, l'agilité et la réactivité stratégique, l'IA contribue à la transformation des organisations en systèmes intelligents capables d'anticiper, de s'adapter et d'innover continuellement dans un environnement incertain et hautement concurrentiel.

2. Définitions préalables

Avant de répondre à notre problématique, il est judicieux de définir les termes clés de notre recherche, à savoir : la gestion des connaissances et l'intelligence artificielle.

2.1. La gestion des connaissances

Dans un environnement marqué par la volatilité, l'incertitude et la complexité, la gestion des connaissances devient un pilier fondamental de la performance. Elle permet aux organisations d'identifier, de mobiliser et de reconfigurer leurs ressources pour soutenir l'innovation, renforcer la résilience et anticiper les changements du marché (Del Giudice, et al., 2023). Donc elle s'est avérée comme un processus dynamique et évolutif, placé au cœur de l'agilité organisationnelle, de la transformation numérique et de la création de valeur collective. Elle ne se réduit plus à la simple conservation ou diffusion d'informations, mais constitue un système vivant favorisant l'apprentissage continu, la coopération interdisciplinaire et la capitalisation du savoir stratégique (Nonaka & Takeuchi, 2021 ; Hislop, et al., 2024). (Voir tableau 1).

Tableau 1 : Quelques définitions de la gestion des connaissances

Auteurs	Définitions	Références
Nonaka (1991)	La gestion des connaissances est un processus qui sert à capturer les connaissances de l'organisation afin de les partager et les appliquer pour encourager l'innovation.	Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, 69(6), 96–104.
Jacob et Pariat (2002)	C'est une stratégie qui structure formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une entreprise, en relation avec les orientations stratégiques et les besoins d'innovation et d'amélioration de la compétitivité, organisée autour d'un processus.	Jacob, R., & Pariat, M. (2002). La gestion des connaissances : un levier de compétitivité. Revue Française de Gestion, (142), 135–149.
Andreeva et Kianto (2011)	La gestion des connaissances est un processus dans laquelle les connaissances sont acquises, partagées, créées et utilisées permettant d'accroître le potentiel d'innovation et la performance de l'entreprise.	Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. Journal of Knowledge Management, 15(6), 1016–1034.

Ermine et Saulais (2016)	Le management des connaissances est chargé de générer ou de régénérer des aptitudes intellectuelles favorables à l'élaboration des connaissances utiles pour de futurs projets. Ainsi il consiste à tenter de diffuser des connaissances d'une filiale à une autre et à la consolidation d'un patrimoine intellectuel inventif constituant une source pour les nouveaux concepts et les nouveaux projets.	Ermine, J.-L., & Saulais, P. (2016). <i>Management des connaissances et innovation</i> . ISTE Éditions.
Garcia-Perez, et al., (2019)	La gestion des connaissances est considérée comme une source clé d'avantage concurrentiel. Les connaissances actuelles de l'organisation sont considérées comme une condition préalable aux innovations. Par conséquent, il est important pour l'organisation d'identifier et de créer de nouvelles connaissances et de transférer ces connaissances dans des innovations.	Garcia-Perez, A., et al. (2019). Knowledge management for innovation: A research agenda. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 23(8), 1734–1754.
Ammirato, et al., (2021)	La gestion des connaissance est un processus qui aide les organisations à identifier, sélectionner, organiser, diffuser et transférer les informations et les savoirs essentiels à leurs activités et à leur bon fonctionnement.	Ammirato, S., et al. (2021). Knowledge management in the age of digital transformation: A systematic literature review. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 25(8), 1831–1869.
Taherdoost et Madanchian (2023)	La gestion des connaissances favorise la création d'un environnement propice à l'éducation et à l'apprentissage organisationnel, deux dimensions considérées comme des atouts majeurs pour les entreprises. En effet, elle encourage les employés à poursuivre leur formation, à acquérir de nouvelles compétences et à assumer des rôles	Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). <i>Knowledge management and organizational learning: A strategic approach</i> . <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 36(4), 751–770.

	de leadership, tout en valorisant leurs efforts. La gestion des connaissances permet ainsi une meilleure compréhension des environnements en aidant à différencier les institutions, à cerner les attentes des parties prenantes et à adapter les offres aux préférences des consommateurs. Elle devient ainsi un levier essentiel d'adaptation contextuelle, d'apprentissage organisationnel et de création de valeur durable.	
Idrees, et al., (2023)	La gestion des connaissances est une pratique qui favorise une approche intégrée pour identifier, enregistrer, analyser, récupérer, gérer, appliquer et partager les actifs informationnels d'une organisation. Ces actifs comprennent les bases de données, archives, réglementations, procédures, ainsi que les compétences et expériences non exploitées des employés.	Idrees, A., et al. (2023). Integrated knowledge management practices for organizational effectiveness. <i>Journal of Knowledge Management</i>, 27(2), 412–435.
Bolisani et Nakash (2024)	La gestion des connaissances est un processus englobant présentant quatre la création, la documentation, le partage et l'utilisation des connaissances.	Bolisani, E., & Nakash, S. (2024). <i>Foundations of knowledge management revisited: Towards a holistic framework. Knowledge and Process Management</i>, 31(1), 22–36.
Ezzaidi et Ftouh (2024)	La gestion des connaissances est une démarche qui capitalise, recombine et convertit l'ensemble de ses connaissances pour donner naissance à d'autres qui facilitent la poursuite du processus d'innovation et l'atteinte des résultats escomptés.	Ezzaidi, H. and Ftouh, E.M. 2024. Le management des connaissances au service du développement de la capacité d'innovation de l'organisation. <i>Revue Internationale du Chercheur</i> . 5, 2, p: 1147-1168.
Al Halbusi, et	La gestion des connaissances peut être définie	Al Halbusi, H., et al. (2025).

al., (2025)	comme un ensemble de pratiques intégrées visant à exploiter l'expertise humaine, les outils technologiques et les valeurs organisationnelles pour faciliter la création, le partage et l'utilisation du savoir, renforcer l'apprentissage collectif et soutenir l'innovation dans des environnements organisationnels complexes et interconnectés.	Knowledge management as a catalyst for innovation in complex environments. Journal of Knowledge Management, 29(1), 45–63.
Muraleedharan et Velmurugan (2025)	Les organisations utilisent la gestion des connaissances comme une discipline stratégique visant à stocker, générer, capturer, organiser et diffuser de manière analytique les actifs de connaissances, afin de renforcer leur compétitivité et de stimuler l'innovation.	Muraleedharan, S., & Velmurugan, M. (2025). Strategic knowledge management and innovation capability. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 55(2), 210–229.

Source : auteur

En se référant aux définitions proposées par ces auteurs (tableau 1) et aux différentes approches existantes dans la littérature, nous pouvons récapituler que la gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de partage et d'application de connaissances au sein d'une organisation. Ce processus met à disposition de ses utilisateurs des outils et des méthodes afin de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer sa capacité d'innover et d'adopter des nouvelles technologies pour que l'entreprise puisse survivre dans un environnement en perpétuel changement.

2.2. L'intelligence artificielle (IA)

Depuis la fin des années 1980 et le début des années 1990, il y a eu une utilisation croissante de l'IA dans de nombreux domaines, tels que le marketing, la finance, le milieu académique, la médecine, les services juridiques, le tourisme et les médias (Wamba-Taguimdje, et al., 2020). La recherche organisationnelle s'est également intéressée au potentiel des nouvelles technologies pour transformer les environnements organisationnels.

L'IA est un concept intégrant des technologies telles que la réalité virtuelle, les réseaux neuronaux, les systèmes experts, la reconnaissance vocale, le traitement automatique du langage naturel et la robotique (Ertel, 2018). Grâce à cette diversité, l'IA s'impose désormais

comme un levier stratégique majeur, capable de soutenir l'innovation, d'améliorer la prise de décision et d'optimiser les processus organisationnels dans des contextes caractérisés par la complexité, la volatilité et l'incertitude.

Dans cette optique, plusieurs approches théoriques et empiriques mettent en évidence la polyvalence du rôle de l'IA au sein des organisations (voir tableau 2). Certains chercheurs la considèrent comme un vecteur de création de valeur organisationnelle, susceptible de stimuler les capacités d'innovation et de favoriser l'émergence de nouveaux modèles économiques. D'autres travaux la définissent comme un outil d'aide à la décision stratégique, capable de transformer les modes de management en renforçant la rationalité et la rapidité du processus décisionnel.

D'après cela, l'IA n'est plus seulement perçue comme un moyen d'automatiser ou d'optimiser des processus, mais comme un instrument de pilotage stratégique capable d'améliorer la transparence décisionnelle, de réduire les biais dans les processus de gestion et de prise de décision, d'identifier plus efficacement les opportunités du marché, d'anticiper les tendances et de concevoir des solutions innovantes.

Tableau 2 : Quelques définitions de L'intelligence artificielle (IA)

Auteurs	Définitions	Références
Antonescu (2018)	L'IA se définit comme un « système intelligent conçu pour accomplir des tâches en utilisant des données, des analyses et des observations, sans nécessiter de programmation spécifique ».	Antonescu, M. (2018). Are business leaders prepared to handle the upcoming revolution in business artificial intelligence?. <i>Quality-access to Success</i> , 19.
Longoni, et al., (2019)	L'IA est une technologie qui utilise des algorithmes et des modèles statistiques pour accomplir des tâches perceptives, cognitives et conversationnelles, imitant ainsi certaines fonctions de l'esprit humain.	Longoni, C., Bonezzi, A., & Morewedge, C. K. (2019). Resistance to medical artificial intelligence. <i>Journal of consumer research</i> , 46(4), 629-650.
Haenlein et Kaplan (2019)	L'IA peut être définie comme la capacité d'un système à s'adapter efficacement en fonction de certaines entrées et de l'impact de nouvelles connaissances, afin d'exécuter des tâches et activités spécifiques.	Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. California

		management review, 61(4), 5-14.
Jarrahi, et al., (2023)	L'IA est un ensemble d'outils qui s'appuient sur diverses méthodes pour imiter l'intelligence humaine, telles que l'apprentissage supervisé, les réseaux neuronaux et le deep learning.	Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. <i>Business Horizons</i> , 66(1), 87-99.
Wamba, et al., (2023)	L'IA offre aux entreprises de nouvelles opportunités et stratégies pour s'adapter aux conditions changeantes du marché.	Wamba, S. F., & Queiroz, M. M. (2022). Industry 4.0 and the supply chain digitalisation: a blockchain diffusion perspective. <i>Production Planning & Control</i> , 33(2-3), 193-210.
Rasheed et al., (2024)	L'IA via ces outils tend à remplacer ou à compléter les mécanismes traditionnels de partage des connaissances. L'utilisation de l'IA par les employés leur permet d'accéder aux informations et savoirs nécessaires pour mieux accomplir leurs tâches. L'IA offre également aux organisations une alternative stratégique visant à renforcer leurs structures existantes de gestion et de diffusion des connaissances, favorisant ainsi une meilleure valorisation des compétences, du savoir collectif et d'apprentissage organisationnel.	Rasheed, A., Ahmad, S., Kaleem, S., & Ibrahim, K. (2024). Applications of artificial intelligence in human resource management in Asia. <i>Journal of Asian Development Studies</i> , 13(2), 1374-1381.
Cantens (2025)	L'IA est un ensemble de technologies qui consiste à traiter, analyser et extraire automatiquement des informations pertinentes à partir de grandes quantités de données, qu'elles soient textuelles, visuelles ou multimédias. Elle permet notamment de transformer ces informations en connaissances structurées, facilitant ainsi la création de graphes de connaissances utiles à la modélisation et au partage	Cantens, T. (2025). How will the state think with ChatGPT? The challenges of generative artificial intelligence for public administrations. <i>AI & SOCIETY</i> , 40(1), 133-144.

	du savoir organisationnel.	
Cristofaro et Giardino (2025)	L'IA est une discipline technologique et scientifique visant à doter les machines de la capacité d'apprendre, de raisonner et de s'adapter à partir de données et d'expériences, afin d'améliorer la prise de décision et l'efficacité organisationnelle. Elle regroupe un ensemble d'outils et de méthodes tels que l'apprentissage automatique, les réseaux neuronaux et le traitement du langage naturel, permettant aux systèmes informatiques de simuler des processus cognitifs humains tout en s'intégrant dans les stratégies d'innovation et de gouvernance des organisations modernes.	Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2025). Surfing the AI waves: the historical evolution of artificial intelligence in management and organizational studies and practices. <i>Journal of Management History</i> .

Source : auteur

3. La gestion des connaissances à l'ère de l'intelligence artificielle

3.1. Avantages et perspectives de l'IA pour la gestion des connaissances

L'IA offre aux individus et aux groupes le pouvoir et la possibilité d'accroître la productivité et la créativité à tous les niveaux organisationnels, tout en rendant possible le suivi des résultats. Elle facilite pour les entreprises la réalisation de leurs objectifs dans plusieurs domaines et augmente leur rentabilité, leur permettant ainsi de devenir plus compétitives, de réduire les coûts, de renforcer la sécurité et de fournir continuellement des données (Taherdoost & Madanchian, 2023). Ces transformations améliorent les approches pouvant être utilisées dans les différentes étapes du processus de gestion des connaissances. Si elle est mise en œuvre avec succès, l'adoption de la technologie IA dans la gestion des connaissances procure d'énormes avantages.

Toutefois, la compréhension de ces avantages et ainsi que de ces limites ne peut être appréhendée qu'à travers des fondements scientifiques, des principes épistémologiques de la connaissance et des processus d'apprentissage organisationnel. Comprendre les rapports de pouvoir qui se jouent dans cette interaction est également essentiel, car les individus redéfinissent constamment leurs identités, leurs règles et leurs perspectives d'avenir en mobilisant l'IA et la gestion des connaissances pour servir des dynamiques parfois convergentes, parfois opposées (Taherdoost & Madanchian, 2023).

Bien que plusieurs études aient exploré séparément l'IA et la gestion des connaissances, peu de recherches se sont véritablement penchées sur la combinaison synergique des deux approches. De telles investigations pourraient pourtant apporter des contributions majeures à des domaines tels que le management stratégique, le management de l'innovation, le marketing et la ressource humaines.

3.1.1. Management stratégique

Alghanem et al. (2020), Doshi et al. (2024) et Cui (2025) ont exploré la relation entre les pratiques de gestion des connaissances et les systèmes d'IA sous un angle stratégique. Cette approche favorise l'adoption des technologies d'IA au sein des organisations. Les résultats principaux de ces recherches soulignent que l'IA a un effet positif sur la prise de décision stratégique et montrent que certaines activités de gestion des connaissances, telles que la création, l'acquisition et le partage de connaissances exercent une influence importante sur différents types de systèmes d'algorithmes d'IA, offrant ainsi aux entreprises des alternatives concrètes pour leur déploiement et engendrant un effet positif direct sur la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, plusieurs questionnements émergent. Comment les organisations peuvent-elles optimiser la collaboration entre l'humain et la machine afin d'accroître la précision décisionnelle et de réduire les erreurs, notamment dans les environnements à haut risque ? De quelle manière peuvent-elles intégrer l'IA à l'expertise humaine pour limiter les biais, les incohérences et les défis liés à la vérification dans les évaluations stratégiques ? Il convient également d'interroger la capacité des modèles prédictifs et des structures de données symboliques à améliorer la prise de décision dans des contextes marqués par la complexité et l'ambiguïté. Ces réflexions s'inscrivent dans une dynamique plus large où l'IA et la transformation numérique redéfinissent l'application de la théorie fondée sur les ressources, notamment en matière de redéploiement des ressources et de maintien de l'avantage concurrentiel. Enfin, quels mécanismes de gouvernance les organisations peuvent-elles instaurer pour réduire les biais et l'opacité dans les processus décisionnels fondés sur l'IA, tout en renforçant la création, l'acquisition et le partage des connaissances afin de soutenir un apprentissage collectif, une innovation continue et une intelligence organisationnelle durable ? Dans le domaine du management stratégique, les futures recherches devraient s'attacher à explorer plus en profondeur comment l'IA peut renforcer la capacité d'anticipation organisationnelle, réduire les biais cognitifs et décisionnels, et redéfinir les cadres théoriques

classiques tels que la Resource-Based View (RBV). Ces travaux devront également examiner les mécanismes de gouvernance nécessaires pour encadrer l'usage éthique, transparent et responsable de l'IA dans la prise de décision stratégique (Doshi, et al., 2024 ; Krakowski, et al., 2023).

En outre, une telle approche implique de repenser la manière dont les entreprises créent, acquièrent et partagent les connaissances issues des interactions entre l'humain et la machine. L'intégration de l'IA dans les processus managériaux ne se limite pas à l'automatisation des décisions, mais favorise également une intelligence collective où la technologie soutient l'apprentissage organisationnel, la réduction des incertitudes et l'adaptation continue aux environnements complexes et dynamiques.

3.1.2. Marketing

Certaines recherches telles que celles de Sanzogni et al. (2017), De Bruyn et al. (2020), Marvi et al. (2024) et Mohammadiet al. (2024) ont étudié les opportunités de l'IA dans le domaine du marketing sous l'angle de la création et du transfert de connaissances. A travers les réseaux et la programmation évolutionnaire, l'IA peut concilier précision prédictive et explicabilité, offrant ainsi aux managers la possibilité de s'adapter de manière dynamique aux contextes du marketing direct. En pratique, ces outils permettent d'analyser les comportements des consommateurs, de prévoir leurs réponses à différentes campagnes et de personnaliser les offres tout en comprenant les facteurs clés qui influencent leurs décisions. Ainsi, l'IA ne se contente pas de fournir des prédictions, elle devient un véritable outil stratégique pour optimiser la prise de décision marketing, améliorer l'engagement client et maximiser le retour sur investissement des campagnes.

Cependant, leurs travaux sur l'IA et le comportement des consommateurs cherchent à comprendre comment les entreprises peuvent optimiser les caractéristiques de l'IA pour améliorer l'interaction avec les utilisateurs. Dans ce cadre, l'IA joue un rôle central dans la création, l'acquisition et le transfert de connaissances, en permettant de générer de nouvelles informations à partir des données clients et de les partager efficacement au sein de l'organisation (Rezaei, et al., 2024). Par ailleurs, il est crucial d'identifier la configuration optimale entre les différents types d'IA et les étapes du parcours client afin de maximiser l'efficacité de l'expérience utilisateur, le succès des interactions commerciales et la valorisation du capital intellectuel de l'entreprise.

3.1.3. Management de l'innovation

Dans cette optique, Botega et da Silva (2020) proposent un système d'aide à la créativité fondé sur la gestion des connaissances, conçu pour traiter de vastes ensembles de données et générer des informations exploitables afin de stimuler le développement de nouveaux produits. Ce système de gestion et de partage des savoirs facilite la création de connaissances nouvelles à partir de données existantes, tout en favorisant leur transfert et leur valorisation dans les activités d'ingénierie et de design. Dans la même logique, Liu et Zhang (2022) ont développé un modèle d'évaluation basé sur l'IA pour mesurer l'efficacité de la gestion innovante des connaissances dans seize universités. Leur démarche repose sur l'idée que l'IA peut renforcer la capacité d'acquisition, de structuration et d'évaluation du savoir au sein d'institutions complexes. Les auteurs ont défini les paramètres essentiels du modèle tels que l'architecture neuronale, la fonction d'activation et les critères d'apprentissage. Les résultats démontrent que ce modèle d'évaluation de la connaissance est fiable, scientifique et opérationnel. Ainsi, cette recherche contribue à améliorer le processus de création et d'évaluation du savoir organisationnel, en facilitant la transformation des connaissances implicites en connaissances explicites.

De leur côté, Bokhari et Myeong (2022) mobilisent la théorie de la science des services fondée sur la gestion des connaissances et la théorie de la diffusion de l'innovation afin d'examiner les liens entre la performance, la gestion des connaissances, l'innovation et la gouvernance électronique. Les résultats révèlent que les processus de partage et d'acquisition du savoir constituent un facteur clé dans la réussite des services numériques et des initiatives d'e-gouvernance. L'innovation agit donc comme un médiateur entre la gestion des connaissances et la prestation de services électroniques, tandis que la gouvernance électronique joue un rôle intermédiaire entre l'innovation et la diffusion des connaissances (Babina, et al., 2024). Autrement dit, la circulation et la co-crédation du savoir à travers les plateformes numériques de l'IA sont des leviers essentiels pour favoriser la transformation intelligente et collaborative des organisations.

L'étude de Liu (2022) se concentre sur les effets de l'IA sur la dynamique de création, de transfert et de gestion des connaissances innovantes. Les résultats montrent que l'IA influence directement les capacités organisationnelles, les conditions environnementales et la gestion du capital informationnel. En stimulant la création de nouvelles connaissances et en améliorant la fluidité des échanges au sein des réseaux de savoir, l'IA agit comme un accélérateur de l'innovation. Elle facilite également la reconnaissance automatique et l'intégration de

nouveaux savoirs, renforçant ainsi la capacité collective d'apprentissage. L'IA favorise donc un environnement dans lequel la création, la circulation et la rétention du savoir sont continuellement optimisées, ce qui améliore l'efficacité du processus de gestion des connaissances dans son ensemble (Ameen et al., 2024).

Enfin, Arias-Pérez et Cepeda-Cardona (2023) analysent l'impact modérateur de la révolution technologique liée à l'IA sur la relation entre les approches classiques de gestion des connaissances notamment la codification (transformation du savoir tacite en savoir explicite) et la personnalisation (partage de connaissances à travers les interactions humaines) et l'improvisation organisationnelle (la capacité d'une entreprise à générer et à adapter des connaissances en temps réel face à des changements technologiques rapides). Les auteurs démontrent que la codification et la personnalisation influencent positivement l'improvisation, mais que l'effet de la première se renforce sous l'influence de l'IA, tandis que celui de la seconde s'atténue. Cela indique que les organisations tendent à privilégier les processus formalisés de gestion et de diffusion du savoir lorsqu'elles opèrent dans un environnement numérique fortement technologique.

Ces recherches soulèvent un ensemble de questions fondamentales quant au rôle stratégique de l'IA dans les processus d'innovation et de gestion des connaissances. En effet, il convient de s'interroger sur la manière dont l'IA peut réduire les coûts et les risques du développement de nouveaux produits, tout en permettant une adaptation continue des offres aux préférences changeantes des consommateurs. De même, il importe de comprendre comment l'IA peut soutenir la création de nouveaux modèles économiques, favoriser l'entrée sur de nouveaux marchés et renforcer la stratégie d'innovation dès les premières étapes du processus créatif. Par ailleurs, une question essentielle concerne la capacité de l'IA à améliorer l'efficacité et la précision du tri des idées et des processus de résolution créative de problèmes à travers différents secteurs d'activité.

Ces interrogations amènent également à examiner comment les entreprises peuvent trouver un équilibre optimal entre le capital humain et le capital technologique dans le cadre des activités de recherche et développement pilotées par l'IA, afin de maximiser la performance innovante et la productivité durable. Enfin, il devient crucial de se demander dans quelle mesure l'IA peut atténuer le déclin de l'innovation observé dans certaines entreprises et stimuler une innovation durable et transversale, fondée sur la création, l'acquisition et le partage continus des connaissances.

3.1.4. Ressource humaines (RH)

Talaei-Khoei et al.(2024) et Rasheed et al. (2024) ont étudié le lien entre la gestion des connaissances et l'utilisation stratégique des modèles d'IA au sein des lieux de travail. Les résultats de ces études révèlent que la mise en œuvre de pratiques de coordination, soutenue par des mécanismes technologiques aux différents niveaux organisationnels, favorise le partage des connaissances et améliore significativement la performance administrative (Wong, et al., 2022). Les études montrent également que le partage des connaissances agit comme un médiateur essentiel. En effet, la coordination implicite et explicite n'apporte des résultats tangibles que si des systèmes efficaces de partage des connaissances sont présents au sein de l'organisation.

Par ailleurs, l'introduction des modèles d'IA par les employés joue un rôle de modérateur, offrant un potentiel important pour atténuer les limitations liées à l'absence de systèmes de partage des connaissances. Cette approche novatrice démontre que l'IA peut non seulement compléter les mécanismes existants de gestion des connaissances, mais aussi de renforcer la capacité organisationnelle à générer, partager et exploiter les savoirs de manière efficace (Azeem, et al., 2021; Jarrahi, et al., 2023).

Outre, ces études constituent une référence pionnière dans le contexte de l'analytique des ressources humaines. Les résultats présentent également une portée pratique significative pour les responsables RH, les employés et les autres parties prenantes, en offrant des recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle. Les managers peuvent ainsi surmonter les éventuelles lacunes du système en intégrant l'IA dans leurs pratiques d'analytique RH, favorisant une meilleure prise de décision, une coordination optimisée et un partage de connaissances plus systématique (Suzuki, et al., 2023).

Dans ce sens, Les organisations et les responsables RH doivent mettre en place des mécanismes garantissant un accès approprié et une destination adéquate pour l'ensemble des données et connaissances, qu'elles soient implicites ou explicites. Cette coordination n'est réellement efficace que si un système solide de partage des connaissances est présent, soulignant ainsi que l'efficacité du partage des connaissances constitue un facteur clé de survie et de performance organisationnelle (Santos, et al., 2023). Par ailleurs, l'utilisation des modèles d'IA par les employés peut pallier les lacunes des systèmes de partage des connaissances, permettant d'optimiser les résultats organisationnels même en l'absence d'un dispositif parfaitement structuré.

Ces recherches conduisent à plusieurs interrogations cruciales concernant la gestion des connaissances et l'intégration de l'IA dans les pratiques de ressources humaines. Tout d'abord, il est pertinent de se demander comment les organisations peuvent mettre en place des mécanismes efficaces de coordination implicite et explicite des connaissances, garantissant à la fois l'acquisition, la création et le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, une question clé est de quelle manière l'IA peut soutenir ces processus, notamment en améliorant la circulation de l'information et en facilitant la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites exploitables.

Par ailleurs, il est essentiel de réfléchir à la façon dont les systèmes de partage des connaissances peuvent être optimisés pour renforcer la performance organisationnelle, et comment les responsables RH peuvent assurer l'accès approprié et la destination correcte des données et savoirs pour tous les employés. Une autre interrogation concerne le rôle spécifique des modèles d'IA dans la correction des lacunes des systèmes de partage de connaissances, et dans quelle mesure ils peuvent compléter les processus de gestion des connaissances existants. Enfin, il convient de s'interroger sur l'équilibre à trouver entre le capital humain et le capital technologique dans les activités de RH et d'innovation, et sur comment les employés et managers peuvent exploiter les outils d'IA pour améliorer la coordination, la créativité, le partage des connaissances et la performance globale de l'organisation. Ces questionnements mettent en lumière la nécessité d'intégrer de manière stratégique l'IA dans les processus de gestion des connaissances et dans les pratiques RH pour garantir une innovation durable et une efficacité organisationnelle optimale.

3.2. Les défis du déploiement de l'IA dans la gestion des connaissances

Malgré tous les avantages de l'intégration de l'IA dans la gestion de connaissance, ce déploiement n'est pas exempt de défis. Les organisations doivent faire face à des plusieurs contraintes.

Tout d'abord, la qualité et la structuration des données constituent un défi majeur, car une grande partie des informations organisationnelles est non structurée, dispersée et parfois obsolète, ce qui peut compromettre la fiabilité des résultats générés par l'IA (Palavani, et al., 2025; Rezaei, 2025; Gibney, 2025). Par ailleurs, les questions de sécurité, de confidentialité et d'éthique sont prépondérantes : les organisations doivent garantir la protection des données sensibles et la transparence des décisions prises par les systèmes d'IA (Huang, et al., 2022).

La gouvernance et les compétences organisationnelles représentent également des contraintes importantes, car la réussite de l'IA en gestion des connaissances dépend de l'engagement de la direction, de structures de gouvernance adaptables et de la formation adéquate des employés (Jarrahi, et al., 2023; Gelashvili-Luik, 2025; Bratianu, 2025).

Un autre point critique concerne le manque de transparence et d'explicabilité des modèles complexes, tels que les modèles de langage de grande taille, perçus comme des « boîtes noires » difficiles à interpréter, ce qui soulève des enjeux de responsabilité et de confiance (Alavi, et al., 2024; Nakash & Bolisani, 2025).

Enfin, les considérations environnementales ne peuvent être négligées, l'entraînement et l'utilisation intensive des modèles d'IA nécessitant d'importantes ressources informatiques et énergétiques, ce qui pose des défis pour un développement durable (Rezaei, 2025). Ces contraintes indiquent que, malgré le potentiel transformateur de l'IA pour améliorer la création, l'acquisition et le partage des connaissances, son déploiement nécessite une approche équilibrée, combinant technologies avancées, gouvernance efficace et développement des compétences humaines.

Conclusion

Cette recherche contribue à la compréhension de l'intégration de l'IA dans la gestion des connaissances. L'étude met en évidence que l'IA, lorsqu'elle est correctement mise en œuvre, améliore la création, l'acquisition, le partage et l'application des connaissances au sein des organisations. Cette dernière démontre que l'IA favorise non seulement l'efficacité opérationnelle et l'innovation, mais aussi la prise de décision stratégique, tout en réduisant les contraintes liées à l'accès et au traitement de volumes importants de données. En somme, l'intégration réussie de l'IA dans la gestion des connaissances représente une opportunité stratégique majeure pour les organisations, mais nécessite une planification rigoureuse, une gouvernance adaptée et une sensibilisation continue des parties prenantes afin de maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques. Toutefois, l'IA peut générer de nouvelles interrogations et enrichir le corpus de connaissances dans des domaines spécifiques en établissant des liens innovants entre les variables. Cette capacité est rendue possible par ses compétences analytiques d'auto-apprentissage, permettant aux organisations d'exploiter les méga-données de manière inédite. Enfin, bien que cette étude ait fourni des perspectives sur l'interaction entre la gestion des connaissances et l'IA, des recherches futures pourraient approfondir la manière dont les technologies émergentes, en particulier l'IA générative et les

modèles de langage étendus (LLM), transforment les modèles traditionnels de la gestion des connaissances. À mesure que ces systèmes avancés influencent de plus en plus la création, la diffusion et l'application des connaissances, il devient essentiel d'étudier leur impact transformateur sur les pratiques de la gestion des connaissances.

Ainsi, cette étude ouvre également de nombreuses pistes pour la recherche future. En abordant ces limites et en explorant ces directions, les chercheurs pourront continuer à approfondir la compréhension générale de ce domaine critique, conduisant finalement à une intégration plus efficace et éthique de l'IA dans les pratiques organisationnelles de la gestion des connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

Alavi, M., Leidner, D., Mousavi, R., 2024. Knowledge Management Perspective of Generative Artificial Intelligence (GenAI). Alavi, Maryam, pp. 1–12.

Alhashmi, S. F., Salloum, S. A., & Mhamdi, C. (2019). Implementing artificial intelligence in the United Arab Emirates healthcare sector: an extended technology acceptance model. *International Journal of Information Technology and Language Studies*, 3(3).

Antonescu, M. (2018). Are business leaders prepared to handle the upcoming revolution in business artificial intelligence?. *Quality-access to Success*, 19.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing, and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.

Bag, S., Gupta, S., & Luo, Z. (2020). Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *The international journal of logistics management*, 31(3), 607-628.

Borges, A. F., Laurindo, F. J., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International journal of information management*, 57, 102225.

Cantens, T. (2025). How will the state think with ChatGPT? The challenges of generative artificial intelligence for public administrations. *AI & SOCIETY*, 40(1), 133-144.

Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2025). Surfing the AI waves: the historical evolution of artificial intelligence in management and organizational studies and practices. *Journal of Management History*.

Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, 1(2), 73-80.

Djeflat, A. (2011). L'Economie et la gestion de la connaissance, Nouvelles bases de la compétitivité industrielle: Définitions et enjeux?.

Doshi, A.R., Bell, J.J., Mirzayev, E. and Vanneste, B.S. (2024). Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions, *Strategic Management Journal*, forthcoming.

Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71.

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., ... & Wright, R. (2023). Opinion Paper:“So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.

Ezzaidi, H. and Ftouh, E.M. 2024. Le management des connaissances au service du développement de la capacité d'innovation de l'organisation. *Revue Internationale du Chercheur* . 5, 2 (Jun. 2024).

Gelashvili-Luik, T. Vihma, P., Pappel, I. (2025). Navigating the AI revolution: challenges and opportunities for integrating emerging technologies into knowledge management systems. Systematic literature review. *Front. Artif. Intell.* 8:1595930.

Gibney, E. (2025), "China's cheap, open AI model DeepSeek thrills scientists", *Nature*, Vol. 638 No. 8049, pp.13-14

Gupta, S., Ranjan, R., & Narayan Singh, S. (2024). *A Comprehensive Survey of Retrieval-Augmented Generation (RAG): Evolution, Current Landscape and Future Directions*.
Haenlein, M.; Kaplan, A. A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *Calif. Manag. Rev.* **2019**, 61, 5–14.

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 5-14.

Huang, C., Zhang, Z., Mao, B. and Yao, X. (2022), "An overview of artificial intelligence ethics", *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, Vol. 4 No. 4, pp. 799-819.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of service research*, 21(2), 155-172.

Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99.

Jasleen, B., Chowdhury, N., Raihan, M., Ayisha, K., O'Brien, M.G., Walsh, A.W., and Turin, T. (2023), « The Benefits, Challenges, and Strategies toward Establishing a Community Engaged Knowledge Hub: An Integrative Review », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 20, Issue. 2, pp. 60-78.

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.

Kudryavtsev, D., Khan, U. A., & Kauttonen, J. (2024). *Transforming Knowledge Management Using Generative AI: From Theory to Practice*. Proceedings / scitepress.

Kumar, V.; Rajan, B.; Venkatesan, R.; Lecinski, J. Understanding the Role of Artificial Intelligence in Personalized Engagement Marketing. *Calif. Manag. Rev.* **2019**, 61, 135–155.

Liu, R.; Zhang, H. Artificial-Intelligence-Based Fuzzy Comprehensive Evaluation of Innovative Knowledge Management in Universities. *Math. Probl. Eng.* **2022**, 2022, 5655269.

Longoni, C., Bonezzi, A., & Morewedge, C. K. (2019). Resistance to medical artificial intelligence. *Journal of consumer research*, 46(4), 629-650.

Miles, M., Huberman, A., and Saldaña, J. (2014), « Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook », 3rd Edition, London, Sage Publications.

Muhammad Shahid Rasheed , Kamran Ali. Human Resource Analytics in the Era of Artificial Intelligence: Leveraging Knowledge towards Organizational Success in Pakistan. *Journal of Chinese Human Resources Management* 2024, 15(3), 3–20.

Nakash, M., & Bolisani, E. (2025). The transformative impact of AI on knowledge management processes. *Business Process Management Journal*, 31(8), 124-147.

Palavani, L. B., Nogueira, B. V., Mitre, L. P., Chen, H. C., Müller, G. C., Vilardo, M., ... & Neville, I. S. (2025). Artificial intelligence algorithms for differentiating pseudoproggression from true progression in high-grade gliomas: A systematic review and meta-analysis. *Neurosurgical Review*, 48(1), 591.

Qandah, R., Suifan, T.S., Masa“deh, R. and Obeidat, B.Y. (2020), «The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.29, Issue. 4, pp. 989- 1014.

Rasheed, A., Ahmad, S., Kaleem, S., & Ibrahim, K. (2024). Applications of artificial intelligence in human resource management in Asia. *Journal of Asian Development Studies*, 13(2), 1374-1381.

Rezaei, M. (2025). Artificial intelligence in knowledge management: Identifying and addressing the key implementation challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 217, 124183.

Rezaei, M., Pironti, M., & Quaglia, R. (2024). AI in knowledge sharing, which ethical challenges are raised in decision-making processes for organisations?. *Management Decision*

Santoro, G.; Vrontis, D.; Thrassou, A.; Dezi, L. The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technol. Forecast. Soc. Change* **2018**, 136, 347–354.

Sanzogni, L., Guzman, G., & Busch, P. (2017). Artificial intelligence and knowledge management: questioning the tacit dimension. *Prometheus*, 35(1), 37-56.

Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. *Computers*, 12(4), 72.

Talaei-Khoei, A., Yang, A. T., & Masialeti, M. (2024). How does incorporating ChatGPT within a firm reinforce agility-mediated performance? The moderating role of innovation infusion and firms' ethical identity. *Technovation*, 132, 102975.

Triki, M., Ghanem, I. B., Mednini, L., & Chaabouni, A. (2025). How Travel Agencies Innovate their Business Models: The Role of Artificial Intelligence and Market Automation. *Journal of Telecommunications & the Digital Economy*, 13(1).

Wamba, S. F., & Queiroz, M. M. (2022). Industry 4.0 and the supply chain digitalisation: a blockchain diffusion perspective. *Production Planning & Control*, 33(2-3), 193-210.

Wong, L. -W., Tan, G. W. -H., Ooi, K. -B., Lin, B., & Dwivedi, Y. K. (2022). Artificial intelligence-driven risk management for enhancing supply chain agility: A deep-learning-based dual-stage PLS-SEM-ANN analysis. *International Journal of Production Research*, 1–21.

Yang, H.; Anbarasan, M.; Vadivel, T (2022). Knowledge-Based Recommender System Using Artificial Intelligence for Smart Education. *J. Interconnect. Networks*, 22.

Zhang, H.; Chen, H.H.; Lao, K.; Ren, Z (2022). The Impacts of Resource Endowment, and Environmental Regulations on Sustainability—Empirical Evidence Based on Data from Renewable Energy Enterprises. *Energies*, 15, 4678.

Zhang, J., Yu, C. H., Zhao, J., & Lee, C. C. (2025). How does corporate digital transformation affect green innovation? Evidence from China's enterprise data. *Energy Economics*, 142, 108217.