

## L'impact de la gestion des connaissances sur la capacité d'apprentissage organisationnel.

The impact of knowledge management on organizational learning capacity.

Auteur 1 : NOUREDDINE Yahya,

NOUREDDINE Yahya, doctorant  
Université HASSAN II CASABLANCA Faculté / FSJES MOHAMMADIA

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** NOUREDDINE .Y (2023) « L'impact de la gestion des connaissances sur la capacité d'apprentissage organisationnel », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 20 » pp: 338 – 349.

Date de soumission : Septembre 2023

Date de publication : Octobre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10040749  
Copyright © 2023 – ASJ



**Résumé :**

La gestion des connaissances est devenue un facteur essentiel garantissant le succès et la pérennité des organisations à l'ère actuelle, marquée par une concurrence très acharnée. Dans ce 21<sup>e</sup> siècle, les entreprises se trouvent constamment en compétition pour maintenir leur compétitivité, ce qui les oblige à maîtriser l'art de mettre en œuvre et d'utiliser la gestion des connaissances de manière efficiente. Les connaissances doivent être intégrées au cœur des processus organisationnels afin d'engendrer des avantages concurrentiels durables. L'objectif de ce document est de souligner l'importance fondamentale de la gestion des connaissances au sein des organisations et de mettre en lumière son impact sur la capacité d'apprentissage. Les données utilisées pour cette étude proviennent de diverses sources telles que des publications, des conférences et des ouvrages spécialisés.

Les résultats mettent en évidence que la gestion des connaissances représente la clé de voûte pour maintenir la compétitivité des organisations, tout en favorisant l'émergence d'innovations et d'idées uniques, qui les distinguent ainsi de leurs concurrents.

Pour vérifier tout ça, ce travail est divisé en deux parties, une première est réservée pour faire une revue de littérature concernant les notions abordées, et une deuxième partie dédiée à la présentation de l'impact de la gestion des connaissances sur l'apprentissage organisationnel et la discussion du résultat empirique.

En définitive, la gestion des connaissances s'impose comme l'une des conditions préalables primordiales à la préservation de la compétitivité des organisations dans le paysage commercial contemporain. En effet, la gestion des connaissances a évolué pour revêtir une importance essentielle au sein des structures organisationnelles, de façon à garantir leur maintien dans une position compétitive. Par ailleurs, la valorisation de la connaissance a incité les entreprises à intégrer la gestion des connaissances au sein même de leurs stratégies de développement commercial.

**Mots-clés :** Avantages concurrentiels, innovation, gestion des connaissances, connaissances tacites, capacité d'apprentissage.

---

## **Introduction :**

Au cours de la dernière décennie, il est devenu de plus en plus évident que la connaissance occupe une place centrale dans le monde académique et professionnel, comme souligné par (Wu et Lin en 2009). De nos jours, la connaissance, en particulier sous sa forme tacite, est devenue un pilier essentiel de la compétition, comme le notent (Zack en 1999 et Grant en 1996). Cependant, il est primordial de comprendre que simplement traiter la connaissance ne suffit pas à garantir un avantage stratégique, comme le souligne (Zack en 2002). La gestion efficace de la connaissance est le véritable catalyseur d'un avantage concurrentiel, comme le décrit (Skyrme en 2001), en définissant la gestion des connaissances (GC) comme la gestion explicite et systématique des connaissances vitales, ainsi que des processus de création, d'organisation, de diffusion, d'utilisation et d'exploitation associés. Cette discipline de gestion des connaissances a été étudiée et mise en pratique dans une multitude de domaines professionnels, contribuant ainsi à une rapide évolution, mais aussi à une fragmentation des idées et de la terminologie, comme relevé par (Clarke et Turner en 2004). Cette fragmentation entrave l'établissement de la gestion des connaissances en tant que discipline distincte, comme le souligne Kebede en 2010. Sur le plan pratique, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la gestion des connaissances pour leur compétitivité et leur croissance, conformément aux travaux de (Zack en 1999 et de Salojärvi, Furu et Sveiby en 2005). De nombreuses entreprises ont donc mis en place des initiatives de gestion des connaissances, mais elles ont souvent fait face à des taux élevés d'échec, comme l'ont rapporté (Storey et Barnett en 2000). Ces échecs peuvent être attribués à diverses raisons, telles qu'une focalisation excessive sur les technologies de l'information ou des stratégies inappropriées. Aujourd'hui, alors que les technologies de partage des connaissances ont atteint leur maturité, il est temps pour les chercheurs et les praticiens de réfléchir aux facteurs de succès ou d'échec de ces initiatives, comme l'ont noté (Hall et Goody en 2007). Cependant, il est de plus en plus évident qu'il existe un écart entre la perspective des praticiens et celle des universitaires en matière de gestion des connaissances, selon (Clarke et Turner en 2004). De plus, de nombreux gestionnaires sont frustrés par leur incapacité à promouvoir efficacement les connaissances au sein de leurs organisations. Malgré les avancées significatives dans ce domaine, les connaissances actuelles sont souvent fragmentées et mal comprises, ce qui laisse de nombreux responsables perplexes quant à la manière dont les variables peuvent influencer les programmes de gestion des connaissances, comme l'ont observé (Moffett, McAdam et Parkinson en 2002). Il n'existe pas de modèle clair concernant les variables ayant un impact significatif sur la gestion des connaissances, et l'impact des

programmes de gestion des connaissances sur l'innovation et la performance des entreprises reste largement inexploré, comme le notent (Choi, Poon et Davis en 2008). En outre, il y a un manque de recherche empirique examinant la relation entre les connaissances et les performances, créant ainsi un vide dans la compréhension de comment les initiatives de gestion des connaissances conduisent à de meilleurs résultats et dans quelles conditions. Les connaissances organisationnelles jouent un rôle primordial dans le processus d'innovation, mais la recherche sur ce lien est encore en développement, comme le souligne (Darroch en 2005). Notre plan se déroulera comme suivant, tout d'abord, nous aborderons la gestion des connaissances, couvrant ses stratégies, processus et outils pour optimiser l'expertise organisationnelle. Nous mettrons également en lumière l'apprentissage organisationnel, qui favorise l'adaptation et l'amélioration des performances collectives. Ensuite, nous analyserons l'impact de la gestion des connaissances sur l'apprentissage organisationnel, ainsi que les résultats qui en découlent pour l'amélioration des performances et la réalisation des objectifs stratégiques.

## 1- FONDEMENTS THEORIQUE

### 1-1 La gestion des connaissances :

Dans le monde des affaires, on est passé de l'ère des ressources naturelles à l'ère de la connaissance. Le monde s'éloigne des ressources naturelles pour entrer dans l'ère de la connaissance, qui repose sur la recherche et le développement, les compétences et l'éducation (Friedman, 2005 ; Gulbranson et Audretsch, 2008). La ressource économique de base n'est plus le capital, les ressources naturelles et le travail, mais la connaissance (Jelenic, 2011 ; Khan, 2014). Le savoir a été considéré comme l'un des actifs et des marchandises les plus importants et les plus appréciés (Bhojaraju, 2005 ; Hegazy & Ghorab, 2014). Schultze et Leidner (2002) ont également déclaré que la connaissance est devenue la principale source dans les organisations. En outre, la connaissance et la capacité de créer et d'utiliser la connaissance sont considérées comme un centre de transformation de l'économie mondiale. La connaissance est apparue comme la principale source de croissance économique des organisations dans l'économie mondiale, car elle est la base de l'innovation (Carneiro, 2000 ; Kakabadse et al., 2003).

La connaissance peut être désignée comme l'information détenue dans l'esprit des gens ou l'expérience et la compréhension des gens (Marwick, 2001 ; Alavi et al., 2005). Elle contient des informations qui sont prêtes et peuvent être utilisées pour prendre des décisions et agir (Chang & Lin, 2015). Anand et Walsh (Anand & Walsh, 2016) affirment que les connaissances contiennent des informations, des compétences et de l'expertise. L'objectif principal du partage des connaissances est de rendre les connaissances visibles, de montrer le rôle des connaissances dans les organisations et d'encourager les employés à favoriser des comportements tels que le partage des connaissances et à construire l'infrastructure des connaissances (Merlo, 2016). Néanmoins, sans une gestion appropriée, les connaissances peuvent être obsolètes et inutiles (Ansari et al., 2012 ; Karimi & Javanmard, 2014). Les organisations doivent donc mettre en œuvre et appliquer une série de processus pour gérer leurs connaissances (OuYang, 2014).

Différents experts ou chercheurs ont défini la gestion des connaissances de différentes manières. La gestion des connaissances est la capacité à gérer les connaissances telles que la collecte des connaissances internes ou externes des organisations, leur transformation en nouvelles idées ou stratégies, leur application et leur protection (Gold et al., 2001). Lytras et al. (2002) ont défini la gestion des connaissances comme une application systématique et explicite des connaissances qui aidera les organisations à maximiser l'efficacité de leurs connaissances et le rendement de leurs actifs de connaissances. Elle permet également de créer de nouvelles

capacités, d'encourager l'innovation et la performance et d'accroître la valeur pour le client. Dans ce contexte, la gestion des connaissances peut être définie comme un processus de capture, de stockage, de partage et d'utilisation des connaissances (Leidner et al., 2006 ; Chang & Lin, 2015). En outre, elle peut également être définie comme un processus systématique de collecte, d'organisation et de communication des connaissances tacites et explicites des employés qui peuvent être utilisées dans leur travail (Schultze & Leidner, 2002 ; Alavi et al., 2005 ; Massey & Montoya-Weiss, 2006).

Les organisations sont en mesure d'acquérir, de maintenir et d'exploiter leurs ressources en connaissances en se tournant vers des initiatives et des technologies de gestion des connaissances (Kankanhalli et al., 2005 ; Greiner et al., 2007). Ainsi, le principal objectif de la gestion des connaissances est de permettre aux organisations d'être conscientes de leurs connaissances et de les façonner, afin qu'elles puissent les utiliser de manière efficace et efficiente (Newell et al., 2004 ; Alavi et al., 2005). Griffith et al. (Griffith et al., 2003) et Pawlowski et Bick (2012) affirment que la compréhension scientifique des connaissances dans les organisations en est encore à ses débuts. La gestion des connaissances comporte quatre éléments et processus principaux (Kayworth & Leidner, 2003 ; Zaim, 2006 ; Fong & Choi, 2009 ; Turner et al., 2012) :

1. **Création de connaissances ou acquisition de connaissances** : Ce processus implique une nouvelle mise en œuvre des connaissances ou le remplacement du contenu actuel des connaissances explicites et tacites de l'organisation. Il exige des organisations qu'elles recherchent de nouvelles connaissances et informations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Chen & Edgington, 2005 ; Carrion et al., 2012). Les organisations peuvent acquérir de nouvelles connaissances par l'imitation, l'analyse comparative, la reproduction ou l'externalisation (Abou-Zeid, 2002). Ce processus est considéré comme un mécanisme fondamental car il génère de nouvelles connaissances au sein de l'organisation, ce qui peut être considéré comme un facteur clé de succès et d'innovation continue (Bhatt, 2000 ; Malhotra, 2000). Les connaissances peuvent être créées, partagées et élargies grâce à des processus de collaboration au sein des organisations (Norman, 2004 ; Ajmal & Koskinen, 2008).
2. **Stockage des connaissances** : Les connaissances explicites et tacites obtenues par les individus au sein des organisations doivent être stockées. Les organisations doivent organiser et gérer les connaissances de manière à pouvoir y accéder plus facilement

(Massey & Montoya-Weiss, 2006 ; Heisig, 2009 ; Ling et al., 2009). L'intégration des connaissances permet de réduire la répétition et donc d'améliorer l'efficacité (Alavi et al., 2005). Nemat (2002) a également déclaré que le stockage des connaissances n'est pas seulement vital pour l'efficacité de l'utilisation, mais aussi pour la réutilisation des connaissances.

3. **Diffusion des connaissances ou transfert des connaissances :** Ce processus implique le partage et l'échange de connaissances entre des individus ou un réseau d'individus, un groupe de personnes vers les organisations et des individus vers des sources explicites (Alavi et al., 2005 ; Carrion et al., 2016). Au cours de ce processus, les organisations doivent veiller à ce que les connaissances soient transformées de connaissances tacites en connaissances explicites afin d'éviter la perte de connaissances tacites (Ko et al., 2005 ; Massey & Montoya-Weiss, 2006 ; Eskerod & Skriver, 2007 ; Ajmal & Koskinen, 2008 ; Pirkkalainen & Pawlowski, 2013).
4. **Application des connaissances :** Ce processus implique l'utilisation des connaissances pour ajuster l'orientation stratégique, résoudre les problèmes, prendre des décisions, améliorer l'efficacité et réduire les coûts (Markus et al., 2002 ; Orlikowski, 2002). L'individu peut utiliser les connaissances détenues par d'autres individus sans pour autant apprendre ces connaissances (Hegazy & Ghorab, 2014). Cependant, selon Ipe (Ipe, 2003) et Landroquez (Landroquez et al., 2011), si les organisations veulent capitaliser les connaissances, elles doivent savoir comment les connaissances sont créées, diffusées et utilisées, car ces processus sont la base d'une gestion efficace des connaissances organisationnelles.

### **1-2 La capacité d'apprentissage organisationnel :**

L'apprentissage organisationnel se profile comme un processus fondamental au sein duquel une entreprise se perfectionne dans l'accomplissement de ses missions avec une efficacité accrue. Ce processus se manifeste lorsque les activités organisationnelles subissent une métamorphose calculée en vue de maintenir ou d'améliorer leurs niveaux de performance. La démarche d'apprentissage organisationnel englobe l'acquisition, la diffusion et l'exploitation de l'information, s'érigeant ainsi en un lien intrinsèque avec les résultats en termes d'innovation (Alegre & Chiva, 2008). L'apprentissage organisationnel se penche sur les "aptitudes des membres d'une entreprise engagés dans le processus opérationnel d'acquérir, de partager, d'élucider et de transformer l'information en pratiques de savoir, ainsi que d'adopter des innovations". Il décrypte également la capacité (ou les mécanismes) d'une organisation à

maintenir ou à bonifier sa performance. Basé sur l'expérience, il implique « l'acquisition de connaissances (le développement ou la création de compétences, d'idées, de relations), le partage de connaissances (la diffusion à d'autres de ce qui a été acquis par certains). L'utilisation des connaissances (l'intégration de l'apprentissage de manière à ce qu'il soit assimilé, largement disponible et qu'il puisse également être généralisé à de nouvelles situations), qui améliore les performances et l'innovation de l'organisation » (Spicer & Sadler-Smith, 2006).

Les pratiques d'adoption technologique et de performance en matière d'innovation représentent actuellement l'un des éléments essentiels des pratiques et capacités d'innovation organisationnelles (Coccia, 2017), qui soutiennent l'efficacité de l'entreprise pendant les périodes difficiles de l'industrie. La capacité d'apprentissage organisationnel de l'entreprise reste un élément incontournable pour déterminer le succès, tout en utilisant l'adoption des technologies de l'information pour améliorer la performance en matière d'innovation (Mandinach & Cline, 2013). L'apprentissage organisationnel mesure l'importance de la "ressource intangible", qui confère à l'entreprise un avantage unique que d'autres entreprises ne peuvent pas copier ou imiter facilement.

### **1-3 L'impact de la gestion des connaissances sur l'apprentissage organisationnel :**

La gestion des connaissances joue un rôle primordial dans le processus d'apprentissage organisationnel. En effet, la gestion des connaissances permet aux organisations de capitaliser sur les connaissances tacites de leurs employés, qui sont souvent difficiles à formaliser et à partager. En transformant ces connaissances tacites en connaissances explicites, les organisations peuvent les intégrer dans leurs processus organisationnels et les diffuser plus largement au sein de l'entreprise. Cela permet aux employés de mieux comprendre leur environnement et de s'adapter plus rapidement aux changements, ce qui est essentiel pour maintenir la compétitivité de l'entreprise.

En outre, la gestion des connaissances favorise l'innovation en permettant aux employés de partager leurs idées et leurs connaissances. En encourageant la collaboration et le partage de connaissances, les organisations peuvent stimuler la créativité et l'innovation, ce qui peut aider à développer de nouveaux produits et services innovants.

Selon (Nonaka et Takeuchi), la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites est un élément clé de l'apprentissage organisationnel, qui permet aux organisations de s'adapter plus rapidement aux changements et de maintenir leur compétitivité.

En définitive, la gestion des connaissances est un véritable catalyseur d'un avantage concurrentiel pour les organisations qui cherchent à s'adapter et à innover dans un environnement commercial en constante évolution. En capitalisant sur les connaissances et les compétences de leurs employés, les organisations peuvent développer de nouveaux produits et services innovants, tout en maintenant leur compétitivité et leur adaptabilité. La gestion des connaissances est donc un élément clé de l'apprentissage organisationnel, qui permet aux organisations de s'adapter aux changements et de maintenir leur compétitivité dans un environnement commercial en constante évolution.

## **2- ETUDE EMPIRIQUE**

### **2-1 Les résultats de l'apprentissage organisationnel :**

- l'examen des études empiriques

Les études empiriques vérifiant l'influence de l'apprentissage organisationnel sur les performances de l'organisation sont très prometteuses. L'analyse de plusieurs dizaines d'études empiriques a servi de base aux conclusions synthétiques concernant les relations entre l'apprentissage organisationnel et les résultats de l'organisation. Il convient d'accorder une attention particulière à ces études sélectionnées et exhaustives sur cette question : Baker et Sinkula (1999a, b) ; Perez-Lopez, Peon et Ordas (2005) ; Prieto et Revilla (2006) ; Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle (2011) et l'étude de Goh, Elliot et Quon (2012) (ils n'ont pas mené leurs propres études empiriques mais ont réalisé une méta-analyse de 33 travaux majeurs). L'annexe ci-dessus comprend des caractéristiques simplifiées des études sélectionnées - celles qui ont été considérées comme les plus importantes, celles qui sont plus complexes ainsi que celles qui sont emblématiques d'une variété d'approches des études dans ce domaine. Ce qui domine, ce sont les études qui confirment l'influence positive de l'apprentissage organisationnel sur :

les résultats généraux de l'organisation (y compris financiers) : Baker, Sinkula (1999a, b), Calantone et al. (2002), Ellinger et al. (2002), Perez Lopez et al. (2005), Khandekar, Sharma (2006), Panayides (2007), Hung et al. (2010), Imran et al. (2011), JiménezJiménez, Sanz-Valle (2011), Frank et al. (2012), Ting (2012) ;

L'innovation de l'organisation : Perez Lopez et al. (2005), Hongming et al. (2007), Lin et al. (2008), Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle (2011), Goh et al. (2012) ;

L'efficacité de la stratégie et la flexibilité stratégique (Santos-Vijande et al., 2012) ;

Les résultats des projets (Murray, 2003) ;

La satisfaction des employés (Goh et al., 2012) ;

Les résultats de la gestion des ressources humaines (Bhatnagar, 2006).

Toutefois, il convient de noter l'existence de divergences dans les conclusions des études se penchant sur le lien entre l'apprentissage organisationnel et les performances financières. En effet, certaines recherches, à l'exemple de celles menées par (Goh et al en 2012), n'ont pas réussi à établir un lien manifeste. En revanche, d'autres investigations, telles que celles de (Prieto et Revilla en 2006), ainsi que (Suliyanto et Rahab en 2012), ont mis en évidence une absence de relation significative. Il est également à noter que des travaux tels que ceux de (Ellinger et ses pairs en 2002), de (Perez Lopez and al en 2005), ainsi que de (Kocoglu et al en 2012), ont signalé une relation très ténue.

De nombreuses études suggèrent que la relation entre l'apprentissage organisationnel et la performance organisationnelle est souvent conditionnée par des facteurs médiateurs tels que l'innovation, comme l'ont exposé, par exemple, (Baker et Sinkula en 1999), (Hongming et al, en 2007), (Lin et al. en 2008), ainsi que (Pesämaa et al. en 2013). D'autres éléments influençant cette relation incluent l'orientation du marché, telle que définie par (Bakera et Sinkula en 1999), Mahmoud et Yusif en 2012), ou encore les pratiques de gestion des ressources humaines, comme l'ont démontré (Lin et Kuo en 2007).

Malgré la convergence générale des études empiriques vers une corrélation positive entre l'apprentissage organisationnel et la performance organisationnelle, il est à noter que ces travaux varient considérablement en termes d'intensité et de nature de cette relation. Ces divergences peuvent vraisemblablement être attribuées à des disparités dans les méthodes de mesure de l'apprentissage organisationnel, dans les résultats organisationnels obtenus, dans les caractéristiques spécifiques des entreprises examinées, ainsi que dans les méthodologies d'analyse des données employées.

## **2-2 Discussion :**

La gestion des connaissances est devenue un élément clé pour les organisations qui cherchent à maintenir leur compétitivité dans un environnement commercial en constante évolution.

Selon (Skyrme 2001), la gestion des connaissances est définie comme la gestion explicite et systématique des connaissances vitales, ainsi que des processus de création, d'organisation, de diffusion, d'utilisation et d'exploitation associés. En capitalisant sur les connaissances tacites de leurs employés, les organisations peuvent les transformer en connaissances explicites et les intégrer dans leurs processus organisationnels. Selon (Zack 2002), la gestion efficace de la connaissance est le véritable catalyseur d'un avantage concurrentiel. En permettant aux organisations de mieux comprendre leur environnement et de s'adapter plus rapidement aux changements, la gestion des connaissances peut aider à maintenir leur compétitivité. Selon (Wu

et Lin 2009), la connaissance, en particulier sous sa forme tacite, est devenue un pilier essentiel de la compétition. En guise de conclusion, la gestion des connaissances est un véritable catalyseur d'un avantage concurrentiel pour les organisations qui cherchent à s'adapter et à innover dans un environnement commercial en constante évolution.

### **Conclusion :**

En définitive, la gestion des connaissances s'impose comme l'une des conditions préalables primordiales à la préservation de la compétitivité des organisations dans le paysage commercial contemporain. En effet, la gestion des connaissances a évolué pour revêtir une importance essentielle au sein des structures organisationnelles, de façon à garantir leur maintien dans une position compétitive. Par ailleurs, la valorisation de la connaissance a incité les entreprises à intégrer la gestion des connaissances au sein même de leurs stratégies de développement commercial.

Il convient de souligner que la connaissance se présente comme une ressource stratégique de grande valeur, conférant aux organisations la capacité d'accéder à des avantages concurrentiels durables et d'améliorer de manière substantielle leurs performances globales. À l'aube de l'avenir, les organisations se trouvent confrontées à l'impératif d'une compréhension approfondie des répercussions inhérentes à la gestion des connaissances avant d'entreprendre sa mise en œuvre. Cette démarche proactive et éclairée sera fondamentale pour l'assurance de leur compétitivité et leur succès continu dans le monde des affaires en perpétuelle évolution.

---

**Bibliographie :**

- *Bhatt, G. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Management Development Cycle. Journal of Knowledge Management, 4(1), 15-26.*
- *Chang, C. L.-h. & Lin, T.-C. (2015). The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. Journal of Knowledge Management, 19(3), 433-455.*
- *Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? Journal of Knowledge Management, 4(2), 87–98.*
- *Grant, R. M. (1996, Winter) “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, Strategic Management Journal,*
- *Nonaka, I., and Nishiguchi, T. (Eds) (2000) Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, Oxford University Press, New York.*
- *Review, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.*
- *William E. Baker & James M. Sinkula Journal of the Academy of Marketing Science volume 27(1999)*
- *Zack, M. (1999a) Knowledge and Strategy, Butterworth-Heinmann, Boston.*
- *Zack, M. H. (1999b, Spring) “Developing a Knowledge Strategy”, California Management*