

Les pratiques du Knowledge Management et la performance Universitaire

Knowledge Management Practices and University Performance

Jalila AIT SOUDANE, (*Professeur en Sciences de Gestion*)
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agdal (FSJES)
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Najoua MAATOUF, (*Doctorante en Sciences de Gestion*)
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agdal (FSJES)
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	FSJES Agdal, Avenue des Nations Unies , Agdal, Rabat-Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AIT SOUDANE, J., & MAATOUF, N. (2024). Les pratiques du Knowledge Management et la performance Universitaire. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 352-365. https://doi.org/10.5281/zenodo.10864734
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 01, 2024

Accepted: March 20, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 3 (2024)

Les pratiques du Knowledge Management et la performance Universitaire

Résumé

Avec la quantité énorme des informations et des connaissances créées en permanence, la gestion des connaissances (GC) ou le Knowledge Management (KM) est une approche qui permet de valoriser et de pérenniser la connaissance tout en optimisant son usage. Alors que le KM a été adopté dans un grand nombre de secteurs et d'organisations, les universités, et le secteur de l'enseignement supérieur en général, n'ont pas encore bénéficié des possibilités offertes par le Knowledge Management, tandis que les universités sont considérées comme un environnement convenable pour la création de la connaissance, et son transfert est une nécessité pour accroître la performance de l'université en termes de qualité de formations. L'objectif principal de cet article est de réaliser une revue systématique de la littérature sur le Knowledge Management et son application au sein des universités, tout en mettant en relief les indicateurs de la performance dans le contexte universitaire.

Mots clés : Gestion des connaissances, Performance organisationnelle, université

Classification JEL I 23

Type de l'article : article théorique.

Abstract

With the enormous amount of information and knowledge being created permanently, Knowledge Management (KM) is an approach that enables knowledge to be valorized and perpetuated, while optimizing its use. While KM has been adopted in a large number of sectors and organizations, universities, and the higher education sector in general, have yet to benefit from the possibilities offered by Knowledge Management, despite the fact that universities are considered a suitable environment for knowledge creation, and its transfer is a necessity to enhance university performance in terms of quality of training and ensuring learning. The aim of this article is to analyze, theoretically, the concept of Knowledge Management and its application within universities, while explaining performance indicators in the university context.

Keywords: Knowledge Management, Performance, University

Classification JEL I 23

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Aujourd'hui, Le système éducatif et l'enseignement supérieur visent à concevoir, mettre en œuvre et développer les formations, la recherche scientifique et l'innovation qui permettent de promouvoir les richesses immatérielles du pays, de renforcer le capital humain de la nation. La vision stratégique du Maroc, notamment celle de la réforme 2015-2030 du conseil supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique souligne l'importance du développement de compétences dans un contexte marqué par le numérique et la surabondance des connaissances. L'apprentissage dans une institution éducative est remis en question. Les programmes d'éducation à distance, les diplômes via le Web, les universités d'entreprise, les universités virtuelles et d'autres moyens non traditionnels sont des nouvelles méthodes d'acquisition de l'éducation ou de la formation. Le besoin d'éducation et de formation ne disparaîtra pas, mais la manière dont les étudiants l'acquièrent change. Galbreath, J. (2000). La connaissance aujourd'hui constitue une valeur économique et un élément de valorisation du capital humain des pays (Foray,2003). Nous passons alors, d'une approche centrée sur l'outil à une approche de valorisation des connaissances (Malone, 2002). Le phénomène de la transformation digitale bouleverse l'enseignement supérieur à l'échelle internationale, ainsi que la gestion des connaissances, comme de nombreuses technologies à l'ère du numérique, suscite beaucoup d'attention, k(Jeremy,2000). D'un autre côté les parties prenantes sont davantage préoccupées par la performance des universités, de plus, plusieurs études ont abordé la question de l'importance de l'application de KM pour les organisations telles que l'amélioration de l'innovation et de la créativité, la qualité des produits et la performance organisationnelle (le et al, 2009; Mills & Smith, 2011 ; Reich et al, 2013 ; Lee & Tseng, 2014 ; Alaarj et al.,2016 ; Novak, 2017; Adams & Graham, 2017 ; Shamia & al., 2018 ; Abubakar, et al, 2018 ; Ernest et al 2020 ; Sahibzada et al, 2020 ; Salama, 2020; Wenjiao & Yang 2020; El kharraz & Boussenna, 2020). À l'ère de l'économie de la connaissance, la gestion des connaissances est devenue la principale source d'existence, de croissance et de progrès, ainsi qu'un facteur de création de valeur et un déterminant crucial de la productivité et de la compétitivité. (Urban & Matela, 2022). Dans la même optique, les processus de Knowledge Management suscitent beaucoup d'attention, en particulier dans le secteur des affaires. Cependant, après une réflexion plus approfondie, l'éducation est peut-être la plus ancienne profession de gestion des connaissances au monde - et est peut-être l'endroit le plus propice à la mise en œuvre d'une démarche de Knowledge Management. (Shamia & al., 2018)

Cependant, le processus du knowledge management et son impact sur la performance des universités ne sont pas claires, bien que les universités, aujourd'hui, sont soumises à la concurrence, d'où notre question centrale de recherche : Dans quelle mesure le Knowledge Management impacte-t-il la performance des universités ? Prolongeant cette perspective, notre article vise à réaliser une revue systématique sur le concept du Knowledge management et son application au sein des universités, tout en mettant en relief la performance et sa mesure dans le contexte universitaire à travers une présentation des recherches empiriques qui ont étudié la relation entre le km et la performance.

2. Le Knowledge Management

Les entreprises aujourd'hui prennent en considération la valorisation de la connaissance et s'intéressent de plus en plus aux systèmes de gestion des connaissances afin de rester compétitives (Harvey 2011 ; Barbaroux 2012.). Dans la même optique, la connaissance est considérée comme un avantage concurrentiel du fait qu'elle améliore le travail des individus et accorde à l'entreprise des compétences rares et pertinentes (Durand 2000), notamment dans

un environnement incertain qui nécessite une combinaison des ressources de l'entreprise (Winter 2003). Il est à signaler qu'il n'existe pas une définition universelle du KM, toutefois chaque auteur le définit selon une approche spécifique. Anand & Singh (2011) ont résumé les perspectives selon lesquelles les auteurs ont défini le KM ou la GC :

Tableau 1 : Définitions du Knowledge Management (KM)

Définition	Références
Objectifs du KM :	
Le KM concerne la formalisation et l'accès à l'expérience, aux connaissances et à l'expertise qui créent de nouvelles capacités, favorisent une performance supérieure, encouragent l'innovation et améliorent la valeur pour le client.	(Beckman, 1999)
Le KM vise la réalisation des buts organisationnels à travers une stratégie de motivation et de facilitation pour les travailleurs (de savoir) de développer, améliorer et utiliser leur capacité à interpréter les données et les informations (en utilisant les sources d'information disponibles, l'expérience, les compétences, la culture, le caractère, la personnalité, les émotions, etc.) dans un processus qui permet de donner un sens à ces données et informations	(Beijerse , 1999)
Ce que le KM demande	
Assurer un environnement complet de développement et d'implémentation, conçu pour être utilisé dans une fonction spécifique qui requiert le support de systèmes experts.	(Chorafas, 1987)
Politiques, procédures et technologies employées pour faire fonctionner et mettre à jour de façon continue une paire de bases de données reliées.	(DePablos, 2002)
Le KM est le processus pour capturer l'expertise collective d'une entreprise où elle réside et de la distribuer là où elle peut aider à produire des gains	(O'Sullivan, 2007)
Processus du KM	
Le processus de collecte, organisation, classification et diffusion de l'information au sein d'une organisation, de façon à la rendre utile à ceux qui en ont besoin.	(Bhatt, 2001)
Le KM est le processus de création, validation, présentation, distribution et D'application des connaissances	(Albert, 1998)
Le KM est le processus de création, capture et utilisation des connaissances afin d'améliorer la performance de l'organisation	(Bassi , 1997)
KM et Technologies de l'information	
Le KM est la gestion de l'information combinée avec l'expérience, le contexte, L'interprétation et la réflexion	(Davenport et al. 1999)
Cartographie des ressources en connaissances et informations, en ligne et hors ligne, formation, guidant et équipant les utilisateurs avec des outils d'accès aux connaissances ; surveillance des nouvelles et des informations à l'extérieur.	(Maglitta, 1995)
KM intègre la recherche intelligente, la catégorisation et l'accès à des données provenant de bases de données disparates, e-mails et fichiers.	(Willett & Copeland, 1998)
KM est une approche qui permet la création de valeur en misant plus activement sur le savoir-faire, l'expérience et jugement résident au sein	(Ruggles, 1997)

et, dans bien des cas, en dehors d'une organisation.	
<u>Ce que peut faire le KM</u>	
Le KM est comment une organisation identifie, crée, capture, acquiert, partage et s'appuie sur les connaissances.	(Rumizen, 2002)
le rôle du KM d'assurer que l'apprentissage individuel devient un apprentissage organisationnel.	(Stonehouse&Pem Berton,1999)

Source: (Anand & Singh,2011)

Ainsi, Le knowledge management nécessite la présence de certains éléments afin de garantir une optimisation de ses processus à savoir ; une bonne culture de partage, des outils technologiques pouvant faciliter la mise à jour de la connaissance. Nous pouvons alors noter que la définition du GC évolue selon les pratiques, tout de même nous pouvons essayer de synthétiser une définition que nous pouvons retenir dans cet article « Le knowledge management est l'ensemble des pratiques qui visent à structurer d'une manière formelle les connaissances explicites et tacites individuelles et collectives d'une organisation, en vue de les acquérir, les capturer, les capitaliser et les transférer pour les utiliser afin d'assurer un apprentissage organisationnel. »

2.1 Les théories mobilisées du KM

Il existe plusieurs perspectives pour aborder les théories du knowledge management, chacune met l'accent sur un angle spécifique touchant la connaissance et les processus de sa gestion. Dans cette étude, nous présentons les deux théories qui considèrent la connaissance comme avantage concurrentiel.

- **La connaissance et la théorie des ressources :**

Cette théorie stipule que les firmes coïncident avec la possession des ressources rares, inimitables, difficilement transférables comme avantage compétitif (Schiuma & Carlucci 2010). Les ressources selon cette théorie se constituent d'actifs corporels et incorporels. « Les actifs corporels peuvent constituer un atout stratégique s'ils sont rares, difficiles à constituer ou uniques, par exemple l'élément de l'emplacement de l'organisme, la proximité d'un gros client, etc. » (Brilman & Hérard 2006). Alors que les actifs incorporels peuvent être la réputation de la firme, les expériences de ses ressources et leurs connaissances...

Dans ce sens, Les capacités organisationnelles sont une combinaison d'hommes et de connaissances. Afin de constituer des avantages stratégiques comme la réactivité, la rapidité, etc. (Brilman & Hérard 2006).

- **La théorie du Knowledge Based View**

La théorie du « Knowledge Based View » est une continuité de la théorie des ressources. Elle considère également que la connaissance est un avantage compétitif des firmes, une entreprise est considérée performante lorsqu'elle parvient à obtenir un avantage concurrentiel grâce à une gestion efficace des connaissances qu'elle considère comme stratégiques. (Kogut & Zander 1993). Les ressources qui sont basées sur la connaissance se composent des capacités intellectuelles, des connaissances des employés et également leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances. Cette théorie ne se limite pas uniquement sur la valorisation des connaissances acquises préalablement par les employés, mais elle englobe aussi la capacité des employés à apprendre d'autres connaissances afin de constituer un avantage compétitif (DeNisi et al. 2003). De ce fait nous pouvons parler d'une organisation basée sur la connaissance lorsqu'elle arrive à identifier des connaissances stratégiques en les mobilisant pour créer un avantage compétitif faisant appel aux pratiques du knowledge management (Curado 2006).

2.2 Le Knowledge Management dans les universités

Bien que le KM soit adopté dans un grand nombre d'organisations de secteurs différents tel que ConocoPhillips, Fluor, IBM et MITRE (O'dell & Hubert, 2011), également la Banque mondiale (Srikantaiah & Koenig, 2008), les universités, et le secteur de l'enseignement supérieur en général, n'ont pas encore tiré profit des atouts du Knowledge Management. (N. K. Agarwal & L. N. Marouf, 2014). Selon (Wenger, 1999 et McElroy, 2002) les processus du KM se composent de la création de la connaissance, le stockage, le partage, et l'application de la connaissance.

- **La création des connaissances :**

Le knowledge management aux universités commence par la création et l'acquisition des connaissances

- **Le stockage des connaissances :**

Après leur création, les connaissances sont stockées afin de pouvoir y accéder et les utiliser par la suite, à l'aide des outils qui facilitent ce processus, ici nous pouvons parler d'une mémoire de l'organisation qui, selon (Kingston, 2012), fait référence à l'emplacement de stockage et d'archivage de la connaissance sous forme de papier, bases de données, plateforme, etc...

- **Le partage des connaissances :**

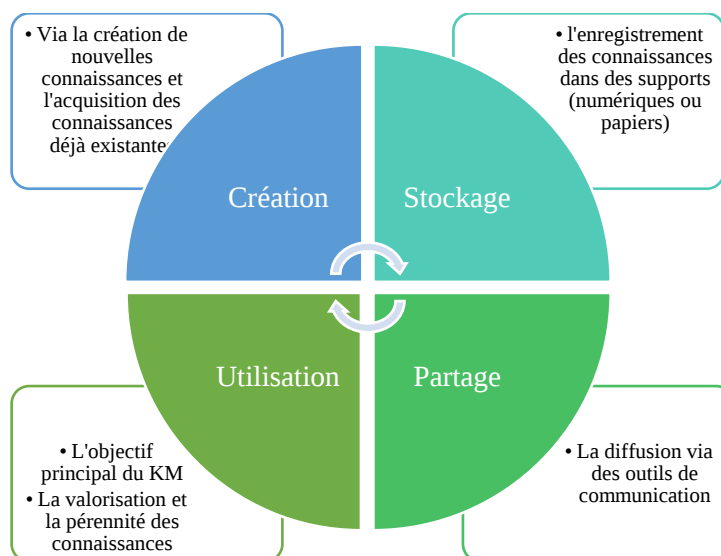
Lors de ce processus, les individus diffusent la connaissance acquise et stockée via des outils de communication (Alavi & Leidner, 2001). Ce partage peut prendre une forme interne ou externe selon le contexte.

- **L'application des connaissances :**

Le dernier processus du KM se fait dans les universités dans la mesure d'optimiser l'usage de la connaissance. C'est la phase finale du Knowledge Management qui justifie l'utilité de l'ensemble des processus de Gestion de la connaissance (Hansen et al., 1999).

Nous avons recensé les processus primordiaux du knowledge management sur la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Processus du Knowledge Management



Source : élaboré par nos propres soins

En effet, selon (Teng & Hawamdeh, 2002 ; Jundale & Navale, 2009 ; Nilsook & Sriwongkol, 2009 ; Songsangyos, 2012) les processus de gestion de la connaissance au sein des universités permettent de :

- Faciliter la communication entre l'ensemble du corps de l'université
- Améliorer l'efficacité de l'enseignement
- Mettre en place une base de connaissance globale
- Stocker et pérenniser les connaissances des experts
- Garantir un gain de temps en tirant profit des connaissances préalablement stockées
- Développer les compétences des ressources humaines via le transfert des connaissances tacites et explicites.

2.3 Benchmark des pratiques du knowledge Management dans les universités

Certains chercheurs ont élaboré des études sur le knowledge management dans le contexte universitaire, chaque auteur a soulevé le KM selon un angle différent, cependant ces recherches étudient notamment l'aspect stratégique du KM et la nécessité de sa mise en place (Ramachandran, 2013), d'autres chercheurs ont mis l'accent sur les étapes de sa mise en place et la démarche réussie à adopter au contexte universitaire (Eftekhari & Mohammadi, 2011), alors qu'une partie des chercheurs ont étudié notamment les retombées d'une démarche KM après sa mise en place et l'évaluation de son adoption (Songsangyos, 2012). Le tableau suivant met en relief les études faites dans ce sens dans plusieurs universités et plusieurs pays à savoir ; l'Iran, Le Thaïlande, La Malaisie, La Chine, Les Etats Unies, La Grèce, Le Ghana...

Tableau 2 : Benchmark des pratiques du KM au sein des universités

Auteur	Université	Résultats
(Songsangyos, 2012)	Université MAEJO (public)-Japon Université PAYUP (Privé)-Thaïlande	Il existe un écart entre le dispositif du knowledge management de l'université publique et celui de l'université privée qui est remarquablement plus avancé, c'est dû principalement au leadership et une stratégie claire du top management, ainsi à l'infrastructure technologique, la charge du travail et la culture de partage.
(Carrel, 2013)	L'Université du Wisconsin, Oshkosh-Etats Unis	L'Université du Wisconsin, Oshkosh a également entrepris une réforme majeure en priorisant l'apprentissage des connaissances tacites et en valorisant les compétences ce qui donne lieu à une optimisation de la gestion des connaissances
(Ramachandran, 2013)	Universités Malaisienne	Quatre universités malaisiennes ont été étudiées en mettant en relief les leviers stratégiques du knowledge management : la culture, la technologie, le leadership et les indicateurs de performance, cependant l'utilisation du système de gestion est moyenne, d'où la nécessité de sensibiliser les enseignants.
(Agarwal & Marouf, 2014)	Universités américaines	Les universités américaines ont classé leurs principales priorités en matière de Gestion de connaissances comme étant : les bibliothèques et centres d'apprentissage, la recherche institutionnelle et ensuite les technologies de l'information et de la communication.

(Agarwal & Marouf, 2014)	Universités chinoises	Les principales priorités pour les universités chinoises en matière de GC sont la technologie de l'information et puis les centres informatiques.
(Prado-Gasco et al, 2015)	Université espagnole	Une étude a été faite au niveau d'une université espagnole qui vise la mise en avant de la culture organisationnelle et son rôle dans une démarche KM
(Trivella & Dimitrios, 2015)	Universités publiques en Grèce	Il est indispensable de mettre en place une démarche km dans les universités, cette démarche semblable à celle des grandes entreprises, qui se base en outre sur les NTIC afin d'agir efficacement et d'une manière efficiente pour améliorer sa compétitivité au niveau national et européen
(Dei, & van der Walt, 2020)	Universités au Ghana	Certains enseignants et employés de l'université appartiennent à des communautés de pratiques qui contribuent à la gestion de la connaissance, cependant ils existent sur différents plateformes et outils qui encouragent le transfert des connaissances sous forme de réunions, d'ateliers, de séminaires, de conférences, etc...

Source : élaboré par nos soins

La mise en place d'une démarche KM au sein des universités nécessite la présence de quatre éléments majeurs, la culture, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la structure et les ressources humaines. D'après le tableau comparatif, les universités privées ont tiré profit- des avantages du KM en comparaison avec les universités publiques principalement en raison du leadership et de la stratégie claire de la haute direction, ainsi que de l'infrastructure technologique, de la de la charge de travail et de la culture de partage. Dans certaines universités les principales priorités en matière de KM incluent les bibliothèques et les centres d'apprentissage, suivis de la recherche institutionnelle, puis des technologies de l'information et de la communication. Dans l'ensemble les pratiques de knowledge Managment sont tributaires de la mise en place de certains éléments afin d'optimiser la gestion de la connaissance qui commence par la création, le stockage , le transfert et l'utilisation ou l'application. Selon la littérature présentée dans la section ci-dessus, chaque université classe ses priorités en matière de Gestion de connaissances selon son environnement et ses ressources, à savoir la mise en place des bibliothèques et centres d'apprentissage, la recherche institutionnelle, technologies de l'information et de la communication, les communautés de pratiques, etc...

3. La performance organisationnelle

La performance constitue un concept central de toutes les stratégies de développement. En quête de la performance, les managers des entreprises s'efforcent à se doter des outils de gestion en phase avec le contexte organisationnel actuel marqué par sa complexité et son dynamisme à plusieurs niveaux. À l'instar des entreprises privées, les organisations publiques sont tenues aujourd'hui de relever des défis multiples en relation avec la qualité de leurs produits et services, les délais, les coûts, les engagements sociétaux.... La gestion publique axée sur les moyens a montré ainsi ses limites et a rendu nécessaire la révision des modes de gestion adoptés par les organisations publiques.

3.1 La Performance universitaire selon la théorie des parties prenantes :

Il est toujours difficile de donner une définition précise à la performance universitaire, cependant, et à la lumière de la théorie des parties prenantes selon Freeman (1984), nous

pouvons délimiter la performance universitaire par la satisfaction des parties prenantes en prenant en considération les éléments suivants :

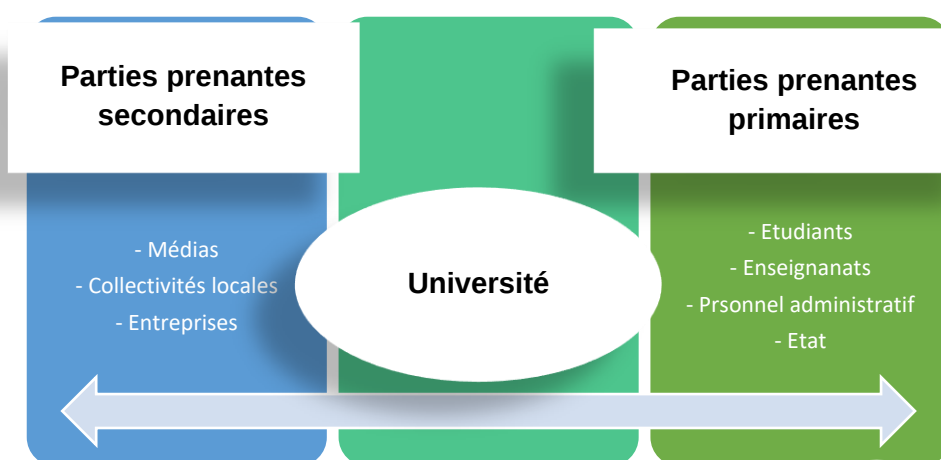
L'efficacité : l'optimisation des moyens de l'organisme à savoir les ressources humaines, matérielles, financières ...

L'efficacités : la réalisation d'un résultat sur la base d'un objectif.

La pertinence : prendre en considération le temps pour réaliser un résultat en optimisant les moyens de l'organisme.

Selon la théorie des parties prenantes, l'université est appelée à satisfaire les parties prenantes primaires (en liaison directe avec l'organisme) et les parties prenantes secondaires (ayant un lien indirect avec l'organisme, mais peuvent affecter sa performance) (Atkinson et al., 1997). En se basant sur la théorie des parties prenantes et les propositions de Atkinson et al.1997 ainsi Leroux et Pupion (2012), nous pouvons schématiser les parties prenantes de l'université comme suit :

Figure 2 : Les parties prenantes de l'Université



Source : Elaboré par nos propres soins

Comme il est indiqué sur la figure, la performance universitaire peut être vue de différentes manières selon la partie prenante. Selon Leroux et Pupion (2012) les parties prenantes de l'université peuvent être :

Primaires : Ayant une relation directe avec l'université (étudiants, professeurs, personnel administratif, l'Etat).

Secondaires : Ayant une relation indirecte avec l'université, mais impactent néanmoins la performance de celle-ci (les médias, les collectivités locales , les entreprises).

3.2 Indicateurs de la performance des Universités :

L'université est appelée à mesurer sa performance afin de satisfaire les parties prenantes et répondre à de nouvelles exigences. Pour mesurer la performance de toute organisation, il est d'abord nécessaire de connaître les objectifs qu'elle cherche à atteindre. Une entreprise est considérée comme performante si elle cherche à maximiser ses profits et réussit dans cet objectif à l'aide des indicateurs de performance (Johnes,1993). Dans le tableau qui suit, nous avons essayé de recenser les indicateurs de la performance spécifiques aux universités :

Tableau 3 : Indicateurs de la performance des Universités

Champs	Indicateurs	Auteurs
Formation	-Développer les compétences des étudiants à travers : -La mise à disposition des citoyens de toutes les régions une éducation adéquate dans ses différentes formes (présentiel et distanciel)	(Balabonienø & Veþerskienø, 2014)
	-Formation des diplômés qui peuvent s'adapter aux difficultés de la société en développement	(Hilman & Abubakar,2017)
Recherche	-Développement de l'activité scientifique au niveau international -Orientation de la recherche vers les entreprises -Mobilisation des équipes de recherche -Promotion de nouvelles activités génératrices de revenus afin de financer la recherche scientifique	(Balabonienø et Veþerskienø, 2014)
Publication	-Production des services pour la communauté	Badri & Abdulla, (2004) ; Patel et al, (2011)
Taux de diplomation	-Prise en considération de taux des étudiants ayant obtenu leurs diplômes	Ball & Wilkinson, (1994) ; Higgins, (1989) ; Hilman & Abubakar, (2017) ; Johnes & Taylor (1990)
Activités éducatives	-Mobilisation des ressources de l'université afin de veiller sur le bien être humain -Mise en place d'un environnement attractif qui répond aux exigences de la communauté universitaire	(Balabonienø & Veþerskienø, 2014)

Source : Elaboré par nos propres soins

Ainsi qu'à l'aide des communautés de pratiques, les universités peuvent constituer un avantage concurrentiel grâce au partage des connaissances (De-Graft & van der Walt, 2020). Du point de vue que ces communautés facilitent les collaborations, soutiennent la création, le partage, la diffusion, l'échange, l'acquisition ainsi que le stockage et l'enregistrement des connaissances (Anduvare, 2015). Dans la même vision, le partage des connaissances via des communautés de pratiques contribue à l'amélioration de la recherche et l'apprentissage et à l'amélioration de la performance au travail grâce au partage d'expériences et des meilleurs pratiques (Buckley & Du Toit, 2010).

L'évaluation de la performance organisationnelle des universités nécessite la prise en considération de plusieurs aspects en lien avec les valeurs, les missions spécifiques à chaque établissement de l'enseignement supérieur. Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et améliorer son fonctionnement, l'université se base sur des indicateurs identifiés par la revue de littérature citée dans la section ci-dessus à savoir la formation, la recherche, la publication, le taux de diplomation et les activités éducatives. En utilisant ces indicateurs et d'autres, les universités peuvent évaluer leur performance globale, identifier les domaines de force et de faiblesse, et prendre des mesures pour améliorer leur fonctionnement et atteindre leurs objectifs stratégiques.

4. Revue empirique sur l'impact du KM sur la performance

Aujourd'hui Le knowledge Management est devenu un élément créateur de valeur pour les entreprises. Dans cette optique, plusieurs auteurs valident, d'après leurs recherches

empiriques, que la connaissance et sa gestion efficiente améliorent la performance organisationnelle et donc la compétitivité des organisations. Les avantages de la gestion des connaissances ont un impact sur une productivité et une efficacité accrues à l'aide d'une mise en place des infrastructures et d'un environnement favorable au knowledge management (Cho & Korte, 2014; Chang & Chuang, 2011; Ho, 2009). À l'instar de la théorie du « Knowledge Based View » qui considère que le Knowledge Management est un avantage concurrentiel, la connaissance est un moyen de création de valeur pour l'entreprise qui nécessite une gestion optimale afin d'augmenter la rentabilité (Ayinaddis, 2024). Ainsi que la, connaissance est considérée comme actif stratégique et un avantage concurrentiel durable (Grant, 1996). Dans le même sens, plusieurs recherches récentes ont validé la relation positive entre la performance et le KM tout en soulignant l'effet médiateur de certaines variables. Une étude quantitative est faite sur un échantillon des employés du secteur bancaire, les résultats ont révélé que la satisfaction des employés a un effet médiateur sur cette relation (Almuyad, chen, 2024). Ainsi que l'automatisation, du travail contribue à la bonne gestion de la connaissance et à l'amélioration de la performance des entreprises (Harb, Alakaleek, 2023). Les connaissances externes provenant du marché, fournisseurs, etc...ont un rôle significatif dans le développement de l'innovation des employés et l'amélioration de la performance (Ben zaied, Hikkerova, 2015).

5. Conclusion

Le Knowledge Management est aujourd'hui une approche qui a connu un essor considérable tant sur le plan théorique qu'empirique (Chua & Heng, 2010), cependant, la gestion des connaissances au sein des universités est un champ d'études relativement jeune, du point de vu que c'est un processus appliqué généralement dans les entreprises. Dans cet article, nous avons essayé de mettre en relief l'application du knowledge management au sein de l'université et son lien avec la performance universitaire, en recensant les indicateurs de performance au milieu universitaire. Un Benchmark des pratiques de Knowledge Mangement au sein des universités nous a permis de comprendre son utilité pour l'enseignement à l'échelle internationale. Nous avons essayé de présenter une revue de littérature de la relation Km-performance qui s'est révélée positive d'après les recherches antécédentes. Dans l'ensemble, les implications théoriques de cet article suggèrent que la connaissance est un avantage concurrentiel, ainsi que le knowledge management est un élément crucial pour améliorer la performance des entreprises. Dans le contexte universitaire, les établissements sont appelés aujourd'hui à investir dans les ressources et l'infrastructure nécessaires pour optimiser la gestion des connaissances. Cependant notre travail comporte certaines limites, d'abord il s'agit d'un travail théorique qui nécessite par la suite une étude empirique afin de confronter le terrain à la théorie, toutefois il serait intéressant d'enrichir ce travail par une étude quantitative afin de répondre à notre question de recherche concrètement et en se basant sur des variables tirées de la théorie.

Références

- (1). Abubakar, A., Hilman, H., Kaliappen, N.(2018). New Tools for Measuring Global Academic Performance. SAGE Open 8, 2158244018790787. <https://doi.org/10.1177/2158244018790787>
- (2). Agarwal, N.K., Marouf, L.N.(2014). Initiating Knowledge Management in Colleges and Universities: A template. International Journal of Knowledge Content Development & Technology 4, 67–95. <https://doi.org/10.5865/IJKCT.2014.4.2.067>.

- (3). Alavi, M., Leidner, D. (1999). Knowledge Management systems: Emerging views and practices from the field. In International Conference on System Sciences, 239., n.d.
- (4). Albert, S. (1998). Knowledge Management living up to the hype? *Midrange Systems*, 11(13), 52., n.d.
- (5). Almuayad, K. M. A., & Chen, Y. (2024). Effect of Knowledge Management on Employee Job Performance in Yemeni Banking Sector : The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01791-6>
- (6). Anand, A., Singh, M.D. (2011). Understanding Knowledge Management: a literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology* 3.
- (7). Atkinson, G. et al. (1997). Measuring sustainable development, Macroeconomics and the environment. Edward Elgar, Cheltenham, UK., n.d.
- (8). Ayinaddis, S. G. (2024). Unpacking Antecedents of Knowledge Management Success : A Key to Firm Performance in the Banking Sector. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01876-2>
- (9). Badri, M.A., Abdulla, M.H. (2004). Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach. *International Journal of Educational Management* 18, 224–242. <https://doi.org/10.1108/09513540410538813>
- (10). Balabonienø, I., Vepperskienø, G. (2014). The peculiarities of performance measurement in universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 605-611., n.d.
- (11). Ball, R., Wilkinson, R. (1994). The use and abuse of performance indicators in UK higher education. *High Educ* 27, 417–427. <https://doi.org/10.1007/BF01384902>
- (12). Bassi, L.J., 1997. Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development*, 51(2), 25-30., n.d.
- (13). Beckman, T. (1999). The current state of Knowledge Management. In J. Liebowitz, ed. *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press, p. 328., n.d.
- (14). Beijerse, R.P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), pp.94–110., n.d.
- (15). Ben Zaied, R. M., Affes, H., & Hikkerova, L. (2015). Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle. *Management & Prospective*, 32(5), 81-98. <https://doi.org/10.3917/g2000.325.0081>
- (16). Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp.68–75., n.d.
- (17). Buckley, S., Du Toit, A. (2010). Academics leave your ivory tower: form communities of practice. *Educational Studies* 36, 493–503. <https://doi.org/10.1080/03055690903425532>
- (18). Carrel, A., Halvorsen, A., Walker, J.L. (2013). Passengers' Perception of and Behavioral Adaptation to Unreliability in Public Transportation. *Transportation Research Record* 2351, 153–162. <https://doi.org/10.3141/2351-17>
- (19). Chang, H. H., & Chuang, S.-S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing : Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- (20). Cho, T., & Korte, R. (2014). Managing knowledge performance : Testing the components of a knowledge management system on organizational performance.

- Asia Pacific Education Review, 15, 313-327. <https://doi.org/10.1007/s12564-014-9333-x>
- (21). Chorafas, D.N.(1987). Expert Systems at the Banker's Reach. International Journal of Bank Marketing, 5(4), pp.72–81., n.d.
 - (22). Chua, A.Y.K., Heng, S.K.(2010). A knowledge management perspective on Art Education. International Journal of Information Management 30, 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.002>
 - (23). Davenport, T. H., De Long, D. W., and Beers, M. C.(1999). Successful Knowledge Management projects. In J. W. Cortada and J. A. Woods (Eds.), The Knowledge Management yearbook, 1999-2000 ,Boston: Butterworth-Heinemann, 89-107, n.d.
 - (24). Dei, D.-G.J., van der Walt, T.B.(2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. Social Sciences & Humanities Open 2, 100025. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100025>
 - (25). DePablos, P.O.(2002). Knowledge management and organizational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. Journal of Knowledge Management, 6(1), pp.52–62, n.d.
 - (26). Devi Ramachandran, S., Chong, S., Wong, K.(2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. Campus-Wide Information Systems 30, 76–94. <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>
 - (27). Galbreath, J. (2000). Knowledge Management Technology Education
 - (28). Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 17, 109-122.
 - (29). Hansen, M.T.(1999).The search-transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, Administrative science quarterly, vol.44, n°1,pp82-111, n.d.
 - (30). Harb, Y., Alakaleek, W., Shang, Y., & Harb, A. (2023). The Effect of Knowledge Management Practices Exploration and Exploitation on Individual Performance and Empowerment. Journal of the Knowledge Economy, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01165-4>
 - (31). Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., & Rahim, S. (2018). From knowledge management to organizational performance : Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. Journal of Enterprise Information Management, 32. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
 - (32). Johnes, G. (1993). Performance Indicators. In: The Economics of Education. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-23008-2_9
 - (33). Johnes, J., Taylor, J., Francis, B.(1993). The Research Performance of UK Universities: A Statistical Analysis of the Results of the 1989 Research Selectivity Exercise. Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society) 156, 271–286. <https://doi.org/10.2307/2982732>
 - (34). Jundale, S., Navale, G.S.(2009). Knowledge Management in Education, proceeding of international conference on intelligent agent & multi agent systems, pp 1-3, n.d.
 - (35). Kingston, J.(2012). Choosing a Knowledge Dissemination Approach. Knowledge and Process Management 19, 160–170. <https://doi.org/10.1002/kpm.1391>
 - (36). Koenig, M., Srikantaiah, T.K.(2008). Knowledge Management in Practice: Connections and Context. Information Today Inc, Medford, N.J.
 - (37). Leroux, E., Pupion, P.(2012). Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités. Management & Avenir, pp.252-271, n.d.
 - (38). Maglitta, J.(1995). Smarten up!. Computer world, 29(23), 84-86., n.d.

- (39). Nilsook, P., Sriwongkol, T. (2009). The development of multi-weblog with knowledge management for Thailand's higher education, proceeding of international conference on information and multimedia technology, pp 315-318, n.d.
- (40). Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating Company how Japanese companies create the dynamics of innovation, 1st ed. ed. Oxford University.
- (41). O'Sullivan, K.J. (2007). Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp.102–108., n.d.
- (42). Prado-Gascó, V.J., Pardo, I.Q., Calabuig-Moreno, F., Vveinhardt, J. (2015). Knowledge management in R&D teams at a Spanish Technical University: measurement and relations with organizational culture. *Inžinerinė ekonomika* 26, 398–408. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.9885>
- (43). Ruggles, R. (1997). *Knowledge Management Tools*, Butterworth Heinemann, Boston, MA, USA., n.d.
- (44). Rumizen, M.C. (2002). *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*, CWL Publishing, Madison, WI, n.d.
- (45). Songsangyos, P. (2012). The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69, 399–403. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.426>
- (46). Stonehouse, G.H., Pemberton, J.D. (1999). Learning and Knowledge Management in the intelligent organization. *Participation & Empowerment: An International Journal* 7(5), 131-144., n.d.
- (47). Teng, S., Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management in public libraries, aslib proceedings, vol 54, n°3, pp 188-197, n.d.
- (48). Trivella, L., Dimitrios, N.K. (2015). Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The Case of Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Proceedings of the 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing (IC-SIM 2014) 175, 488–495. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1227>
- (49). Urban, B., & Matela, L. (2022). The nexus between innovativeness and knowledge management : A focus on firm performance in the hospitality sector. *International Journal of Innovation Studies*, 6(1), 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.12.002>
- (50). Wenger, E. C., McDermott, R., Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press., n.d.
- (51). Willett, S., Copeland, L. (1998). Knowledge Management key to IBM's enterprise plan. *Computer Reseller News* 800, 1-6., n.d.