

CASE STUDY

Gestion des connaissances au service du développement: le cas d'une organisation internationale de recherche (Knowledge management for development: the case of an international research organization)

Modou F. Sall

Résumé

Cette recherche a été entreprise dans le souci de mieux comprendre la situation de la gestion des connaissances dans une organisation internationale canadienne dédiée à la recherche pour le développement. La finalité de la recherche étant de proposer une stratégie de gestion des connaissances répondant aux besoins de l'organisation en vue de soutenir sa stratégie. Des études - quantitative et qualitative - ont été faites pour évaluer les pratiques, attitudes, perceptions et opinions des employés de l'organisation, selon quatre facilitateurs de la gestion des connaissances (leadership, technologie, engagement et structure organisationnelle) considérés parmi les plus pertinents pour l'organisation. L'administration d'un questionnaire destiné aux employés de l'organisation a permis de mesurer les perceptions et de recueillir des données, grâce à une échelle de Likert en cinq points (1 à 5). Des entretiens avec les agentes du partage et de l'application des connaissances, ont également été faits pour collecter des informations nécessaires à la formulation de recommandations. 38% des employés ciblés ont rempli le questionnaire, et 70% des responsables du partage et de l'application des connaissances, représentant 100% de cette catégorie de participants disponibles au moment des entretiens, ont été interviewés.

This research was undertaken to better understand the state of knowledge management within a Canadian international organization dedicated to research for development. The research aimed to propose a knowledge management strategy that meets the organization's needs and supports its overall strategy. Quantitative and qualitative studies were conducted to assess the practices, attitudes, perceptions, and opinions of the organization's employees, based on four key knowledge management facilitators (leadership, technology, engagement, and organizational structure) considered most relevant to the organization. A questionnaire administered to the organization's employees allowed for the measurement of perceptions and the collection of data using a five-point Likert scale (1 to 5). The findings aim to raise awareness among staff about the importance of knowledge and among senior management about the need to implement a knowledge management strategy encompassing both explicit and tacit knowledge.

Mots-clés: gestion des connaissances; partage des connaissances; application des connaissances; gestion des organisations; nouvelle économie; performance organisationnelle; Canada

Keywords: knowledge management; knowledge sharing; knowledge application; organizational management; new economy; organizational performance; Canada

1 Introduction

Cette étude de cas se propose de partager les résultats d’une recherche sur la gestion des connaissances, faite entre avril 2024 et janvier 2025, dans une organisation internationale. Les objectifs assignés à la recherche consistent à décrire les pratiques actuelles de gestion des connaissances dans l’organisation internationale, et à analyser le rôle et la place du leadership, de l’engagement, de la structure organisationnelle et de la technologie, en tant que principaux facilitateurs de la gestion des connaissances, pour mettre en place une stratégie mieux adaptée.

L’importance de la connaissance et de la gestion des connaissances dans l’avancement de l’agenda du développement international a été reconnue depuis la fin des années 1990, lorsque le concept de 'gestion des connaissances pour le développement' a vu le jour (Boyes et al, 2023, p. 13).

Theriu et al (2010; cité par Ebuy, Bekele & Jimma, 2013, p. 2) soutiennent que la gestion des connaissances a été une évolution naturelle durant les premières années du vingt-et-unième (XXIème) siècle et un sujet préoccupant dans plusieurs milieux d'affaires et dans d’autres secteurs d’activités où la capacité de gérer la connaissance est devenue de plus en plus cruciale dans l’économie de la connaissance d’aujourd’hui.

Après l’introduction, l’article présente la mise en contexte, qui met en évidence l’importance de la gestion des connaissances dans un monde du savoir. Par la suite, il présente l’organisation internationale où la recherche a été faite, avant de décrire les méthodes de recherche utilisées. Enfin l’étude présente les résultats obtenus et propose quelques recommandations visant à mettre en place une stratégie de gestion des connaissances dans l’organisation internationale.

2 Gestion des connaissances dans les organisations contemporaines

Elle s’articule autour de l’histoire de la gestion des connaissances, suivie des descriptions respectives de la nouvelle économie, dans un marché d’emploi en constante évolution, où l’apprentissage et l’intelligence artificielle se trouvent au cœur des stratégies des organisations, publiques ou privées.

2.1 Histoire et justification de la gestion des connaissances

La connaissance est une prise de conscience totale de votre environnement et de ce qui se passe. La connaissance ne vient pas seulement du fait d’observer votre environnement, mais de développer une conscience approfondie de ce qui se passe réellement autour de vous. (Gaman, s. d.; cité par Djohossou, Bulbul et Hendrix-Jenkin, 2023, p. 93).

Les origines de la gestion des connaissances sont justifiées par les besoins de la philosophie, de l’expertise dans les milieux de travail, du développement des affaires, de l’optimisation de l’efficacité pour accroître la croissance économique, et de la préparation à la concurrence grâce à des possibilités nouvelles et diverses dont l’intelligence artificielle (Wiig, 1999, p. 3).

Dalkir (2011, p. 18) rapporte que le développement historique de la gestion des connaissances, de 1800 à nos jours, s’est opéré selon les besoins et les préoccupations de chaque époque, comme l’illustre la figure 1 ci-dessous:

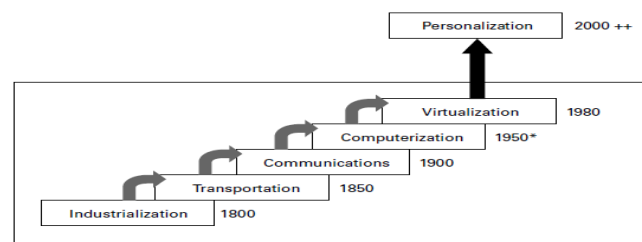


Figure 1.: Périodes phares dans le développement de la gestion des connaissances

Source : Dalkir (2011, p. 18)

Pour Prusak (2001, p. 1), la gestion des connaissances est une réponse concrète à des problèmes embarrassants sur les tendances sociales et économiques, comme la mondialisation, la société de l’information omniprésente, et la vision de l’entreprise centrée sur la connaissance.

2.2 Une nouvelle économie orientée vers la compétitivité

C’est vers la fin des années 1990 qu’est apparu le concept ‘nouvelle économie’, aussi désignée par les expressions, ‘nouvelles techniques de l’information et de la communication’, ‘société de l’information’, ‘troisième révolution industrielle’, ‘ère du numérique’ (Jézéquel, 2003, p. 193).

Theriu & Maditinos (2011, p. 98) rapportent que les progrès fulgurants des technologies de l’information ont fait entrer le monde dans une nouvelle ère économique où la gestion des

connaissances a été une évolution naturelle, dès le début du XXIème siècle.

Dalkir (2011, p. 2) affirme que la capacité de gérer les connaissances s'avère cruciale dans l'économie de la connaissance d'aujourd'hui; et que la création et la diffusion des connaissances sont devenues des facteurs de compétitivité de plus en plus importants

2.3 Un marché de l'emploi en pleine mutation

Décrivant la situation des entreprises dans la mondialisation des marchés, la libéralisation de l'économie et l'impact des technologies de l'information et de la communication, Grundstein (2016, p. 3) révèle que les acteurs-décideurs se doivent d'acquérir de nouvelles compétences, individuelles et collectives, adaptées aux valeurs et aux cultures spécifiques de chaque lieu de travail, afin de répondre à leurs missions, dans le respect des contraintes de coût, de délai, de qualité et de sécurité qui sont intournables.

L'ère des entreprises numériques va accompagner le nouveau monde du travail dont les dimensions vont exiger de nouvelles compétences et capacités de la part des travailleurs (Botha, 2019, p. 14).

2.4 Des organisations de plus en plus apprenantes

Koenig (2015, p. 87) définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Les environnements - internes et externes - des organisations, en constante évolution, requièrent l'acquisition de connaissances actualisées par les ressources humaines de ces dernières, afin de s'y adapter. L'apprentissage permet certes d'acquérir des connaissances nouvelles mais il facilite également la création de connaissances et l'innovation dans les organisations.

2.5 L'intelligence artificielle (IA) à la croisée des chemins

Olaisen et Revang (2018; cité par Olan & al., 2022, p. 611) annoncent que les technologies de l'IA soutiennent les activités de la connaissance organisationnelle en gérant des connaissances collectives complexes qui sont difficiles à appliquer et à intégrer dans les processus opérationnels.

Le Canada constitue un leader mondial dans le domaine de l'IA. En 2022-2023, 2,57 G\$ ont été investis dans la recherche et le développement de l'IA au Canada; Le nombre

de brevets d'IA déposés par des inventeurs canadiens a augmenté de 57 % en 2022 (Deloitte, 2023, p. 4).

3 Présentation de l'organisation internationale de recherche

L'organisation, dans laquelle la recherche a été faite, est créée par une loi adoptée par le Parlement du Canada en 1970. Son nom a été anonymisé dans ce papier. La devise de l'organisation qui est « Innovation, Knowledge, Solutions » met en exergue l'importance de la connaissance qui devrait être considérée comme ressource capitale pour créer et innover dans la perspective de solutions durables.

3.1 Mission et vision

La mission de l'organisation est : « Être un chef de file de la recherche pour le développement en investissant dans la recherche et l'innovation de haute qualité, en partageant les connaissances et en mobilisant des alliances pour des sociétés plus durables, plus prospères et plus inclusives ».

La vision de l'organisme international est de : « Un monde plus durable et inclusif ».

3.2 Principaux domaines d'activités

Ils évoluent au fil du temps, afin de s'adapter aux réalités du moment et aux besoins des pays en développement, dans un environnement mondial en constante mutation. Le plan stratégique de l'organisation internationale présentement en cours, s'articule autour des thématiques ci-dessous dans lesquels les projets de recherche doivent s'inscrire :

- Changements climatiques et systèmes alimentaires.
- Systèmes de santé publique dans le monde.
- Éducation, sciences et technologies.
- Autonomisation juridique, inclusion numérique et déplacement forcé.
- Développement durable, économies inclusives et égalité des genres.

Au cours des cinq dernières décennies, l'organisme de développement international a soutenu plus de deux mille (2000) projets de recherche dont le but est d'améliorer le bien-être social des populations les plus vulnérables.

3.3 Situation de la gestion des connaissances dans l'organisation internationale

La stratégie 2020-2030 de l'organisation se fixe trois objectifs qui sont les suivants :

- i. Financer des projets de recherche de haute qualité et soutenir des initiatives destinées aux transformations économiques et sociales des communautés;
- ii. Partager les connaissances qui résultent des recherches soutenues en vue de leur appropriation et d'une judicieuse utilisation;
- iii. Encourager la création d'alliances, de partenariats et de réseaux qui devront se mobiliser ensemble afin que leur impact soit beaucoup plus significatif.

Le second objectif qui porte sur le partage des connaissances devrait être réalisé par deux actions majeures que sont (i) l'application des connaissances pour la mise en œuvre et l'utilisation de la recherche et (ii) le partage des connaissances pour une influence réelle et un impact accru. Ces deux actions (application des connaissances et partage des connaissances) contribuent au positionnement stratégique de l'organisation internationale de recherche et à son rayonnement.

Depuis 2021, l'organisation s'est engagée à mettre en place un cadre de partage des connaissances, piloté par la division des politiques et des évaluations (POEV) où deux employées chargées de l'application des connaissances s'attellent à faire avancer le processus. Des employés (Knowledge Sharing Officer) sont en activité dans les programmes pour soutenir le partage des connaissances dont la finalité ultime est une meilleure diffusion des résultats de recherche.

Une communauté de pratique sur le partage des connaissances existe. Elle organise de temps en temps des sessions d'échanges et de discussions auxquelles tout le personnel de l'organisation internationale est invité.

Le processus actuellement mis en œuvre par l'organisation internationale de recherche se limite essentiellement aux activités de partage des connaissances. Mais il doit tendre vers la gestion des connaissances qui inclut les étapes du partage et de l'application des connaissances.

Pour mieux optimiser le processus de partage des connaissances dans le cadre d'une gestion des connaissances plus adaptée, il a été décidé d'effectuer cette étude qui permettrait de recueillir des données sur, entre autres, les perceptions, opinions et niveaux d'engagement des

employés mais aussi des agents de partage et d'application des connaissances.

Le but recherché est d'améliorer le processus en cours et d'aider dans l'avancement du partage des connaissances, dans la perspective d'une stratégie globale de gestion des connaissances.

4 Méthodologie de la recherche

La méthodologie utilisée pour faire cette étude comprend deux types de recherche : une recherche quantitative et une recherche qualitative. Le respect des considérations éthiques a été garanti par le Comité d'éthique en recherche (CER) de l'Université du Québec en Outaouais qui a examiné les questionnaires, guide d'entretien, formulaires de consentement et outils de promotion proposés, avant de délivrer un certificat d'approbation éthique le 23 octobre 2024.

4.1 Recherche quantitative

Fortin & Gagnon (2022, p. 24) précisent que la recherche quantitative est basée sur la mesure des phénomènes et l'analyse de données numériques afin de procéder à la description, l'explication, la prédiction et le contrôle desdits phénomènes.

La recherche quantitative de cette étude a utilisé un questionnaire comprenant seize (16) questions destinées aux employés de l'organisation internationale à Ottawa, ayant plus d'un an d'ancienneté, afin de s'assurer que les répondants aient une connaissance suffisante de l'organisation et de ses activités. Le questionnaire a été mis en ligne sur Microsoft Forms afin de faciliter l'accès et la gestion de la confidentialité. Les réponses sont fournies sur une échelle de Likert à 5 points, un système de notation permettant aux participants de faire un choix de réponse parmi cinq options possibles.

4.2 Recherche qualitative

La recherche qualitative est fondée sur l'interprétation des phénomènes en vue de leur appréhension, en se servant des significations proposées par les personnes participantes à l'étude. Le chercheur ne mesure et ne contrôle pas l'environnement et les phénomènes qui s'y déroulent, mais il les explore, observe, décrit, interprète et évalue tels qu'ils sont (Fortin & Gagnon, 2022, p. 24)

La recherche qualitative utilisée est une entrevue avec un guide d'entretien comprenant quatorze (14) questions.

Les participants cibles sont les agentes de partage des connaissances dans les programmes et les agentes de l'application des connaissances à la division POEV à Ottawa; elles ont toutes au moins une année d'ancienneté dans l'organisation internationale.

5 Présentation des résultats, analyse et interprétation des données

Pour le questionnaire, la population disponible dans la période du 25 octobre au 12 novembre 2024, est de 120. Des courriels de rappel ont été envoyés à 80 employés choisis au hasard, et 31 ont finalement rempli le questionnaire en ligne sur Microsoft Forms, soit un taux de réponse de 38%.

Quant aux entrevues, 7 agentes - parmi les 10 agentes du partage et de l'application des connaissances admissibles - étaient disponibles durant la période des entrevues et ont été toutes interviewées entre le 28 octobre et le 12 novembre 2024. Chaque entrevue a duré environ trente-cinq (35) minutes.

5.1 Résultats de la recherche quantitative

L'analyse de fiabilité sous SPSS avec les 16 questions a produit un coefficient de 0,87 (> 0,70) pour l'Alpha de Cronbach et confirme la consistance internes du questionnaire. L'administration du questionnaire s'est passée dans la période du 25 octobre au 12 novembre 2024.

5.1.1 Profils socio-démographiques des participants et participantes

Parmi les 31 employés ayant répondu au questionnaire, 24 sont des femmes, soit 77,4% et 7 sont des hommes représentant 22,6% des participants.

Concernant le niveau d'éducation, 1 participant (3,2%) a le diplôme collégial; 2 (6,5%) ont le baccalauréat; 2 (6,5%) ont un diplôme post-baccalauréat; 16 (51,6%) ont la maîtrise; et 10 (32,3%) ont le doctorat. 83,9% des répondants ont la maîtrise ou le doctorat.

Quant à l'ancienneté des participants dans l'organisation internationale de recherche, 4 employés ayant répondu au questionnaire (12,9%) ont 1 à 2 ans d'ancienneté; 7 employés (22,6%) travaillent dans l'organisation internationale depuis 3 à 5 années; 10 (32,3%) des participants ont passé 6 à 10 ans comme employés de l'organisme; 4 (12,9%) en sont à une ancienneté de 11 à 15 ans et 6 (19,4%) des participants ont maintenant plus de 15 ans d'expérience.

Les statistiques sur la répartition des participants à la recherche selon le sexe (homme/femme/autre), le niveau d'éducation et le nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation illustrent la représentativité de l'échantillon au niveau des employés.

5.1.2 Réponses au questionnaire : fréquences et pourcentages

Les sorties SPSS des réponses à chacune des 16 questions (Q1 à Q16), extraites de la base de données créée, seront respectivement présentées dans les lignes qui suivent.

Q1 : L'importance de la connaissance pour atteindre les objectifs est reconnue par la haute gestion qui la promeut et la partage.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	6,5	6,5	6,5
	Plutôt d'accord	5	16,1	16,1	22,6
	D'accord	14	45,2	45,2	67,7
	Tout à fait d'accord	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

32% des employés ayant répondu au questionnaire sont tout à fait d'accord que le rôle important du partage des connaissances pour atteindre les objectifs de l'organisation internationale est connu au plus haut niveau et que cette vision est clairement exprimée et partagée avec tous les travailleurs. Plus de 45% des répondants sont d'accord et 16% en sont plutôt d'accord. Seulement 6,5% des réponses ne sont pas d'accord.

En conclusion, la grande majorité des réponses, soit 93,5% des répondants ont admis que le rôle important du partage des connaissances pour atteindre les objectifs de l'organisation de développement international est connu au plus haut niveau, et que cette vision est clairement exprimée et partagée avec tous les travailleurs.

Q2 : L'organisation internationale s'attelle à mettre en place une stratégie de partage et de gestion des connaissances et à appuyer des initiatives dans cette perspective.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ni d'accord, ni en désaccord	5	16,1	16,1	16,1
	Plutôt d'accord	3	9,7	9,7	25,8
	D'accord	18	58,1	58,1	83,9
	Tout à fait d'accord	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

16,1% des employés qui ont participé sont tout à fait d'accord que l'organisation est en train de mettre en place une stratégie sur le partage des connaissances tout en appuyant des projets et initiatives sur l'application des connaissances; 58,1% en sont d'accord; 9,7% sont plutôt d'accord et 16,1% sont ni d'accord, ni en désaccord. Au total, 83,9% des réponses s'accordent sur la volonté de l'organisation d'avoir une stratégie de partage des connaissances alors que 16,1% n'en sont ni d'accord, ni en désaccord.

La mise en place progressive d'une stratégie sur le partage des connaissances dans l'organisation est donc reconnue par les travailleurs à hauteur de 83,9% des réponses.

Q3 : Les activités d'apprentissage sont encouragées, des formations virtuelles et communautés de pratiques régulièrement organisées

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	2	6,5	6,5	9,7
	Plutôt d'accord	10	32,3	32,3	41,9
	D'accord	11	35,5	35,5	77,4
	Tout à fait d'accord	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

22,6% des réponses exprimées sont tout à fait d'accord que l'organisation internationale encourage et promeut l'apprentissage continu; 35,5% en sont d'accord et 32,3% en sont plutôt d'accord; 6,5% des participants sont ni d'accord, ni en désaccord sur la thèse de la promotion de l'apprentissage continu et 3,2% n'en sont pas d'accord.

En résumé, l'assertion de la promotion et de l'encouragement de l'apprentissage est largement reconnue par les employés qui la confirment avec 90,1% des employés contre moins de 10%.

Q4 : La culture d'organisation apprenante est véhiculée et des espaces de travail et équipements adéquats existent.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	4	12,9	12,9	16,1
	Plutôt d'accord	8	25,8	25,8	41,9
	D'accord	11	35,5	35,5	77,4
	Tout à fait d'accord	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

22,6% des réponses sont tout à fait d'accord sur l'encouragement de la promotion d'une culture d'organisation apprenante dans l'organisation internationale; 35,5% en sont d'accord; 25,8% en sont plutôt d'accord; 12,9% sont ni d'accord, ni en désaccord et 3,2% ne sont pas d'accord.

En conclusion, l'allégation de la promotion d'une culture d'organisation apprenante et du partage des connaissances dans l'organisation internationale est soutenue par 83,9% des employés contre 14% qui n'en sont pas convaincus.

Q5 : Les employés comprennent les concepts/processus de partage des connaissances et sont conscients de la nécessité d'une politique de gestion des connaissances dans l'organisation.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	2	6,5	6,5	9,7
	Plutôt d'accord	6	19,4	19,4	29,0
	D'accord	16	51,6	51,6	80,6
	Tout à fait d'accord	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

19,4% des répondants sont tout à fait d'accord qu'ils ont une bonne compréhension des concepts et processus liés au partage des connaissances dont une politique de mise en œuvre s'avère nécessaire; 51,6% des répondants en sont d'accord; 19,4% en sont plutôt d'accord; 6,5% sont ni d'accord ni en désaccord, et 3,2% ne sont pas d'accord.

On peut conclure que la très grande majorité des employés ayant répondu au questionnaire, soit 93,7%, déclarent avoir une claire compréhension des concepts et processus de partage des connaissances et sont conscients de la nécessité d'une politique de gestion des connaissances pour l'organisation. Une proportion minimale de 9,6% des employés n'en sont ni d'accord, ni en désaccord, ou ne sont pas d'accord.

Q6 : Les employés ont la ferme volonté de contribuer à la création et au partage des connaissances dans l'organisation internationale de recherche.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	1	3,2	3,2	6,5
	Plutôt d'accord	6	19,4	19,4	25,8
	D'accord	14	45,2	45,2	71,0
	Tout à fait d'accord	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

29% des participants sont tout à fait d'accord sur leur ferme volonté de contribuer à la création et au partage des connaissances dans l'organisation internationale; 45,2% des participants à la recherche en sont d'accord; 19,4% sont plutôt d'accord. 3,2% des employés sont ni d'accord, ni en désaccord et 3,2% ne sont pas d'accord.

En somme, 93,6% des participants à la recherche déclarent avoir la volonté de contribuer à la création et au partage des connaissances contre 6,4% qui n'ont pas exprimé cette volonté.

Q7 : Des méthodes/procédures décrivant diverses étapes pour créer, acquérir, capturer, diffuser et appliquer les connaissances existent déjà dans l'organisation internationale.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	9,7	9,7	9,7
	Ni d'accord, ni en désaccord	4	12,9	12,9	22,6
	Plutôt d'accord	15	48,4	48,4	71,0
	D'accord	8	25,8	25,8	96,8
	Tout à fait d'accord	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

3,2% des employés participant à la recherche sont tout à fait d'accord que des méthodes et procédures de gestion des connaissances existent; 25,5% en sont d'accord; 48,4% sont plutôt d'accord et 22,6% des employés sont soit ni d'accord, ni en désaccord, soit pas d'accord.

Même si 77,4% des employés sont d'accord - à des degrés divers - sur l'existence de méthodes et procédures de gestion des connaissances, 22,6%, soit près d'une personne sur quatre, n'en sont pas d'accord, ou ont une attitude mitigée. Cela révèle la nécessité de prioriser la mise en place

de méthodes et procédures de gestion des connaissances dans l'organisation de développement internationale pour tous les employés.

Q8 : Le partage des connaissances dans l'organisation internationale a contribué, de façon significative, au développement personnel et professionnel des employés.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	12,9	12,9	12,9
	Ni d'accord, ni en désaccord	1	3,2	3,2	16,1
	Plutôt d'accord	9	29,0	29,0	45,2
	D'accord	11	35,5	35,5	80,6
	Tout à fait d'accord	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

19,4% des employés sont tout à fait d'accord que le partage des connaissances dans l'organisation internationale a réellement contribué à leur développement personnel et professionnel; 35,5% en sont d'accord; 29% sont plutôt d'accord; 3,2% sont ni d'accord, ni en désaccord et 12,9% des employés ne sont pas d'accord.

Les employés avouent que le partage des connaissances a participé à leur développement (personnel et professionnel) à hauteur de 84%, contre 16% qui ont une position divergente.

Q9 : L'existence d'équipes dédiées à l'application et au partage des connaissances et d'une communauté de pratique est capitale pour optimiser l'utilisation des connaissances.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	4	12,9	12,9	16,1
	Plutôt d'accord	4	12,9	12,9	29,0
	D'accord	15	48,4	48,4	77,4
	Tout à fait d'accord	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

22,6% des répondants sont tout à fait d'accord sur l'affirmation selon laquelle l'existence d'employés dédiés à la gestion des connaissances et de la communauté de pratique, est fondamentale pour s'assurer d'une meilleure utilisation des connaissances dans l'organisation; 48,4% des réponses en sont d'accord; 12,9% sont plutôt d'accord; 12,9% sont ni

d'accord, ni en désaccord; et seulement 3,2 ne sont pas d'accord de l'assertion.

En substance, 84% des répondants ont une appréciation positive de l'existence des équipes de partage et d'application des connaissances et de la communauté de pratique contre 16% qui ont une opinion divergente.

Q10 : L'attribution de responsabilités liées à l'application des connaissances et au partage des connaissances permet une meilleure articulation des actions pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
Ni d'accord, ni en désaccord	4	12,9	12,9	16,1
Plutôt d'accord	10	32,3	32,3	48,4
D'accord	10	32,3	32,3	80,6
Tout à fait d'accord	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

19,4% des répondants sont tout à fait d'accord sur la thèse qui soutient que l'attribut de responsabilités liées à l'application des connaissances et au partage des connaissances s'inscrit dans une meilleure coordination les activités de la gestion des connaissances pour l'atteinte des objectifs stratégiques; 32,3% en sont d'accord; 32,3% sont plutôt d'accord; 12,9 sont ni d'accord, ni en désaccord; et 3,2% ne sont pas d'accord.

En résumé, 84% des répondants confirment l'allégation selon laquelle la formalisation du travail de partage des connaissances et d'application des connaissances aide l'organisation internationale à atteindre ses objectifs stratégiques; alors que 16% des employés ayant répondu au questionnaire ne militent pas en faveur de ladite thèse.

12,9% des participants sont tout à fait d'accord que la collaboration des agentes de l'application des connaissances avec les employées chargées du partage des connaissances, facilite les activités de partage des connaissances dans l'organisation; 41,9% en sont d'accord; 22,6% sont plutôt d'accord; 19,4% sont ni d'accord, ni en désaccord; et 3,2% ne sont pas d'accord.

En conclusion, 77,4% des participants déclarent que la collaboration des agentes de l'application des connaissances et des agentes du partage des connaissances, facilite le travail de partage des connaissances, et 22,4% ont une opinion divergente avec 3,2% des répondants qui ne sont pas d'accord et 19,4% qui sont ni d'accord, ni en désaccord. 9,7% des employée sont tout à fait d'accord sur l'assertion qui

relate que la connaissance et le partage des connaissances font souvent l'objet d'échanges entre travailleurs eux-mêmes et entre travailleurs et haute direction de l'organisation internationale; 35,5% des employés en sont d'accord; 32,2% sont plutôt d'accord; 19,4% sont ni d'accord, ni en désaccord; et 3,2% ne sont pas d'accord.

Q11 : La présence d'employées chargées de l'application des connaissances à la division des politiques et évaluations, en collaboration avec des agentes pour le partage des connaissances dans les programmes, facilite le partage des connaissances.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
Ni d'accord, ni en désaccord	6	19,4	19,4	22,6
Plutôt d'accord	7	22,6	22,6	45,2
D'accord	13	41,9	41,9	87,1
Tout à fait d'accord	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

En bref, 77,4% des employés s'accordent sur l'assertion citée au moment où 22,6% des employés ne l'approuvent pas.

Q12 : La connaissance et le partage des connaissances font souvent l'objet de discussions/communications entre les travailleurs eux-mêmes, et entre les employés et la haute direction de l'organisation internationale.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
Ni d'accord, ni en désaccord	6	19,4	19,4	22,6
Plutôt d'accord	10	32,3	32,3	54,8
D'accord	11	35,5	35,5	90,3
Tout à fait d'accord	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

12,9% des réponses sont tout à fait d'accord sur la pertinence de la création d'un centre des connaissances dans l'organisation; 32,3% en sont d'accord; 41,9% sont plutôt d'accord; 9,7% sont ni d'accord, ni en désaccord; et 3,2% n'en sont pas d'accord.

Il ressort des données obtenues que la majorité des employés, à hauteur de plus de 87%, reconnaissent la pertinence de l'existence d'un centre des connaissances,

contre seulement 3,2% qui ne le pensent pas et 9,7% qui ont une attitude plutôt neutre.

Q13 : La mise en place d'un centre des connaissances visant à mieux optimiser les activités de partage et de gestion des connaissances et à faciliter l'accès aux connaissances est pertinente.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	3	9,7	9,7	12,9
	Plutôt d'accord	13	41,9	41,9	54,8
	D'accord	10	32,3	32,3	87,1
	Tout à fait d'accord	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Q14 : La diversité des ressources technologiques de l'organisation permet de gérer adéquatement les connaissances mais aussi de faciliter l'accès aux communications internes et externes.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ni d'accord, ni en désaccord	5	16,1	16,1	16,1
	Plutôt d'accord	8	25,8	25,8	41,9
	D'accord	15	48,4	48,4	90,3
	Tout à fait d'accord	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

9,7% des réponses sont tout à fait d'accord que la diversité des ressources technologiques de l'organisation internationale facilite la gestion des connaissances mais aussi les communications internes et externes; 48,4% des réponses en sont d'accord; 25,8% sont plutôt d'accord; et 16,1% sont ni d'accord, ni en désaccord.

En résumé, la diversité des ressources technologiques comme moyen de faciliter la gestion des connaissances et les communications est positivement appréciée par 84% des répondants; 16% sont ni d'accord, ni en désaccord avec l'allégation citée ci-haut.

25,8% des participants sont tout à fait d'accord sur le fait que l'infrastructure technologique de l'organisation garantit une connectivité fiable, sécurisée, facilite les collaborations et offre un accès aux technologies les plus récentes; 41,9% des répondants en sont d'accord; 22,6% sont plutôt d'accord et 9,7% en sont ni d'accord, ni en désaccord.

Q15 : L'infrastructure technologique de l'organisation garantit une connectivité fiable, sécurisée, facilite les collaborations et offre un accès aux technologies les plus récentes.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ni d'accord, ni en désaccord	3	9,7	9,7	9,7
	Plutôt d'accord	7	22,6	22,6	32,3
	D'accord	13	41,9	41,9	74,2
	Tout à fait d'accord	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Il ressort des statistiques que 90,3% des répondants s'accordent sur le rôle essentiel de l'infrastructure technologique dans la facilitation des collaborations et l'accès aux technologies récentes avec une connexion fiable et sécurisée. 9,7% des employés ayant participé à l'étude sont ni d'accord, ni en désaccord.

9,7% des employés ayant participé sont tout à fait d'accord de l'importance de l'IA pour la gestion des connaissances et de la nécessité pour l'organisation de s'engager dans diverses initiatives de promotion de l'IA; 51,6% en sont d'accord; 16,1% sont plutôt d'accord; 16,1% sont ni d'accord, ni en désaccord; et 6,5% ne sont pas d'accord.

Au bout du compte, 78,4% des employés reconnaissent l'utilité de l'IA dans le contexte de la gestion des connaissances et de la nécessité de promouvoir son utilisation par l'organisation. Mais plus d'un employé sur cinq (21,6%) ne soutiennent pas cette affirmation.

Q16 : L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus utilisée pour la génération de connaissances nouvelles et devrait ainsi être encore promue/encouragée dans l'organisation.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	6,5	6,5	6,5
	Ni d'accord, ni en désaccord	5	16,1	16,1	22,6
	Plutôt d'accord	5	16,1	16,1	38,7
	D'accord	16	51,6	51,6	90,3
	Tout à fait d'accord	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

5.2 Résultats de la recherche qualitative

Des entretiens virtuels via Teams ont été faits avec 7 travailleuses de la connaissance parmi lesquelles 5 agentes de partage des connaissances et 2 agentes de l'application

des connaissances; avec au moins un an d'ancienneté dans l'organisation internationale. Les entretiens, dont chacune a duré environ trente-cinq (35) minutes, se sont déroulées entre le 28 octobre et le 12 novembre 2024. Un guide d'entretien contenant quatorze questions (différentes du questionnaire) a été utilisé pour les entretiens.

Les principales thématiques, sujets et mots-clés extraits des réponses durant les entretiens et les propositions faites par les interviewées ont été d'une grande utilité dans l'analyse des résultats globaux de la recherche.

6 Analyse des résultats

L'examen des 16 questions du questionnaire a permis de classer les questions sous quatre thématiques clés appelées facilitateurs de la gestion des connaissances, que sont : le leadership, l'engagement, la structure organisationnelle et la technologie. Chaque réponse à une question consiste à choisir une option parmi cinq possibles, selon une échelle de Likert de 1 à 5 points (1 = pas d'accord; 2 = ni d'accord ni en désaccord; 3 = plutôt d'accord; 4 = d'accord; 5 = tout à fait d'accord).

Parmi plusieurs facilitateurs possibles, Les 4 considérés dans cette recherche sont jugés les plus essentiels pour la gestion des connaissances dans l'organisation internationale.

Leadership

Il s'agit d'explorer les perceptions des employés sur le comportement de la haute gestion (présidence et vice-présidences) de l'organisation internationale de recherche et le soutien qu'elle apporte au processus de partage des connaissances. Il est formé des questions Q1, Q2, Q3, Q4 et Q12 et affiche une moyenne de 3,65, qui est la plus élevée, et donc la plus satisfaisante.

Engagement

Dans le contexte de cette recherche, l'engagement évalue le niveau d'implication des employés dont la participation est indispensable pour le succès du partage des connaissances. Il est composé de Q5, Q6, Q7 et Q8; avec une moyenne de 3,53 obtenue sous SPSS, inférieure au leadership.

Structure organisationnelle

Elle concerne les groupes et équipes de travail, les rôles et les responsabilités qui ont été déterminés, et l'organisation administrative des activités pour faciliter la mise en œuvre du

partage des connaissances. Elle inclut Q9, Q10, Q11 et Q13 et présente une moyenne de 3,51, considérée comme la plus petite et la moins satisfaisante.

Technologie

Elle porte sur les outils, systèmes et ressources technologiques utilisés pour faciliter l'organisation, le partage et l'application des connaissances. Elle comprend les questions Q14, Q15 et Q16 et présente une moyenne statistique de 3,58 calculée dans SPSS.

7 Principales recommandations

Comme le rappelle Akuku (2020, p. 74), la rédaction et l'adoption d'une stratégie de gestion des connaissances peuvent aider une organisation à mettre en place les pratiques nécessaires à la gestion des connaissances qui soutiennent ses objectifs organisationnels globaux. Les principales recommandations faites se résument aux points ci-dessous.

Créer un centre des connaissances

L'analyse des données provenant du questionnaire mais aussi des entretiens a mis en évidence que la structure organisationnelle qui a la plus faible moyenne (3,51) devrait être modifiée pour mettre en place un centre des connaissances qui sera chargé du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie appropriée de gestion des connaissances dans l'organisation.

Mettre en place des mécanismes pour mieux susciter l'engagement

La culture d'une organisation qui soutient l'innovation, l'apprentissage et le partage des connaissances existe déjà dans l'organisation. Cependant elle doit être mieux vulgarisée au niveau des employés par, entre autres, des communications ciblées, la mobilisation et des systèmes de récompense appropriés.

Améliorer l'infrastructure, la technologie et les systèmes en place

L'organisme international soutient l'innovation et la création. Pour cette raison, il est doté d'une infrastructure technique et informatique dont le but est de faciliter la collaboration, les communications, l'apprentissage et l'accès au savoir. De nombreuses suggestions d'améliorations ont été faites par

les agentes du partage des connaissances mais aussi par des employés.

Promouvoir l'IA pour générer des connaissances nouvelles

Le Canada est devenu un chef de file de l'IA en lançant en 2017 une stratégie nationale en IA. Le Canada est au premier rang mondial concernant la croissance annuelle du nombre de femmes en IA. Depuis 2019, le pays est au premier rang des pays du G7 pour le nombre d'articles publiés par habitant dans le domaine de l'IA (Canada Newswire, 2024). Cette opportunité nationale canadienne devrait être mise à profit pour la gestion des connaissances.

Étendre la recherche aux bureaux régionaux

Dans son souci de mieux se rapprocher des chercheurs et des projets financés, l'organisation internationale s'appuie sur cinq bureaux régionaux situés en Inde, en Jordanie, au Kenya, au Sénégal et en Uruguay. L'extension de la recherche à ces bureaux permettrait de prendre en compte les réalités sociales, culturelles et géopolitiques dans une stratégie globale de gestion des connaissances au sein de l'organisation internationale.

8 Conclusion

Cette recherche a permis de faire l'évaluation du processus de partage des connaissances mis en œuvre dans l'organisation internationale en considérant quatre facilitateurs que sont le leadership, l'engagement, la structure organisationnelle et la technologie. Les résultats obtenus ont permis de mesurer le niveau de satisfaction envers chacun des quatre facilitateurs considérés, grâce aux notes (de 1 à 5) attribuées par les employés. A partir de ces appréciations faites par les travailleurs et du traitement quantitatif des données sous SPSS, il a été possible de déterminer les priorités en vue d'éventuelles améliorations et modifications à apporter. Les données issues de cette recherche devraient sensibiliser davantage le personnel sur l'importance de la connaissance et la haute direction sur la nécessité de mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances, explicites et tacites.

Dans une situation d'incertitude organisationnelle où le personnel s'approche de la retraite, la rétention des connaissances devient cruciale (Chavez-Tafur et al., 2021, p. 5). Selon Akuku (2020, p. 73), l'institutionnalisation des stratégies de gestion des connaissances n'a pas été suffisamment étudiée, malgré le nombre croissant d'articles

et de publications. Cette étude constitue une étape importante vers une meilleure prise en compte de la gestion des connaissances dans l'organisation internationale de recherche.

À propos de l'auteur

Modou Fall Sall est coordonnateur de services d'information au Centre de recherches pour le développement international (CRDI) à Ottawa, Canada. Son rôle inclut, entre autres, le catalogage des résultats de recherche en vue de faciliter leur accessibilité mais aussi l'offre de services de recherche. Il a obtenu la maîtrise en gestion de projet et le diplôme de deuxième cycle en consultation à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et un certificat en management à l'Université de Winnipeg. Il a auparavant travaillé plus de 15 années dans les domaines respectifs de l'agriculture et de la santé au Sénégal où il avait déjà reçu le diplôme d'aptitude aux fonctions de documentaliste et la maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Il a eu à développer de nombreux projets et à s'impliquer dans diverses initiatives visant à promouvoir l'accès aux connaissances et le rôle des bibliothèques comme acteur clé dans la société de l'information.

Email: modou.fsall@gmail.com

Références

- Akuku, B.; Oboko, R. and Waema, T. M. (2020). Institutionalization of knowledge management strategies in agricultural research organizations : a systematic review of the international literature. *Knowledge Management for Development Journal*. 15 (1) : 73- 98. <http://www.km4djournal.org/>
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1) : 107-136. <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Alavi%20and%20Leidner.pdf>
- APO. (2020). Knowledge Management : Tools and Techniques Manual. Tokyo, Japan : Asian Productivity Organization. ISBN: 978-92-833-2490-4.
- Arrignon, C. (2019). La Gestion des connaissances au service de l'innovation : une agence de conseil en recrutement à la recherche de nouveaux relais de croissance : mémoire de master 1 en intelligence économique. Paris : Université Paris-Est Marne-la-vallée. 79 p.
- Belaid, S; Fehri, D. (2023). L'Intelligence artificielle et les modèles d'affaires : métamorphoses, défis et

- opportunités. *Question(s) de Management*, 44. <https://shs.cairn.info/revuequestions-de-management-2023-3-page-193?lang=fr>
- Benlalam, L. (2015). La gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle : mémoire de maîtrise en gestion de projet. Rimouski : UQAR. xx-114 p.
- Bhatt, G. D.; Pankaj, P. & Rodger, J. (2014) Managing Knowledge in Shared Spaces. *Intelligent Information Management*, 6 : 240-247. doi: [10.4236/iim.2014.65023](https://doi.org/10.4236/iim.2014.65023)
- Booi, B.C. (2023). The Application of Knowledge Management Frameworks within the Public Service in South Africa : mémoire de maîtrise en sciences de l'information et de la gestion des connaissances. Stellenbosch, South Africa : Stellenbosch University. xi-119 p.
- Bonuedie, B.M. & Fombad, M.C. (2024). Knowledge-Sharing Strategies for Poverty Eradication Among Rural Women. *LIBRI*, 74 (1) : 55–70. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/libri-2023-0021/html>
- Botha, D. (2019). Knowledge Management and the Digital Native Enterprise. South Africa : Deloitte & Touche. 33 p.
- Botha, D. F. (2005). Towards an instrument for surveying knowledge management practices. *South African Journal of Business Management*, 36 (1) : 1-6. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i1.615>
- Boyes, B., Cummings, S.; Habtemariam, F. Tesfaye & Kemboi, G. (2023). 'We have a dream': proposing decolonization of knowledge as a sixth generation of knowledge management for sustainable development. *Knowledge Management for Development Journal* 17 (1/2) : 11-41. <http://www.km4djournal.org/>
- Bradley, M., Labatut, J.M. & Morin-Labatut, G. (2008). L'aide canadienne à la recherche pour le développement : chapitre de livre : In : *L'aide canadienne au développement*. Presses de l'Université de Montréal. Pp. 81-109.
- Canada Newswire (2024). Le Canada attirera des milliards de dollars en investissements afin d'établir une capacité de calcul nationale pour l'IA. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/>.
- Chavez-Tafur, J., Cummings, S., Khadar, I., & Sanz, R. (2021). Learning from the past: impact of information and knowledge management on individuals and organizations over decades. *Knowledge Management for Development Journal*. 16 (1) : 1-7. <http://www.km4djournal.org/>
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16 (5) : 329-340.
- Crié, D. (2003). De l'extraction des connaissances au Knowledge Management. *Revue française de gestion*, 3/5 (146) : 59 – 79.
- Cristea, D.; Capatina, A. (2009). Perspectives on knowledge management models. *Economics and Applied Informatics*, Year XV (2) : 355-366.
- Dalkir, K. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice. Second Edition. Cambridge, Massachusetts : MIT Press. xv-498pp.
- Deloitte (2023). Impact et opportunités : l'écosystème de l'IA au Canada en 2023. 36pp. <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/deloitte-analytics/articles/impact-and-opportunities-canadas-ai-ecosystem-2023.html>
- Djohossou, P.; Bulbul, S. and Hendrix-Jenkins, A. (2023). The community-led worldview of systems change: a framework centering local knowledge and aspirations in pursuit of transformational sustainability and resilience. *Knowledge Management for Development Journal*. 17 (1/2) : 86-106. <http://www.km4djournal.org/>
- Drucker, Peter F. (2001). The Next Generation. November 1, 2001. 4 p.
- Ebuy, H., Bekele, R., Jimma, W. (2013.). Assessment of Knowledge Management Practices in Jimma University : Consideration of Technology, Leadership, Organization and Learning Pillars. Conference Paper. https://www.researchgate.net/publication/265380795_Assessment_of_Knowledge_Management_Practices_in_Jimma_University_Consideration_of_Technology_Leadership_Organization_and_Learning_Pillars
- Fortin, M.-F.; Gagnon, J. (2022). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives. 4e édition. Montréal, Canada : Chenelière Éducation. ISBN 13 : 9782765073574.
- Gillman, H.; Zielinski, C.; Dhewa, J. Hagmann and Martins, K. (2019). Challenges and opportunities in measuring knowledge management results and development impact. *Knowledge Management for Development Journal*. 14 (2) : 1-4. <http://www.km4djournal.org/>
- Girard, J.P., & McIntyre, S. (2010). Knowledge Management Modeling in Public Sector Organizations: A Case Study. *International Journal of Public Sector Management*, 23 (1) : 71-77. https://www.researchgate.net/publication/233492581_Knowledge_management_modeling_in_public_sector_organizations_A_case_study.
- Grundstein, M. (2019). Toward Management Based on Knowledge : Book Chapter. In : *Current Issues in Knowledge Management*. London, United Kingdom : IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/67575>
- Grundstein, M. (2016). MGKME, un Modèle Général de Knowledge Management pour l'Entreprise : rapport de recherche #11. Révision 8.0. 41 p.
- Grundstein, M. (2002). De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans

- l'entreprise étendue. GCC-GI02 12-13 décembre 2002 - Nantes (France). 11 p.
- Halawi, L.; McCarthy, R. & Aronson, J. (2017). Success Stories in Knowledge Management Systems. *Issues in Information Systems*, 18 (1).
<https://commons.erau.edu/publication/559>
- IDRC (2023). Combating Inequality with Responsible Artificial Intelligence. Ottawa, Canada.
- Jacob, R. & Pariat, L. (2000). Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21^{ème} siècle. Montréal : CEFRIO, 2000. viii-73 p.
<http://mapageweb.umontreal.ca/heaton/fr/doc/acrobats/gererconnaissance.pdf>
- Jennex, M.E. (2007). Knowledge management in modern organizations. Hershey, USA; London, United Kingdom : Idea Group Publishing. xi -404 p.
- Jézéquel, J.P. (2003). Nouvelle économie : entre unité et diversité. *Hermès*, 3 (37) : 193-201.
<https://philpapers.org/rec/JZQNC>
- Koenig, G. (2015). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 253 : 83-95.
https://www.academia.edu/105274015/Lapprentissage_organisationnel
- Lambert, M. (2023). Expo 67. In : *l'Encyclopédie Canadienne*.
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/expo-67>
- Larson, E. W. & Gray, C. F. (2019). Management de projet. Montréal : Chenelière Éducation. 594 p. ISBN-13 : 978-2765078647.
- McKinsey (2024). Artificial intelligence : Learn how we're helping capture the opportunity of generative AI.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/how-we-help-clients>
- Maurel, D. (2021). Capitalisation des apprentissages et gestion des connaissances. CHUM - Innove Action 2021, 15-17 juin 2021.
https://maurel.ebsi.umontreal.ca/dominique_maurel_communications.html
- Mohammadi, L., Yeganegi, K. & Sadri, R. (2018). Knowledge Management Basic Concepts and Value Creation. *American Based Research Journal*, 7 (10) : 32-39.
- Nadae, J. de & Monteiro de Carvalho, M. (2017). A knowledge management perspective of the project management office. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14 (3) : 350-362.
<https://doi.org/10.14488/BJOPM.2017.v14.n3.a8>
- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N. & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing : Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145 : 605-615.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Prusak, L. (2001). Where Did Knowledge Management Come From?. *IBM Systems Journal*, May 23.
<http://www.welchco.com/02/14/01/60/01/05/2301.HTM>
- Universalia (2023). Modèles d'appui aux programmes pour l'application des connaissances : note d'information sur les connaissances en évaluation. Ottawa, Canada. 6 p.
<https://hdl.handle.net/10625/62262>
- Stankosky, M. (2005). Creating the Discipline of Knowledge Management : The Latest in University Research. Amsterdam : Elsevier Butterworth-Heinemann. xii-242 p.
- Theriou, N., Maditinos, D. & Theriou, G. (2011). Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance : An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms. *European Research Studies*, XIV (2).
https://www.ersi.eu/repec/ers/papers/11_2_p6.pdf
- Wiig, K.M. (2002). New Generation Knowledge Management : What May We Expect?. Arlington, Texas : Knowledge Research Institute. 9 p.
- Wiig, K.M. (2000). Knowledge Management : An Emerging Discipline Rooted in a Long History. Arlington, Texas : Knowledge Research Institute. 21 p.