

La gestion des connaissances et la performance organisationnelle : cas de l'université Abdelmalek Essaadi

Knowledge management and organizational performance: abdelmalek essaadi university cases

Ouail El Kharraz, (*Professeur habilité*)

*Laboratoire de Recherches en Management & Systèmes d'Information
École Nationale de Commerce et de Gestion-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi – Maroc*

Yassine Bousenna, (*doctorant*)

*Laboratoire de Recherches en Management & Systèmes d'Information
École Nationale de Commerce et de Gestion-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi - Maroc*

- Adresse de correspondance :** École Nationale de Commerce et de Gestion
Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Tanger Principal
– Maroc
y.bousenna@gmail.com
- Déclaration de divulgation :** Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque
financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette
étude.
- Conflit d'intérêts :** Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
- Citer cet article :** Bousenna, Y., & El Kharraz, O. (2020). La gestion
des connaissances et la performance organisationnelle
: cas de l'université Abdelmalek Essaadi. International
Journal of Accounting, Finance, Auditing,
Management and Economics, 1(3), 149-168.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4281558>

DOI: 10.5281/zenodo.4281558

Published online: November 20, 2020.

Copyright © 2020 – IJAFAME



La gestion des connaissances et la performance organisationnelle du point de vue des enseignants-chercheurs

Résumé :

L'énorme quantité d'informations dans notre vie quotidienne et le travail continu pour les organiser et les exploiter de la meilleure façon possible ont conduit à l'émergence de la gestion des connaissances. D'un autre côté, le terme « performance » a fait couler beaucoup d'encre. Il s'agit d'un vocabulaire largement utilisé dans le domaine du management. La quête de la performance était l'objectif ultime de toutes les organisations.

Par ailleurs, il est démontré depuis longtemps qu'une meilleure gestion des connaissances impacte positivement la performance organisationnelle. Cependant, la manière de réalisation de ce processus n'est pas encore bien claire en milieu universitaire et en particulier dans les pays en voie de développement comme le Maroc. Cet article a pour objectif principal de répondre à cette problématique à travers un recensement des points de vue des enseignants-chercheurs de l'Université Abdelmalek Essaadi à travers une démarche de raisonnement de type hypothético-déductive et une méthode de travail quantitative. Notre questionnaire a été administré auprès d'un échantillon représentatif de 88 enseignants-chercheurs des différents établissements de l'université étudiée. Les résultats obtenus montrent une forte corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle et un faible degré d'application du processus de knowledge management (création-stockage-partage-application) à l'université en question.

Mots clés : Gestion des connaissances, Performance organisationnelle, Université.

Classification JEL : I 23.

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract:

The huge quantity of information in our daily life and the continuous work to organize and use it in the best possible way has led to the emergence of knowledge management. On the other hand, the term "performance" has caused a lot of ink to flow. This is a vocabulary widely used in the field of management. The quest for performance was the ultimate goal of all organizations.

In addition, it has long been demonstrated that better knowledge management has a positive impact on organizational performance. However, it is not yet clear how this process is to be achieved in academia and particularly in developing countries such as Morocco. The main objective of this article is to address this issue by collecting the views of the Abdelmalek Essaadi University teacher-researchers, through a hypothetico-deductive reasoning approach and a quantitative working method. Our questionnaire was administered to a representative sample of 88 teacher-researchers from the different institutions of the university under study. The results obtained show a strong correlation between knowledge management and organizational performance and a low degree of application of the knowledge management process (creation-storage-sharing-application) at the university in question.

Keywords: Knowledge management, Organizational performance, University.

JEL Classification: I 23.

Paper type: Empirical research.

1. Introduction

Le passage de l'économie post-industrielle à une économie de la connaissance a donné naissance à une nouvelle phase de l'histoire économique qui avait commencé dans les années 1990. En réponse à cette situation, de nombreux gestionnaires et chercheurs ont suggéré la nécessité de l'adoption de la gestion des connaissances comme une stratégie de gestion capable d'amener le changement et la performance aux organisations.

De leurs parts, les universités universellement connues comme organisations responsables sur la production, le stockage et le partage des connaissances ont vu nécessaire de participer à la construction de cette stratégie.

De nos jours, les universités sont soumises à des pressions similaires que subissent les différentes organisations pour avoir une place dans la société. Le gouvernement et les parties prenantes se préoccupent davantage de la performance des institutions d'enseignement supérieur. De plus, les modifications importantes apportées à la concurrence ont incité les professeurs et les universités à adopter un système de gestion moderne similaire aux entreprises dans la mesure où les étudiants sont actuellement traités comme des clients (Hilman & Abubakar, 2017).

Dans les pays développés, les universités jouent déjà un rôle primordial dans le développement économique et social à travers la qualité de la recherche scientifique, l'adaptation aux nouvelles technologies, le développement du capital humain, l'encouragement de l'innovation et la formation de cadres capable de conduire le changement dans tous les domaines.

Au niveau du Maroc, l'enseignement supérieur patauge constamment dans de nombreux problèmes, et ce malgré les avancées constatées, la multitude des réformes qui se succèdent depuis le début du troisième millénaire et la quête de la performance universitaire au niveau des discours royaux et des polémiques gouvernementales (Bouayad, Rouggani & Lamchouat, 2017; p.386).

L'engouement des instances politiques et académiques marocaines à la question de la performance de l'enseignement supérieur nous amène ainsi à l'étude de cette problématique et plus précisément la relation entre l'application de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au niveau de l'université Abdelmalek Essaadi et du point de vue des enseignants-chercheurs.

Reste à signaler à ce niveau que notre réflexion portera sur le traitement et l'analyse des trois éléments suivants: (1) Revue de littérature et développement des hypothèses (2) Méthodologie de recherche et (3) Résultats de l'étude.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

L'énorme quantité d'informations dans notre vie quotidienne et le travail continu pour les organiser afin de les exploiter de la meilleure façon possible

ont conduit à l'émergence d'un nouveau concept connu sous le nom de la gestion des connaissances.

Par ailleurs, le terme « performance » a fait couler beaucoup d'encre. Il s'agit d'un vocabulaire largement utilisé dans le domaine du management. La quête de la performance était l'objectif ultime de toutes les organisations.

2.1 Le processus de gestion des connaissances dans les universités

Les chercheurs ont identifié plusieurs étapes du processus de gestion des connaissances: création de connaissances, stockage des connaissances, partage des connaissances et application des connaissances (Wiig, (1997) ; Parikh, (2001) ; Horwitch & Armacost, (2002) ; Bergeron, (2003); Lawson, (2003) ; King, (2009); Heaidari et al., (2011)).

2.1.1. La création des connaissances :

La première étape du processus de gestion des connaissances est la création qui indique la capacité d'une organisation à développer de nouvelles idées qui ne seraient pas facilement imitées (Ichijo & Nonaka, 2006).

Selon Lgamidi, (2008) il y'a trois méthodes de création des connaissances en milieu universitaire :

- L'acquisition des connaissances de sources externes. Cela se fait par la formation, la lecture, le partage des expériences, la participation à des conférences, la recherche ...
- La création de nouvelles connaissances en élargissant les connaissances déjà existantes à travers la réflexion, l'analyse et la résolution des problèmes et le brainstorming.
- La création de nouvelles connaissances par l'exploration, l'expérimentation et la créativité qui reste la ressource la plus précieuse.

2.1.2. Le stockage des connaissances :

On note que la création de nouvelles connaissances n'est pas suffisante, il est plus important de disposer d'un mécanisme pour stocker et récupérer les connaissances en cas de besoin (Alavi, 2000). Cela a donné naissance au concept de mémoire d'organisation, qui signifie simplement l'emplacement auquel les connaissances sont stockées à travers différents moyens tels que des rapports, des tableaux, des notes, des papiers, des documents, et des bases de données (Kingston, 2012).

2.1.3. Le partage des connaissances :

C'est le processus par lequel les membres de l'organisme transfèrent les connaissances entre eux et avec les différentes parties prenantes en utilisant divers moyens ou canaux de communication (Alavi & Leidner, 2001).

Dans un contexte universitaire, ce partage se fait à travers (Awdah, 2010 ; p.63) :

- Les entretiens organisés par l'université.
- Les réunions auxquelles participent les membres de l'université.
- Les bases de données disponibles à l'université.
- Les conférences organisées par l'université.
- Le portail électronique de l'université.
- Les brochures et articles édités par l'université.
- Les séminaires pédagogiques organisés par l'université.

2.1.4. L'application des connaissances :

Cela signifie l'utilisation optimale et efficace des connaissances disponibles dans les établissements d'enseignement avec la meilleure façon pour atteindre les meilleurs résultats possible. Cette application des connaissances se fait par (Awdah, 2010 ; p.63) :

- Le consulting
- La commercialisation des travaux de recherche.
- Les contrats de recherche avec les secteurs publics et privés.

2.2 La performance organisationnelle au niveau des universités

La mesure du rendement est fondamentale pour toutes les organisations, y compris les universités. De nos jours, les universités sont soumises à des pressions similaires que subissent les différentes organisations pour avoir une place dans la société. Les modifications importantes apportées à la concurrence ont incité les professeurs et les universités à adopter un système de gestion moderne similaire aux entreprises dans la mesure où les étudiants sont actuellement traités comme des clients. De plus, les demandes des parties prenantes sont de plus en plus nombreuses (Hilman & Abubakar, 2017). Les universités doivent assurer et fournir aux étudiants un service de haute qualité. Elles ont l'obligation de former des diplômés qui peuvent s'adapter aux difficultés de la société en développement. Ceci nous amène à énoncer la sous-hypothèse 1 : « il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances et la formation au niveau de l'Université ».

D'autres recherches ont mis l'accent sur l'enseignement et la recherche en tant qu'indicateurs de mesure de la performance dans les universités Nedwek & Neal, (1994) ; Manjarrés et al., (2009) ; Lukman et al., (2010) ; Asif et al., (2013) ; Asif & Searcy, (2014). De ce fait, notre sous-hypothèse 2 est comme suit : « il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances et la recherche au sein de l'Université ».

D'autres chercheurs estiment que la production des services pour la communauté est un indicateur de performance Badri & Abdulla, (2004) ; Patel et al, (2011). D'où, notre sous-hypothèse 3 : « il existe une relation positive

entre l'utilisation de la gestion des connaissances et la publication au niveau de l'Université ».

Par ailleurs, le taux de diplomation des étudiants reste un principal indicateur de la performance des universités. Ball & Wilkinson, (1994) ; Higgins, (1989) ; Hilman & Abubakar, (2017) ; Johnes & Taylor (1990) ont déclaré que le taux de perte des étudiants de premier cycle devrait être pris en compte pour évaluer la performance des universités. Ceci nous permet de formuler la sous-hypothèse 4 suivante : « il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances et la gouvernance au niveau de l'Université ».

2.3 La gestion des connaissances et la performance organisationnelle

Tout d'abord il est connu universellement que la connaissance est une arme importante pour maintenir un avantage concurrentiel (Choi & Lee 2014 ; p.179). Cela est dû au fait que les organisations obtiennent une supériorité au niveau de la performance grâce à une combinaison de leurs ressources tangibles comme les ressources naturelles et les ressources intangibles comme les connaissances (Lee & Sukoco, 2007).

L'application appropriée d'un système de gestion des connaissances peut rendre une organisation auto-dépendante des connaissances, ce qui peut être utile pour survivre à de nombreux obstacles auxquels elle peut faire face à court et à long terme. (Biswas, 2017).

Dans le même sens, le succès d'une organisation dépend souvent de la capacité de celle-ci à accumuler des connaissances et de les traiter pour permettre l'apprentissage organisationnel (Cohen & Sproul, 1991). En revanche une gestion active des connaissances ne se limite pas au partage des connaissances et des expériences entre les employés, mais exige un système d'acquisition et de gestion des connaissances (Drucker, 1993).

Les éléments présentés précédemment nous permettent d'énoncer l'hypothèse centrale suivante : « il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) et la performance organisationnelle de l'Université ».

2.4 Contexte de l'étude

Cette étude s'inscrit dans le cadre où la recherche de la performance publique est un phénomène qui a pris son ampleur au cours des quinze dernières années, largement inspirée par la montée du « new public management » dans la réforme de l'État, et par l'impulsion de la nouvelle méthode de gouvernance. En contexte universitaire, la recherche de la performance est aujourd'hui au cœur des réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche au Maroc. Ce qui exerce une pression multiforme sur les

universités d'aujourd'hui visant à l'objectivation quantitative de leurs « performances » (Mériade, 2019).

3. Méthodologie de recherche

3.1 Méthode de recherche

Notre recherche est influencée par l'inscription de notre travail dans un paradigme épistémologique adéquat en fonction du cadre conceptuel, des hypothèses, des objectifs et de la relation entre les variables.

Afin d'être précis, nous allons répondre à l'ensemble des points cités auparavant qui résument notre cadre épistémologique et notre choix méthodologique à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Cadre épistémologique et choix méthodologiques

Axe méthodologique	Notre choix
Le Paradigme épistémologique	Le post positiviste
Le courant de pensée	Le réalisme scientifique
La démarche de raisonnement	La démarche hypothético-déductive
La méthode de travail	Quantitative
Outil de collecte de données	Le questionnaire
La nature des données	Les données sont des interprétations de la réalité qui peut être considérée objective.
La nature de la réalité	la réalité existe indépendamment de nous.
La relation entre le chercheur et l'objet de l'étude	On admet qu'il y a une indépendance entre nous et notre sujet de l'étude
La démarche de test	La recherche s'inscrit dans une démarche de test de modèle élaboré à partir de la théorie.

Source : Auteurs

3.2 L'échantillon de notre étude

Nous avons administré un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de 88 enseignants chercheurs des différents établissements de l'université Abdelmalek Essadi.

Il nous semble donc nécessaire à ce niveau de présenter une analyse de l'échantillon de notre étude.

Tout d'abord, nous présentons le calcul de la taille de notre échantillon :

Tableau 2 : Calcul de la taille de l'échantillon

Taille de la population	niveau de confiance	La marge d'erreur	Formule	La taille de notre échantillon
1000 enseignants chercheurs	95%	10%	$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$	n=88 enseignants chercheurs des différents établissements de l'université

Source : Auteurs

Ensuite, nous présentons la répartition du nombre des répondants par établissement et par ville :

Tableau 3 : La répartition des répondants des différents établissements de l'université

Établissement	La ville	Nombre de répondants
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	Tanger	22
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	Tétouan	15
École Nationale de Commerce et de Gestion	Tanger	8
Écoles nationales des sciences appliquées	Al Hoceima	7
Faculté des Lettres et Sciences Humaines	Tétouan	8
Faculté sciences techniques Tanger	Tanger	11
Faculté poly- disciplinaire	Larache	9
Faculté sciences	Tétouan	8
Total		88

Source : Auteurs

3.3 Notre outil de collecte de données

Afin de répondre aux besoins de notre étude, un questionnaire de huit indices et 35 questions a été conçu. Toutefois, il nous semble nécessaire de s'assurer de la validité et de la fiabilité de notre outil.

3.3.1 La validité du contenu :

Afin de garantir la validité du contenu de notre questionnaire, nous avons suivie la démarche ci-dessous :

Premièrement nous avons mené une recherche poussée sur le sujet puis spécifié la structure du domaine étudié. Ensuite nous avons consulté des

spécialistes du domaine de la gestion des connaissances en premier lieu des enseignants et des praticiens et en fin, nous avons effectué les rectifications nécessaires : nous avons éliminé presque 20 questions et reformulé pas mal de questions pour avoir finalement un questionnaire valide au niveau du contenu.

2.3.2 Analyse de la fiabilité du questionnaire

Pour répondre à la problématique de la fiabilité des questions posées lors d'un test, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach. Le tableau ci-dessous montre la valeur du coefficient pour tous les chapitres de notre recherche à l'aide du logiciel SPSS :

Tableau 4 : La fiabilité du questionnaire

Variables de l'étude	Chapitre	Coefficient alpha de Cronbach
Création	1-4	0,822
Stockage	5-7	0,838
Partage	8-11	0,784
Application	12-15	0,971
La gestion des connaissances	1-15	0,957
Formation	16-20	0,928
Recherche	20-25	0,936
Publication	25-30	0,972
Gouvernance	30-35	0,977
La performance organisationnelle	16-35	0,973

Source : Auteurs

À partir des données du tableau ci-dessus on remarque que la valeur du coefficient alpha de Cronbach pour tous les chapitres de notre recherche est comprise entre 0,784 et 0,977.

Pour la variable indépendante la valeur de $\alpha = 0,957$ tandis que pour la variable dépendante $\alpha = 0,973$.

Par conséquent, ces valeurs sont largement supérieures de 0,7 ce qui confirme la cohérence interne et la fiabilité de notre questionnaire (Hair, et.al, 2010).

Nous avons effectué également un test de normalité de la répartition des données à travers le test de Kolmogorov-Smirnov. Les résultats se présentent comme suit :

Tableau 5 : Test de la normalité des données

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistique	ddl	Signification
Création	,267	88	,000
Stockage	,167	88	,000
Partage	,189	88	,000
Application	,203	88	,000
Formation	,162	88	,001
Recherche	,165	88	,000
Publication	,245	88	,000
Gouvernance	,160	88	,000

Source : Auteurs

D'après les résultats du tableau 5 on remarque que la valeur statistique de sigma (sig) pour tous les axes de l'étude est supérieure à 0,152 (le degré de signification $\alpha \leq 0.05$) ce qui signifie que les données collectées de tous les axes de notre questionnaire suit une distribution normale. Ceci nous permettra de faire les tests statistiques nécessaires pour répondre aux hypothèses de notre travail.

4. Résultats de l'étude

Pour répondre aux objectifs de notre travail, nous avons effectué une analyse suivant deux logiques : descriptive et explicative. Par la suite ces résultats nous permettront de valider notre modèle hypothétique de recherche.

4.1 Résultats de la statistique descriptive

Nous avons résumé et présenté dans des tableaux ci-dessous les données relatives aux réponses des enseignants chercheurs de l'Université Abdelmalek Essaadi sur l'utilisation de la gestion des connaissances (création-stockage-partage-application) et sur les indicateurs de performance organisationnelle (formation-recherche-publication-gouvernance) à l'aide du logiciel SPSS.

4.1.1. L'utilisation en général de la gestion des connaissances :

Concernant l'utilisation générale de la gestion des connaissances (G.C) nous pouvons en se basant sur le tableau 6 ci-dessous qu'on remarque que le processus de gestion des connaissances au niveau des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi demeure faible pour l'ensemble des opérations (création, stockage, partage et application des connaissances) :

- En première position on a le partage des connaissances avec une moyenne de (2,71) et un écart type de (0,98),
- En deuxième position on a la création des connaissances avec une moyenne de (2,23) et un écart type de (1,05),

- En troisième position on a l'application des connaissances avec une moyenne de (2,13) et un écart type de (1,14),
- En dernière position on a le stockage des connaissances avec une moyenne de (2,07) et un écart type de (1,33).

Tableau 6 : Récapitulatif de la variable application de la G.C

Application la G.C	moyenne	L'écart type	La valeur de T	Niveau	Classement
La création	2,2301	1,05	19,848	Faible	2
Le stockage	2,0751	1,33	14,659	Faible	4
Le partage	2,7159	0,98	25,886	Faible	1
L'application	2,1278	1,14	17,544	Faible	3

La valeur de T du tableau = 1,96, avec un niveau de significativité $\alpha=0.05$, et un niveau moyen = 3

Source : Auteurs

4.1.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle

Concernant la performance organisationnelle, on a pu montrer (tableau 7) que la performance organisationnelle des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi demeure faible et en dessous de la moyenne pour l'ensemble des indicateurs (formation, recherche, publication et gouvernance) avec quelques nuances :

- En première position on a la gouvernance avec une moyenne de (2,29) et un écart type de (0,92),
- En deuxième position la recherche et l'innovation au niveau de l'université avec une moyenne de (2,26) et un écart type de (0,96),
- En troisième position on a la formation avec une moyenne de (2,12) et un écart type de (0,94),
- En dernière position on a la publication avec une moyenne de (2,11) et un écart type de (1,19).

Tableau 7: Récapitulatif de la variable performance organisationnelle

La performance organisationnelle	La moyenne	L'écart type	La valeur de T	Niveau	Classement
Formation et apprentissage	2,1205	0,94	21,056	Faible	3
Recherche et innovation	2,2636	0,96	22,072	Faible	2
Publication	2,1159	1,19	16,649	Faible	4
La gouvernance de l'université	2,2977	0,92	23,422	Faible	1

La valeur de T du tableau = 1,96, avec un niveau de significativité $\alpha=0.05$, et un niveau moyen = 3

Source : Auteurs

4.2 Résultats de la statistique explicative

A ce niveau nous allons présenter les résultats de la régression multiple de l'impact de la gestion des connaissances (création-stockage-partage-application) comme variable indépendante et chaque indicateur de la performance organisationnelle (variable dépendante) de l'Université Abdelmalek Essaadi.

4.2.1 La gestion des connaissances et la formation :

Concernant la gestion des connaissances et la formation on a trouvé (tableau 8) le coefficient de détermination R^2 pour l'axe formation égale à (0,747) ce qui signifie que 74,7 % de la variation de la formation à l'Université Abdelmalek Essaadi est due à l'utilisation de la gestion des connaissances. Le reste est dû à d'autres facteurs non inclus dans cette étude.

Concernant les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson r elles sont comprises entre (0,712 et 0,857) par rapport au lien entre la gestion des connaissances et la formation.

Tableau 8 : La gestion des connaissances et l'indicateur formation

La variable dépendante	Résumé du modèle			La variable indépendante	Les coefficients de régression		
	Corrélation multiple R	Coefficient de détermination R^2	R^2 ajusté		Coefficient de corrélation	Bêta	T
Formation	0,864 ^a	0,747	0,734	La création	0,712**	0,225	-1,664
				Le stockage	0,745**	0,087	0,666
				Le partage	0,739**	0,175	1,391
				L'application	0,857**	0,831	7,098

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs

D'après les résultats ci-dessus, nous pouvons confirmer qu'il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) et la formation au sein de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants chercheurs (Ceci constitue la première sous-hypothèse (SH₁) de notre étude).

4.2.2 La gestion des connaissances et la recherche

Concernant la gestion des connaissances et la recherche on a trouvé (tableau 9) le coefficient de détermination R^2 pour l'axe recherche égal à (0,661) ce qui

signifie que 66,1 % de la variation de la recherche à l'Université Abdelmalek Essaadi est due à l'utilisation de la gestion des connaissances. Le reste est dû à d'autres facteurs non inclus dans cette étude.

Concernant les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson r elles sont comprises entre (0,742 et 0,788) par rapport au lien entre la gestion des connaissances et la recherche.

Tableau 9 : La gestion des connaissances et l'indicateur recherche

La variable dépendante	Résumé du modèle			La variable indépendante	Les coefficients de régression		
	La corrélation multiple R	Coefficient de détermination R ²	R ² ajusté		Corrélation de Pearson r	Bêta	T
Recherche et innovation	0,813 ^a	0,661	0,645	La création	.0764**	0,193	1,236
				Le stockage	0,749**	0,113	0,748
				Le partage	0,742**	0,132	0,910
				L'application	0,788**	0,419	3,095

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs

D'après les résultats ci-dessus, nous pouvons confirmer qu'il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) et la recherche au sein de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants chercheurs (Ceci constitue la deuxième sous-hypothèse (SH₂) de notre étude).

4.2.3 La gestion des connaissances et la publication

Concernant la gestion des connaissances et la publication on a trouvé (tableau 10) le coefficient de détermination R^2 pour l'axe publication égal à (0,922) ce qui signifie que 92,2 % de la variation de la publication à l'Université Abdelmalek Essaadi est due à l'utilisation de la gestion des connaissances. Le reste est dû à d'autres facteurs non inclus dans cette étude.

Concernant les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson r elles sont comprises entre (0,809 et 0,922) par rapport au lien entre la gestion des connaissances et la publication.

Tableau 10 : La gestion des connaissances et l'indicateur publication

La variable dépendante	Résumé du modèle			La variable indépendante	Les coefficients de régression		
	Corrélation multiple R	Coefficient de détermination R^2	R^2 ajusté		Corrélation de Pearson	Bêta	T
La publication	0,960 ^a	0,922	0,918	La création	0,922**	0,536	7,157
				Le stockage	0,809**	-0,296	-4,068
				Le partage	0,884**	0,333	4,764
				L'application	0,897**	0,416	6,396

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Auteurs

En se basant sur les résultats ci-dessus, nous pouvons confirmer qu'il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) et la publication au sein de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants chercheurs (Ceci constitue la troisième sous-hypothèse (**SH₃**) de notre étude).

4.2.4 La gestion des connaissances et la gouvernance

Concernant la gestion des connaissances et la gouvernance on a trouvé (tableau 11) le coefficient de détermination R^2 pour l'axe gouvernance égal à (0,822) ce qui signifie que 82,2 % de la variation de la gouvernance à l'université Abdelmalek Essaadi est due à l'utilisation de la gestion des connaissances. Le reste est dû à d'autres facteurs non inclus dans cette étude. A propos des valeurs du coefficient de corrélation de Pearson r elles sont comprises entre (0,799 et 0,887) par rapport au lien entre la gestion des connaissances et la gouvernance.

Tableau 11 : La gestion des connaissances et l'indicateur gouvernance

La variable dépendante	Résumé du modèle			La variable indépendante	Les coefficients de régression		
	Corrélation multiple R	Coefficient de détermination R^2	R^2 ajusté		Corrélation de Pearson	Bêta	T
La gouvernance	0,907 ^a	0,822	0,814	La création	0,832**	0,122	1,083
				Le stockage	0,845**	0,262	2,385
				Le partage	0,799**	0,017	0,164
				L'application	0,887**	0,547	5,582

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs

D'après les résultats ci-dessus, nous pouvons confirmer qu'il existe une relation positive entre l'utilisation de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) et la gouvernance au sein de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants chercheurs (Ceci est la quatrième sous-hypothèse (SH₄) de notre étude).

4.2.5 La gestion des connaissances et la performance organisationnelle

Deux résultats sont présentés à ce niveau : la corrélation entre la gestion des connaissances et la performance et la régression linéaire entre la gestion des connaissances et la performance.

Concernant la corrélation (r) entre le processus de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, elle est de l'ordre de 0,917.

Tableau 12 : La corrélation entre la gestion des connaissances et la performance

	La G.C	La Performance
La G.C	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	88

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs

Concernant la régression linéaire entre la gestion des connaissances et la performance en général on remarque que la valeur de la corrélation multiple R est de (0,917) pour l'ensemble des indices de la variable indépendante (processus gestion des connaissances) et la variable dépendante (performance organisationnelle).

Tableau 13 : Régression linéaire entre la gestion des connaissances et la performance

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,917 ^a	0,841	0,839	0,37886

Valeurs prédites : (constantes), La gestion des connaissances

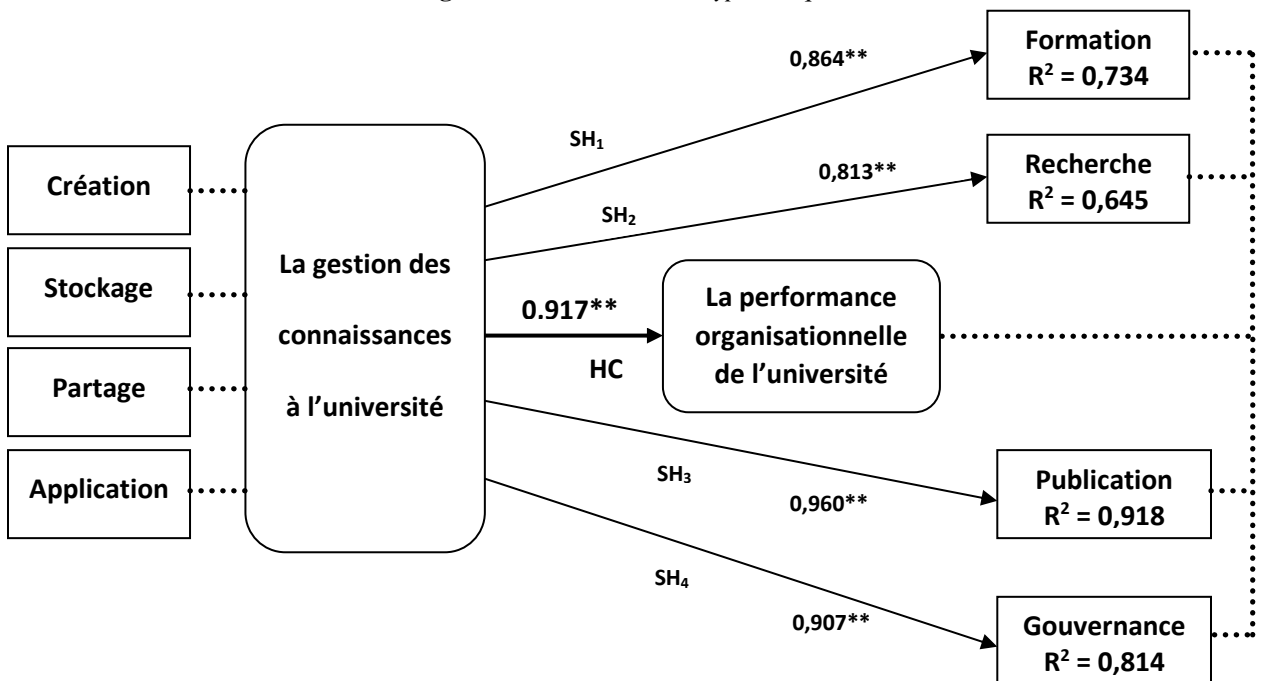
Source : Auteurs

Les deux résultats ci-dessus confirment qu'il existe une relation positive entre le processus de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) et la performance organisationnelle de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants chercheurs (Ceci constitue l'hypothèse centrale (HC) de notre étude).

4.3 Test du modèle hypothétique de l'étude

A l'aide de la régression multiple, nous avons pu étudier l'impact du processus de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application des connaissances) sur la formation, la recherche, la publication et la gouvernance comme indicateurs de la performance organisationnelle de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants chercheurs. La figure ci-dessous présente les résultats confirmant la relation positive entre nos variables (le coefficient de corrélation de Pearson est supérieur à 0,5 pour toutes les relations entre les variables). Ce qui valide l'hypothèse centrale et les sous-hypothèses et prouve la validité de notre modèle hypothétique de recherche :

Figure 1 : Test du modèle hypothétique



Source : Auteurs

Ces résultats coïncident avec les développements théoriques présentés précédemment et le travail d'Atual & Janson (2002) sur le rôle de la gestion des connaissances dans la création de l'avantage compétitif dans les organisations modernes et l'étude de Juan & Merced (2006) sur l'impact des

opérations de gestion des connaissances dans l'amélioration de la compétitivité. Cela nous permet d'expliquer la situation des universités marocaines qui enregistrent un niveau moyen dans la majorité des indicateurs de performance établie par les institutions de classements en raison d'un manque d'utilisation efficace de la gestion des connaissances.

5. Conclusion

La gestion des connaissances en milieu universitaire marocain constitue un champ d'études relativement jeune. Notre recherche avait comme objectifs l'identification de la réalité d'application de la gestion des connaissances au niveau de l'Université Abdelmalek Essaadi et son influence sur la performance organisationnelle du point de vue des enseignants chercheurs.

Cet article a permis d'apporter un certain éclairage sur le degré d'utilisation de la gestion des connaissances (création, stockage, partage et application) qui reste faible et en dessous de la moyenne expliquant ainsi ce manque de performance caractérisant les universités marocaines.

Les résultats obtenus fournissent également des preuves d'une relation positive et forte entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au niveau de l'Université Abdelmalek Essaadi

Ces conclusions vont dans le même sens que les résultats obtenus par l'étude de (Sahibzada et al 2020) qui confirme ce lien positif entre la gestion des connaissances et la performance au sein des établissements universitaires en chine du point de vue de 536 enseignants et administrateurs. Elles sont en accord aussi avec la recherche de (Shahzad et al en 2020) auprès de 475 répondants des sociétés multinationales en Pakistan qui confirment ce lien entre le processus de gestion des connaissances (acquisition, diffusion et application) et la performance durable de l'organisation.

Par ailleurs, il faut souligner que cette recherche a des retombées importantes pour les dirigeants des universités marocaines. La confirmation des hypothèses de notre travail rappelle que chaque université doit clairement définir sa stratégie en se basant sur une meilleure gestion des connaissances comme pierre angulaire de toute action visant l'excellence et la performance organisationnelle, et par conséquent l'amélioration de sa compétitivité au niveau internationale. De plus, notre recherche constitue une piste de réflexion pour les chercheurs voulant renforcer les recherches relatives à la gestion des connaissances et la performance organisationnelle en milieu universitaire et surtout marocain.

Reste à signaler à ce niveau que l'élargissement de l'échantillon de l'étude à travers l'intégration de points de vue des enseignants chercheurs au sein des autres universités marocaines ne pourra que consolider les conclusions trouvées au niveau de notre recherche et avoir un effet positif sur l'enrichissement des études réalisées concernant cette problématique.

Références :

- (1). Alavi , M ., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. DOI: 10.2307/3250961.
- (2). Alavi, M. (2000). Managing knowledge. In R. Zmud (Ed.), *Framing the domain of IT management* (pp. 15–28). Cincinnati, Ohio: Pinnoflex Educational Resources Ltd.
- (3). Arikh , M. (2001). Knowledge Management Framework for High-Tech, Research and Development, *Engineering Management Journal*, 13 pp ,27-34.
- (4). Asif, M. and Searcy, C. (2014), “Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education”, *Total Quality Management & Business Excellence Journal*, Vol. 25 Nos 1/2, pp. 22-35.
- (5). Asif, M., Raouf, A. and Searcy, C. (2013), “Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?”, *Quality & Quantity*, Vol. 47 No. 6, pp. 3095-3111.
- (6). Atual, G. & Janson, M. (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge, *Journal of knowledge management*, Vol 06, No. 02.
- (7). Awdah, F. (2010). *Etat des lieux de la gestion des connaissances dans les universités en Palestine*, Mémoire de master, L'Université islamique, Palestine.
- (8). Badri, M. & Abdulla, M. (2004). “Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 224-42.
- (9). Ball, R., Wilkinson, R. (1994). The use and abuse of performance indicators in UK higher education. *High Education* 27, 417–427, <https://doi.org/10.1007/BF01384902>.
- (10). Bergeron B. 2003. *Essentials of knowledge management'*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- (11). Biswas, S. (2017). Adoption of Knowledge Management Systems: A Study on How Wiki Systems Should Be Adopted by Minimizing the Risk of Failure. *Information and Knowledge Management*, 7(7), 1-7.
- (12). Blackman , D ., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Iss: 6 pp. 547 – 563.
- (13). Bouayad, A. N., Rouggani K., & Lamchouat, M. (2017). La performance universitaire publique au cœur de la théorie des STAKEHOLDERS, *Economie et Kapital*, Numéro 12 / pp. 48-78, ISSN:2489-1282.
- (14). Choi, B., & Lee, H. (2014). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical

- Examination, *Journal of Management Information Systems* / Summer 2003, Vol. 20, No. 1, pp. 179–222.
- (15). Cohen, M.D. & Sproul, L.E. (1991) ‘Editors’ Introduction’, *Organization Science* 2(1): 1–3 (Special issue on Organizational Learning – Papers in honor of [and by] James G. March).
- (16). Drucker, P. F. (1993). "The rise of the knowledge society." *The Wilson Quarterly*, vol. 17, no. 2, p. 52+.
- (17). Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- (18). Heaidari, M., Moghimi, S.M. & Khanifar, H. (2011), "The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran", *British Journal of Science*, Vol. 1 No. 2, pp. 54-75.
- (19). Higgins, J. C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38, 358-368.
- (20). Horwitch, M. and Armacost, R. (2002), "Helping Knowledge Management Be All It Can Be", *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 No. 3, pp. 26-31. <https://doi.org/10.1108/eb040247>.
- (21). Ichijo, K., & Nonaka, I, (2006). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, ISBN-13 978-0-19-515962-2.
- (22). Johnes, J., & Taylor, J. (1990). *Performance Indicators in Higher Education: UK Universities*. Open University Press and the Society for Research into Higher Education.
- (23). Juan, C.B. & Merced, S.C. (2006). Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage: an integrative conceptual framework, *Journal of knowledge management*, Vol 10, No 04, pp. 100-112, <https://doi.org/10.1108/13673270610679390>.
- (24). King, W.R. (2009) *Knowledge Management and Organizational Learning*. *Annals of Information Systems*, vol 4. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1_1.
- (25). Kingston, J. (2012). Choosing knowledge dissemination approach. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 160– 170.
- (26). Lawson, S. (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University). Retrieved from Nova Southeastern University dissertation database. (UMI No. 3100959).
- (27). Lee, L.T. & Sukoco, B.M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital, *International Journal of Management*, 24(3), 549- 73.

- (28). Lgamidi, N. (2008). La gestion des connaissances comme source de développement de l'enseignement dans la province de Djeddah, Mémoire de master, université om al qoraa.
- (29). Lukman, R., Krajnc, D., & Glavič, P. (2010). University ranking using research, educational and environmental indicators. *Journal of Cleaner Production*, 18, 619-628.
- (30). Manjarrés , I. , Carrión , A , & Vega , J (2009) , The Effects of University–Industry Relationships and Academic Research On Scientific Performance: Synergy or Substitution? , *Res High Educ* 50, 795 (2009). <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9142>.
- (31). Mériade, L. (2019). L'hybridation des instruments de gestion. L'exemple du pilotage de la performance universitaire en France. *Management & Avenir*, 108(2), 13-42. <https://doi.org/10.3917/mav.108.0013>.
- (32). Moaua, A. (2008). La gestion des connaissances et des informations dans les établissements d'enseignement supérieur : Des expériences internationales, *Revue des études des informations*, volume 3, pp 99-128.
- (33). Nedwek, B.P., Neal, J.E. Informational cultures: Facing challenges of institutional research within cross-continental settings. (1994). *Res-High-Educ* 35, 429–442. <https://doi.org/10.1007/BF02496381>.
- (34). Patel, V.M., Ashrafian H., Kamran A., Sonal A., Sejal J., Jeremy K., Darzi A. & Athanasiou T. (2011). How has healthcare research performance been assessed? A systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 104, 251-261.
- (35). Sahibzada, U., Jianfeng, C. & Latif, K. (2020). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity, *Studies in Higher Education*, Volume 45, Issue 11 (2020).
- (36). Shahzad, M., Jamilab, M. & Zubaire, S. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance. through green innovation, *Journal of Knowledge Management*, ISSN: 1367-3270.
- (37). Wiig, KM. (1997). 'Knowledge Management: an introduction and perspective', *The Journal of Knowledge Management*, vol. 1, no. 1, pp. 6-14.