WOAS IJFAEMA JOURNAL
International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing
ISSN (2788-7189)
Int. J. Fin. Acc. Eco. Man. Aud. 6, No.1 (February-2024)
https://doi.org/10.5281/zenodo.10702383

Le processus de knowledge management : un levier pour l'adoption d'une innovation organisationnelle

Dr. Omar RAJÂA[1], Soukaina BELLOUCH[2]

[1] Professeur de l'Enseignement Supérieur & Enseignant chercheur, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
2 Doctorante, Sciences et Techniques de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Résumé : Les études traditionnelles et plus récentes considèrent les connaissances comme une partie intégrante de l'innovation. Malgré cela, le knowledge management (KM) et l'innovation sont devenues des domaines séparés et des champs de recherche distincts (Elmorshidy, A., 2018). Ainsi, bien que le KM soit étroitement lié à l'innovation, très peu d'études intègrent systématiquement ces deux champs, en particulier si l'on considère la spécificité des types d'innovation. L'objectif de cet article est, d'une part, de développer un cadre théorique du lien entre le KM et l'innovation organisationnelle (non technique). D'autre part, faire une synthèse des connaissances afin de démontrer comment les processus de KM (l'acquisition, la création, le partage, la codification, le stockage et l'application des connaissances) peuvent être utilisés pour encourager les initiatives d'innovation au sein d'une organisation. L'originalité de notre travail réside dans l'adoption d'une perspective « dynamique » de la connaissance, en d'autres termes, savoir la manière dont les activités de gestion systématique peuvent tirer parti des actifs intellectuels d'une organisation (la perspective statique) pour favoriser l'innovation. Dans ce document, nous résumons également la littérature afin de fournir des recommandations aux praticiens, en montrant notamment que si les dirigeants et les gestionnaires comprennent pleinement le processus de KM, elles seront en mesure de le mettre en œuvre avec succès, facilitant ainsi l'innovation organisationnelle.

Mots-clés : Knowledge management, innovation organisationnelle, littérature, connaissances.

Abstract: Traditional and more recent studies consider knowledge to be an integral part of innovation. Despite this, knowledge management (KM) and innovation have become separate domains and distinct fields of research (Elmorshidy, A., 2018). Thus, although KM is closely related to innovation, very few studies systematically integrate these two fields, especially when considering the specificity of innovation types. The aim of this article is, on the one hand, to develop a theoretical framework for the link between KM and organizational (non-technical) innovation. Secondly, to synthesize knowledge in order to demonstrate how KM processes (the acquisition, creation, sharing, codification, storage and application of knowledge) can be used to encourage innovation initiatives within an organization. The originality of our work lies in adopting a « dynamic » perspective on knowledge, in other words, knowing how systematic management activities can leverage an organization's intellectual assets (the static perspective) to foster innovation. In this paper, we also summarize the literature to provide recommendations for practitioners, showing in particular that if leaders and managers fully understand the KM process, they will be able to implement it successfully, thereby facilitating organizational innovation.

Keywords : Knowledge management, organizational innovation, literature, knowledge.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

1. Introduction

Le monde des affaires est devenu plus incertain et n'est pas seulement exposé à de nouveaux défis, mais les anciens sont également revenus. Il s'agit notamment du changement climatique, de la pandémie et de ses conséquences, mais aussi de la récente guerre d'Ukraine (Durst, S., Foli, S., et Edvardsson, I. R., 2022). C'est pourquoi, les organisations, qu'il s'agisse d'entités publiques ou privées, de start-ups, de grandes organisations et autres, doivent être prêtes à faire face à un environnement marqué par plusieurs défis simultanés (Migdadi, M. M., 2022).

Les organisations[1] doivent transformer les différentes menaces organisationnelles en opportunités en développant des stratégies et des mécanismes de gestion innovants (Juliao-Rossi, J., et al., 2020), en repensant continuellement leurs modes de fonctionnement, en apprenant rapidement à réduire l'impact négatif de l'incertitude, d'une part en construisant des compétences de base dynamiques pour exploiter les opportunités du marché (Erena, O. T., Kalko, M. M., et Debele, S. A., 2023), et d'autre part en ayant recours à des comportements proactifs et innovants (Park, H. Y et al., 2019). C'est pourquoi l'innovation organisationnelle devient un facteur nécessaire à l'existence et au succès et n'est plus considérée comme un luxe (Tidd, J., Bessant, J. et Pavitt, K., 2005 ; Teece, D. J., 2000 ; Tarrant, M., 2010 ; Zhou, K. Z., et Wu, F., 2010 ; Hashi, I., et Stojcic, N., 2010 ; Juliao-Rossi, J., et al., 2020).

La littérature sur l'innovation organisationnelle propose deux approches pour sa conceptualisation, la première met en avant l'organisation dans son ensemble comme l'unité d'analyse, et à travers laquelle ont examiné comment les caractéristiques de l'organisation (comme la taille, l'âge, la structure, etc.) influencent l'adoption d'innovation de tous types au sein d'une organisation (Daboulouz S, 2013). Tandis que la deuxième approche considère l'innovation organisationnelle comme unité d'analyse, dans cette perspective, l'accent est mis sur les aspects non-techniques de l'innovation et comment ils affectent l'organisation (Daboulouz S, 2013). Cette dernière perspective, qui fera l'objet de notre étude, concerne les décisions de gestion stratégique de l'organisation (Camisón, C., et Villar-López, A., 2014).

L'adoption de ce type particulier d'innovation est devenue plus complexe à cause de la quantité de connaissances dont disposent les organisations pour innover (du Plessis, M., 2007). Plusieurs travaux de recherche ont tenté de minimiser cette complexité et de trouver des moyens de maintenir le niveau nécessaire d'innovation dans l'organisation en identifiant les moteurs qui la favorisent. Ces moteurs constituent la base de connaissances de l'organisation (Alrowwad, A., Abualoush, S. H., et Masa'deh, R., 2020). Il est donc nécessaire d'identifier et de gérer efficacement l'abondance des ressources et la portée des connaissances au sein des organisations (Adams, G. L., et Lamont, B. T., 2003 ; Cardinal, L. B., Alessandri, T. M., et Turner, S. F., 2001 ; Darroch, J et McNaughton, R., 2002 ; du Plessis, M., 2007), c'est-à-dire d'utiliser les ressources en connaissance de manière consciente et proactive (Durst, S., Foli, S., et Edvardsson, I. R., 2022), afin de garantir le succès d'une innovation.

Le KM[2] est perçu comme un processus utile impliquant l'acquisition, la création, la codification, le stockage, le partage et l'application des connaissances (Costa, V. et Monteiro, S., 2016). Elle vise à appliquer systématiquement les connaissances essentielles qui, à leur tour, peuvent être incorporées dans une stratégie d'innovation ou pour découvrir des solutions innovantes à divers défis organisationnels.

[1] Dans le cadre de ce document, le terme "organisations" fait référence aux entreprises, aux entités publiques ou privées, commerciales, aux universités, voire même aux communautés de travail.

[2] Nous utilisons l'expression anglo-saxonne « Knowledge Management (KM) » afin d'éviter la traduction non unifiée en français, comprenant notamment « gestion des connaissances », « management des connaissances », et « gestion des savoirs »

Par conséquent, le rôle de KM est de permettre aux organisations de traiter rapidement et efficacement les vastes ressources en connaissances (Teixeira, E. K., Oliveira, M., et Curado, C. M. M., 2018), ce qui facilite l'établissement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Teece, D. J., 2010).

L'importance du rôle des processus de KM dans l'innovation reste très intéressante, mais l'étendue de sa contribution reste mal définie. En raison du manque de clarté de la littérature existante, notre objectif dans cette contribution théorique est de répondre à la problématique suivante : « ***dans quelle mesure peut-on considérer le processus de KM comme un levier pour l'adoption d'une innovation organisationnelle ?*** », que nous décomposons en sous-questions :

- *Q1. Quelles sont les principales approches théoriques qui soutiennent l'impact du KM dans l'adoption de l'innovation organisationnelle ?*
- *Q2. Quels sont les résultats substantiels de chaque aspect du processus de KM dans l'adoption de l'innovation organisationnelle ?*

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de commencer par délimiter les contours de chaque concept, à savoir l'innovation organisationnelle et le processus de KM, et de rappeler leurs dimensions telles qu'elles ont été abordées dans les travaux théoriques afin de faciliter la compréhension. Ensuite, nous explorerons la littérature pour examiner les principales approches théoriques étayant la relation entre le processus KM et l'innovation organisationnelle. Par la suite, nous analyserons le rôle de chaque composant du processus de KM dans l'adoption de ce type d'innovation. Enfin, nous allons réserver la dernière partie à la présentation d'une synthèse des diverses études empiriques qui renforcent le lien entre le KM- l'innovation.

2. Clarification conceptuelle

2.1. L'innovation organisationnelle

Afin de saisir les conclusions des recherches antérieures sur l'innovation organisationnelle et délimiter les contours de ce concept, la section suivante passe en revue les définitions de l'innovation organisationnelle, puis présente les perspectives clé pour la décrire et, enfin, passe en revue les dimensions les plus fréquemment citées dans les travaux antérieurs sur l'innovation organisationnelle.

2.1.1. Aperçu sur le concept l'innovation organisationnelle

Bien que les études sur l'innovation aient une longue histoire, l'innovation organisationnelle a reçu une attention beaucoup plus limitée et tardive par rapport à l'innovation technologique, comme en témoignent deux études basées sur des analyses bibliométriques (Crossan, M. M., et Apaydin, M., 2010 ; Keupp, M. M., Palmié, M., et Gassmann, O., 2012). Cependant, il existe une littérature plus étendue qui aborde l'innovation organisationnelle sans la nommer explicitement, notamment en utilisant les termes tels que « innovation administrative », « innovation managériale » et « innovation de management » ou encore « innovation de gestion ». Cela engendre une plus grande confusion et ambiguïté.
Le tableau cité ci-dessous présente les différentes définitions du concept tenant compte de ses différentes terminologies utilisées dans la littérature.

Tableau 1 : Les diverses définitions de l'innovation organisationnelle

Auteurs	Terminologie	Définition
Schumpeter, J.A., (1934)	Innovation organisationnelle	C'est une nouvelle façon d'organiser les activités.
Damanpour, F., et Evan, W. M., (1984 ; p : 394)	Innovation administrative	« *C'est l'innovation qui se produit dans le système social d'une organisation.* »

Rogers, E.M., (1995 ; p : 11)[3]	Innovation managériale	C'est « *une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations* », cités par Le Roy, F., Robert, M., et Giuliani, P., (2013)
Organisation de coopération et de développement économique(OCDE) (2005 ; p : 51)	Innovation organisationnelle	« *Mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques opérationnelles, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes.* »
Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., (2008 ; p : 825)	Innovation de management	*« La création et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou une technique de gestion nouvelle par rapport à l'état de l'art en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation*. »
Battisti, G., et Stoneman, P., (2010 ; p : 189)	Innovation organisationnelle	« *Elle implique de nouvelles pratiques de gestion, une nouvelle organisation, de nouveaux concepts de marketing et de nouvelles stratégies de l'organisation*. »
Duboulouz, S., (2013 ; p :47)	Innovation organisationnelle	« *C'est une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'organisation qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels interne*s. »

Source : *Conçu par nos soins*

À travers le tableau, les différentes définitions se chevauchent nettement, comme le soulignent Damanpour, F., et Aravind, D., (2011 ; p : 35). La caractéristique principale qui distingue ce type d'innovation des autres changements organisationnels est la mise en œuvre d'une méthode organisationnelle qui n'a pas été utilisée auparavant dans l'organisation et qui est le résultat de décisions stratégiques de gestion, citée par Camisón, C., et Villar-López, A., (2014).

Bien que la diversité des appellations pour ce type d'innovation, le terme « innovation organisationnelle» [4] demeure le plus connu et le plus largement utilisé en économie et en gestion Duboulouz, S., (2013). Même si, les travaux de Birkinshaw et al., (2008) suggèrent l'utilisation du terme « management innovation » afin de mettre en avant l'aspect « managérial » de ces activités. Nous pouvons proposer une définition pour l'innovation organisationnelle :

« *Cette innovation est d'ordre non technique, et concerne le développement ou l'adoption de la nouveauté, par rapport à l'état de l'art ou par rapport à l'organisation, dans les aspects liés à la manière dont l'organisation est structurée, gérée et opère, ainsi que celle liée à son système social*. » Plus précisément, « *elle englobe les changements au niveau des structures organisationnelles, des modifications des comportements et des croyances des individus et l'introduction de nouvelles règles, de nouveaux stratégies, de nouveaux rôles, de nouveaux politiques et de nouvelles procédures managériales, en vue, d'une part, créer une configuration complexe de ressources qui serait ardue à reconnaître et à reproduire par les concurrents et d'autre part, améliorer la performance de l'organisation*. »

[3] Rogers E.M. (1995). Diffusion of innovations, The Free Press, New York.

[4] Dans le cadre de ce document nous utilisons le terme « innovation organisationnelle » pour se référer à l'innovation qualifie comme étant « non technique, managériale, administrative, de management ou encore de gestion. »

2.1.2. Les perspectives clés pour décrire l'innovation organisationnelle

Pour décrire l'innovation organisationnelle, il existe quatre perspectives différentes à savoir : institutionnelle, de mode, culturelle et rationnelle (Birkinshaw J., Hamel G et Mol M.J., 2008)

- **La perspective institutionnelle :** Elle adopte une approche macro-niveau, en se concentrant sur les conditions institutionnelles et socio-économiques dans lesquelles émergent les innovations en matière de gestion et sur les facteurs qui permettent aux industries d'adopter de telles innovations. (Birkinshaw J., Hamel G et Mol M.J., 2008)
- **La perspective de mode** : Elle adopte une approche qui englobe les niveaux d'analyse macro et micro, en s'intéressant à la fois à l'industrie qui fournit les nouvelles idées de gestion et aux raisons comportementales qui poussent les managers à choisir d'adhérer à ces idées. (Les origines des modes de gestion et les raisons pour lesquelles certaines innovations deviennent des tendances, tandis que d'autres ne le deviennent pas, sont peu connues) (Birkinshaw J., Hamel G et Mol M.J., 2008).
- **La perspective culturelle :** Cette perspective culturelle opère au niveau « meso » d'analyse, en examinant les interactions entre les attitudes individuelles envers l'innovation organisationnelle et l'introduction de cette innovation au niveau organisationnel, cette perspective explique la façon dont ces innovations sont mises en œuvre, en se plaçant principalement de ceux qui sont invités à participer au processus, plutôt que du côté de ceux qui le dirigent (Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., 2008).
- **La perspective rationnelle** : cette perspective part du principe que les innovations organisationnelles sont introduites par des individus dans le but d'améliorer la qualité de leur travail ou d'améliorer l'efficacité de leur organisation. Selon cette perspective, un individu propose une solution innovante pour résoudre un problème spécifique auquel l'organisation est confrontée, et il ou elle se fait ensuite le champion de sa mise en œuvre et de son adoption (Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., 2008).

Conformément à Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., (2008), notre traitement de l'innovation organisationnelle dans le présent document reste proche de la perspective rationnelle. Cette perspective implique l'introduction de nouvelles pratiques, processus ou structures par des acteurs clé au sein des organisations afin d'améliorer la performance de l'organisation (Vaccaro, I. G., et al., 2012).

2.1.3. Dimensions de l'innovation organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont tenté d'élaborer des dimensions pour comprendre l'innovation organisationnelle et ils ont supposé généralement que ce type d'innovation est une construction multidimensionnelle, ce qui signifie qu'elle ne peut pas être réduite à une seule dimension, mais englobe plutôt plusieurs aspects interconnectés (Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., et Dobelin, S., 2018). Nous présentons ci-dessous brièvement et à titre **non-exhaustif** des exemples des différentes dimensions de l'innovation organisationnelle.

Pour Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. et Lay, G., (2008), ont mentionné l'existence de deux types d'innovation organisationnelle : l'innovation structurelle et l'innovation procédurale. Ces deux types sont identiques à l'organisation du lieu de travail et aux pratiques commerciales mentionnées dans la définition de l'OCDE., (2005) et Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. et Lay, G., (2008) ont ajouté une troisième dimension à savoir les relations extérieures où l'organisation peut se concentrer sur l'intra-organisationnel ou l'inter-organisationnel, cités par Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., et Dobelin, S., (2018).

Vaccaro, I. G., et al., (2012) ont proposé un exemple concret d'innovation organisationnelle, à savoir la mise en place des équipes autogérées ou autonome chez Procter et Gamble[5]. La mise en œuvre de cette innovation a illustré le changement dans trois dimensions de gestion, à savoir les pratiques, les processus et les structures.

- **Les pratiques** : elles se réfèrent à ce que les managers font dans le cadre de leur travail quotidien (Birkinshaw J., Hamel G et Mol M.J., 2008). L'introduction de ces équipes a modifié le travail des managers, car les employés ont été chargés de fixer leurs propres objectifs et de décider quand ainsi que comment les tâches seraient accomplies (Vaccaro, I. G., et al., 2012).
- **Les processus :** ils font référence aux routines qui régissent le travail des managers (Birkinshaw J., Hamel G et Mol M.J., 2008). Ils transforment des idées abstraites en outils utilisables, qui comprennent généralement la planification stratégique, la gestion de projet et l'évaluation des performances, entre autres, cités par Vaccaro, I. G., et al., (2012). Suite à l'introduction de ces équipes, les systèmes de récompense ont été revus, comme la rémunération était déterminée en fonction des compétences (Vaccaro, I. G., et al., (2012).
- **La structure organisationnelle** : elle concerne la façon dont les organisations organisent la communication, alignent et exploitent les efforts de leurs membres (Birkinshaw et al., 2008). Chez Procter et Gamble, les niveaux hiérarchiques ont été supprimés à la suite de l'adoption d'équipes autogérées (Vaccaro, I. G., et al., 2012).

Il convient de mentionner qu'à travers l'examen de la littérature, nous avons soulevé que la diversité des dimensions de l'innovation organisationnelle découle de la nature complexe et multidimensionnelle des défis auxquels les organisations sont confrontées. Les organisations opèrent dans des environnements dynamiques, soumis à différents changements. En réponse à cette complexité, les chercheurs ont identifié différentes dimensions sur lesquelles les organisations peuvent agir pour s'adapter rapidement et prospérer dans leur domaine. Ces dimensions permettent généralement de revoir les stratégies pour rester compétitif, de réorganiser la structure interne pour favoriser la flexibilité, d'améliorer la motivation des employés et de renforcer les partenariats externes. En reconnaissant et explorant ces diverses dimensions, la littérature cherche à offrir une vision complète des possibilités offertes par l'innovation organisationnelle, permettant ainsi aux praticiens et aux chercheurs de mieux appréhender la complexité du paysage organisationnel moderne.

2.2. Le processus du knowledge management

Afin de mieux comprendre le deuxième concept de cette contribution théorique, à savoir le processus du KM, il convient de commencer par définir le concept de « connaissance » et savoir sa nature dans un contexte organisationnel. Nous discuterons ensuite de l'importance de cette discipline et définirons ce qu'est le KM dans la pratique en examinant son origine et son développement. Il est également important d'introduire le rôle du système de KM et nous concluons cette section par une description détaillée du processus KM.

La connaissance a été définie comme « *un mélange fluide d'expériences structurées, de valeurs, d'informations contextuelles et d'expertise qui fournit un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations. Elle prend naissance et est appliquée dans l'esprit des individus connaissant*. » (Davenport, T. H., et Prusak, L., 1998 ; p : 4). Pour Ermine, J. L., Jorel, M., et Saulais,

[5] Procter & Gamble est une multinationale américaine spécialisée dans les produits de nettoyage, d'hygiène et pharmaceutiques.

P., (2018) c'est un ensemble d'informations (structurées) mises en relation dans un modèle (tacite ou explicite) qui contextualise et en donne la compréhension et la justification. Autrement dit, c'est une information structuré prête à être appliquée dans la prise de décisions.

Dans les organisations, les connaissances prennent souvent plusieurs formes, la plus dominante dans la littérature étant celle de Polanyi, qui distingue les connaissances tacites et explicites (Polanyi M., 1966).[6] Polanyi M., (1966 ; P :4) utilise une expression célèbre pour définir la connaissance tacite : « *we can know more than we can tel*l », cité par Diani, M., (2002), c'est-à-dire que nous ne pouvons pas facilement définir cette connaissance en utilisant des mots, alors que la connaissance explicite est définie comme une connaissance codifiée pouvant être transmise dans un langage formel et systématique. (Williams, R., 2006)

Compte tenu de la prise de conscience croissante de l'importance des ressources intellectuelles, ainsi que des diverses réalités observées sur le lieu de travail, il n'est pas surprenant que les organisations aient commencé à s'engager un large éventail de stratégies pour acquérir, créer, codifier, stocker, partager et appliquer les connaissances dans leur contexte organisationnel afin d'obtenir un avantage organisationnel (Gold, A. H., Malhotra, A., et Segars, A. H., 2001 ; Teixeira, E. K., Oliveira, M., et Curado, C. M. M., 2018). Par exemple, Alavi, M., et Leidner, D. E., (2001), ont fait une analyse de plusieurs enquêtes menées au sein des organisations européennes et ils ont observé que :

- Les organisations ont subi des dommages importants en raison du départ de personnel clé.
- Une grande partie des connaissances dont les organisations avaient besoin existait au sein de l'organisation, mais qu'identifier leur existence, les trouver et les exploiter restait problématique.
- Moins cruciale était la nature de la connaissance pour l'activité d'une organisation, plus il était facile de la trouver.

Face à ces différents problèmes les organisations entreprennent des processus systématiques de KM, dans le but de favoriser (cités par Alavi, M., et Leidner, D. E., 2001) :

- Une amélioration de prise de décision.
- Un temps de réponse plus rapide aux problèmes clé.
- Une rentabilité accrue.
- Une amélioration de la productivité.
- La création de nouvelles/opportunités commerciales supplémentaires.
- La réduction des coûts.
- Le partage des meilleures pratiques.
- L'augmentation de la part de marché.
- L'augmentation du prix de l'action.
- Une meilleure attraction/rétention du personnel.

En résumé, les énoncés précédemment mentionnés soulignent que le KM est perçu comme un sujet d'intérêt général et un outil d'aide à la décision. Cependant, afin de mieux cerner ce que signifie concrètement « faire du knowledge management » et de comprendre son rôle central dans la réalisation des objectifs cités ci-dessus, il est crucial de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que le KM et d'où vient-elle ? Que peuvent faire les systèmes de KM pour une organisation ? Comment le processus du KM s'intègre-t-il au sein du tissu organisationnel ? et comment les connaissances sont-elles acquises, créées, codifiées, stockées, partagées et appliquées dans l'organisation ?

[6] Polanyi M. (1966), The Tacit Dimension. New York: Doubleday.

2.2.1. Qu'est-ce que le knowledge management

Le KM, tout comme toute discipline émergente où les questions conceptuelles peuvent être complexes. Jusqu'à présent, il n'existait pas de consensus sur le concept de KM, car les chercheurs ont tendance à définir le KM en fonction de leur propre domaine disciplinaire et de leurs intérêts. Essentiellement, ce qui semble admis entre les différents chercheurs que sans une gestion appropriée, les connaissances peuvent être obsolètes et inutiles.

Les auteurs définissent le KM comme un processus. Comme la définition proposée par Liao, S. H. et Wu, K. K. (2010), le KM est le processus de développement et d'utilisation des connaissances dans une organisation. D'autres auteurs définissent le KM comme un processus en identifiant ses différents processus. Par exemple, le KM peut être classé en trois processus : acquisition, conversion et application des connaissances (Liao, S. H. et Wu, C. C., 2010) ou, selon Probst, G., Raub, S. et Romhardt, K. (2000), en huit processus : définition des objectifs en matière de connaissances, identification, acquisition, développement, diffusion, utilisation, rétention et évaluation des connaissances, citées par Oliva, F. L. et Kotabe, M. (2019). Le KM est également défini en termes de capacités. Selon Bergeron, B. (2003 ; p : 6), le KM est « la capacité de capturer, d'archiver et d'accéder sélectivement aux meilleures pratiques des connaissances liées au travail et à la prise de décision des employés et des gestionnaires, à la fois pour les comportements individuels et de groupe ».

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons déduire qu'au niveau de la littérature les chercheurs ont utilisé des approches différentes pour définir le concept du KM. Suivant ce raisonnement, certainement, le KM a évolué dans sa conceptualisation, et nous proposons d'analyser cette évolution, ce qui pourrait contribuer à une compréhension plus approfondie de ce domaine. La partie suivante détaille l'évolution du concept sur quatre générations.

2.2.2. Les quatre générations du knowledge management

Pour comprendre le KM, il est nécessaire de revenir sur son histoire. Les idées relatives au KM ont été mentionnées pour la première fois dans la littérature scientifique dans les années 1960 sous les appellations « *gestionnaires des connaissances* », *« administrateurs des connaissances* » et « *politiques d'utilisation de l'information* »[7] Örtenblad, A., (2007)[8]. Initialement documentées dans le domaine des sciences politiques, en particulier dans l'administration publique, et dans le domaine de la gestion de l'information. Selon Örtenblad, A., (2007) les anciennes littératures sur le KM sont rarement mentionnées dans les travaux récents sur le KM, cité par Serenko, A., (2013).

Dans la littérature, il est bien reconnu que le développement du domaine de KM se divise en trois étapes ou générations (Tzortzaki, A. M., et Mihiotis, A., 2014). Cependant, selon Serenko, A., (2013), le développement d'une quatrième génération est considéré comme nécessaire. Le même auteur précise que chaque génération ultérieure de KM ne néglige pas ni ne remplace la précédente, au contraire, le développement du KM est cumulatif, et chaque nouvelle génération s'appuie sur les idées introduites par la précédente, cités par Gaviria-Marin, M., et al., (2019). Tout en se basant sur les travaux de Serenko, A., (2013) ; Tzortzaki, A. M., et Mihiotis, A., (2014) ; Firestone, J. M., et McElroy, M. W., (2002) ; Snowden, D., (2002). Vorakulpipat, C., Rezgui, Y., (2008) et Rezgui, Y., Hopfe, C. J., et

[7] Notre traduction de « knowledge managers », « knowledge administrators » et « information use policies »
[8] Örtenblad, A. (2007), The evolution of popular management ideas: an exploration and extension of the old wine in new bottles metaphor'', International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 2 No. 4, pp. 365-388.

Vorakulpipat, C., (2010). Nous proposons la figure 1, qui illustre les différentes générations à différents stades du développement de KM.

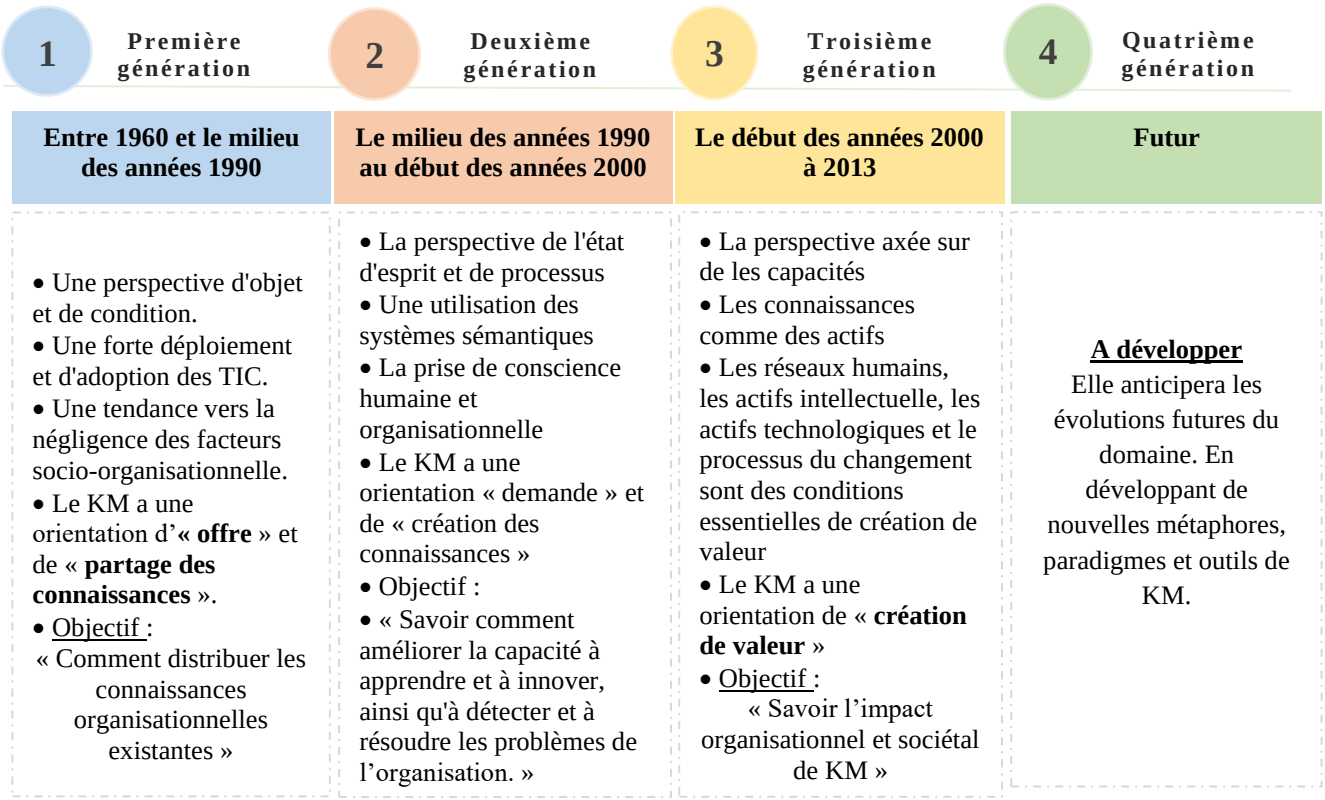

Figure 1 : les quatre générations de KM

- **La première génération** : Cette génération adopte une perspective d'objet (qui définit la connaissance comme une chose à stocker et à manipuler) et sur la perspective de la condition (met l'accent sur l'accès à la connaissance) (Grant, K. A., et Grant, C. T., 2008). La pratique de KM repose sur l'hypothèse que les connaissances précieuses existent déjà, et que le seul but de KM est alors de les capturer, de les codifier et de les partager souvent par le biais des technologies de l'information et de communication (Grant, K. A., et Grant, C. T., 2008). C'est pour cela que le KM a une orientation « Offre » centrée sur l'amélioration de l'accès et du partage des connaissances existantes pour être utilisé par les bonnes personnes au bon moment (Firestone, J. M., et McElroy, M. W., 2002).

- **La deuxième génération :** Il adopte une perspective d'état d'esprit (qui met l'accent sur la connaissance et la compréhension par le biais de l'expérience et de l'étude) et une perspective de processus qui met l'accent sur la connaissance et l'action (vu que la connaissance n'est pas seulement une question d'information, mais aussi de réflexion et d'agir sur la base de ces informations) (Grant, K. A., et Grant, C. T., 2008). Cette génération est orientée à la fois vers l'offre et vers la demande ou « création de connaissances », vue qu'avant la connaissance puisse être partagée, capturée ou codifiée, elle doit d'abord être créé (Firestone, J. M., et McElroy, M. W., 2002).
  Selon Serenko, A., (2013), cette génération a marqué la reconnaissance de la valeur des facteurs humains, et le débat le plus important de cette époque concerne la « spirale de la connaissance » et les processus de conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite. Grâce aux travaux de Nonaka, I. et Takeuchi, H., (1993) ont mis en évidence que le processus de création des

connaissances s'effectue principalement à travers le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation) (Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., 2006). Cette deuxième génération utilise également des méthodes de gestion plus intelligentes en particulier en utilisant des systèmes basés sur la sémantique soutenue par des ontologies (Grant, K. A., et Grant, C. T., 2008), pour renforcer la capacité d'adaptation d'une organisation en améliorant sa capacité à apprendre et à innover, ainsi qu'à détecter et à résoudre les problèmes.

- **La troisième génération** :il adopte une perspective axée sur les capacités, considérant la connaissance comme une aptitude ayant le potentiel d'influencer les actions futures et de créer de la valeur pour les individus, les organisations et la société (Rezgui, Y., Hopfe, C. J., et Vorakulpipat, C., (2010). En d'autres termes, cette génération souligne que les dirigeants n'ont pas la capacité d'exercer un contrôle direct sur les connaissances au sein de l'organisation. Cependant, ils ont la capacité d'orienter et d'influencer les connaissances de leurs organisations, ce qui leur permet de créer de la valeur à partir de ces connaissances, au profit des individus, des organisations et de la société. La création de valeur devient une nouvelle caractéristique de cette génération de KM. Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., (2008) identifient cinq grands facteurs de création de valeur mentionnés dans la littérature :
  - Les réseaux humains Sont considérés comme des activités sociales axées sur les interactions et la communication, favorisant la confiance entre les individus, le partage d'opinions et leurs bonnes pratiques, et permettant ainsi de créer une valeur de « *collaboration across distance* » (Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., 2008).
  - Le capital social : Les mécanismes de KM contribuent au développement du capital social en fournissant un contexte d'interaction qui encourage le développement des réseaux de relations personnelles solides et transversales (réseaux d'entraide forts et efficaces). Cela permet à son tour, de créer des valeurs de confiance, de coopération et de motivation chez les employés.
  - Le capital intellectuel : il englobe l'apprentissage organisationnel, l'innovation, les compétences, l'expertise et les capacités, cité par Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., (2008). Les efforts menés pour gérer les connaissances dans une organisation pourraient créer de nouveaux niveaux de connaissances ou les améliorer (actifs de capital intellectuel), entraînant à une organisation de surmonter les défis et à exploiter les opportunités dans sa quête permanente de création de valeur.
  - Les actifs technologiques **:** Gérer et améliorer les processus de création de connaissances, de stockage/récupération, de transfert et d'application des connaissances ont reposé sur l'utilisation généralisée de systèmes de KM. Cela suggère que la technologie, y compris les systèmes de KM, sont un ingrédient essentiel pour soutenir la création de valeur (Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., 2008).
  - Processus de changement **:** Selon Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., (2008) le processus de changement peut être analysé sous deux aspects principaux : les technologies de l'information et les aspects humains. Par exemple, si les employés perçoivent un nouveau système comme bénéfique pour leurs tâches quotidiennes et qu'il est facile à utiliser, ils seront plus enclins à l'adopter. Le processus de changement devrait comprendre la formation des employés à l'utilisation du nouveau système, l'affinement des politiques de partage et de création des connaissances et l'amélioration progressive des compétences. Cette approche favorise en fin de compte l'adoption de ces technologies.

Une culture qui crée véritablement de la valeur émerge de l'intégration optimale de ces cinq facteurs, et toute déficience dans ces éléments est perçue comme un défi susceptible d'entraver toutes les initiatives de KM (Vorakulpipat, C., et Rezgui, Y., 2008).

- **La quatrième génération** : Serenko, A., (2013) a avancé l'idée d'une quatrième génération où le futur du KM devra faire face à une complexité croissante du domaine des connaissances. Pour relever ce défi, elle devra développer de nouvelles métaphores, paradigmes et outils de KM. Par exemple, elle pourrait déplacer l'attention de l'« homme économique » vers l'« homme du capital intellectuel », mettant davantage l'accent sur la valeur du capital intellectuel (Serenko, A., 2013). De plus l'intégration des stratégies de questionnement pour naviguer dans la connaissance, en d'autres termes, c'est l'art et la science du questionnement, enfin, cette nouvelle génération pourrait marquer une transition vers une ère où la conscience du capital intellectuel et la compréhension de son importance deviendraient plus prédominantes.

Bien que la conception de l'évolution de KM en trois générations a été généralement acceptée, Firestone, J. M., et McElroy, M. W., (2002), à l'exception de la perspective de Serenko, A., (2013), qui préconise le développement d'une quatrième génération. Firestone, J. M., et McElroy, M. W., (2002) ont adopté un autre point de vue selon lequel cette perception d'évolution se rapporte davantage à l'évolution du traitement des connaissances (une affaire d'auto-organisation) plutôt qu'au KM. Les personnes au sein des organisations ont tendance à s'auto-organiser de manière émergente, sous forme de modèles, autour de la production et de l'intégration des connaissances en vue de répondre à des problèmes survenant dans leur processus opérationnel. Nous pouvons généralement décrire les formes de ces modèles en utilisant des termes tels que la détection des problèmes, l'apprentissage intrinsèquement motivé, la formation de groupes et de communautés. En revanche, le KM est une activité de gestion visant à améliorer le traitement des connaissances Firestone, J. M., et McElroy, M. W., (2002). Les auteurs affirment que toutes les organisations ne soutiennent pas des fonctions formelles de KM, mais que toutes les organisations sont impliquées dans le traitement des connaissances.

Selon ce point de vue, l'objectif de KM est d'améliorer la capacité d'une organisation à effectuer le traitement des connaissances. En d'autres termes, les employés rencontrent généralement des besoins émergents en matière de connaissances dans le cadre de leurs tâches quotidiennes et ces besoins devraient être satisfaits par des protocoles, des systèmes et des processus axés sur l'utilisation efficace des connaissances, sur la transposition des connaissances tacites en connaissances explicites et sur la transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles (Omotayo, F. O., 2015). Ces deux points (les systèmes de KM et les processus de KM) seront examinés en détail ci-dessous.

2.2.3. Les systèmes de KM

Les systèmes de KM sont des systèmes d'information utilisés dans le but de conserver les connaissances acquises par les membres de l'organisation (Lin, T. C., et Huang, C. C., 2008). Jusqu'à présent, les systèmes d'information d'organisation ont été utilisés pour gérer les informations formelles collectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Choi, H.-J., Ahn, J.-C., Jung, S.-H., et Kim, J.-H., 2019). Cependant, les organisations peuvent subir une perte de ressources intellectuelles (par exemple, lorsqu'un décideur quitte l'organisation) et être confrontées à des connaissances stockées dans un format atypique.

De plus, les organisations qui peinent à acquérir les connaissances nécessaires pour résoudre des problèmes ou identifier de nouvelles opportunités sont moins susceptibles de réagir rapidement et de se

doter d'un avantage concurrentiel. Pour résoudre ces problèmes, les organisations doivent mettre en œuvre des systèmes de KM (Xu, L., Wang, C., Luo, X., et Shi, Z.,2006), pour permettre un partage plus systématique des connaissances et renforcer les capacités de résolution de problèmes. Choi, H.-J., Ahn, J.-C., Jung, S.-H., et Kim, J.-H., (2019) ont divisé un système de KM en trois courants principaux :

- **Les systèmes de KM sont des systèmes d'information utilisés pour améliorer la compétitivité des organisations :** il aide globalement à gérer toutes les connaissances dispersées dans les différents départements à partir d'un serveur central de KM. Sur la base des connaissances accumulées stockées sur le serveur, le système crée une « carte des connaissances » organisée en fonction des politiques organisationnelles et de la pertinence des tâches, ce qui contribue à une gestion efficace des connaissances et améliore la compétitivité de l'organisation, cités par Choi, H.-J., Ahn, J.-C., Jung, S.-H., et Kim, J.-H., (2019).

- **Les systèmes de KM améliorent la performance de KM et le partage en établissant un système de coopération des tâches fluide :** Les organisations sont généralement composées de plusieurs départements dont les tâches sont indépendantes. Néanmoins, il est impératif que tous les départements s'échangent des informations sur divers domaines, notamment les problèmes à résoudre ensemble, les projets communs, les informations techniques et le savoir-faire. Le système permet de créer des « espaces de communication indépendants », ces canaux de communication permettent aux membres de l'organisation de collaborer efficacement au sein de leurs groupes respectifs.

- **Les systèmes de KM facilitent la localisation rapide des connaissances nécessaires pour accomplir une tâche :** Un système de KM facilite la recherche de connaissances nécessaires aux utilisateurs grâce à la combinaison d'index de connaissances et d'informations par mot-clé. De plus, le système prend en charge la sélection et la gestion d'experts dans chaque spécialité au sein d'une organisation (cité par, Choi, H.-J., Ahn, J.-C., Jung, S.-H., et Kim, J.-H., 2019).

Par conséquent, la valeur centrale d'un système de KM est qu'il gère de manière centralisée les connaissances dispersées dans de nombreux départements au sein d'une organisation et établit un système de coopération au travail fluide pour améliorer la capacité de gestion et de partage des connaissances. De plus, il contribue à localiser facilement les données et informations souhaitées (Lin, T. C., et Huang, C. C.,2008).

2.2.4. Les processus du KM

Certains auteurs qualifient le processus du KM comme « activités de KM », tandis que d'autres les ont appelés « tâches de KM » ou « pratiques de KM », mais quelle que soit leur appellation, elles représentent conceptuellement la même chose (Al Ahbabi, S. A., et al., 2018). Elles constituent les éléments centraux de KM parce qu'elles informent les praticiens des principales activités à entreprendre pour exploiter avec succès les connaissances dont ils disposent.

Un examen de la littérature permet d'identifier plusieurs processus de KM et plusieurs approches pour les catégoriser (Alavi, M., et Leidner, D. E., 2001 ; Gold, A. H., Malhotra, A., et Segars, A. H., 2001). Une grande partie de cette variation peut s'expliquer simplement par l'utilisation de noms différents pour des choses similaires, cités par Teixeira, E. C., Oliveira, M. et Curado, C. M. M. M., (2018). L'une des approches est la catégorisation en six processus, à savoir l'acquisition, la création, le stockage, la codification, le partage et l'application des connaissances (Costa, V., et Monteiro, S., 2016). Cette

configuration de processus représente certaines les activités de KM les plus discutées au niveau de la littérature (Heisig, P.,2009) et sont les processus les plus pertinents pour l'innovation (Costa, V., et Monteiro, S., 2016). Le tableau ci-dessous présente la définition de chaque phase du processus de KM et les exemples appliqués par l'organisation pour encourager chaque processus.

Tableau N° 2 : Les phases de processus du KM

Processus	Définitions	Exemples
L'acquisition des connaissances	Ce processus permet à l'organisation d'acquérir des connaissances utiles (Gold, A. H., Malhotra, A., et Segars, A. H., 2001). Une telle acquisition peut résulter de processus spontanés ou structurés impliquant des agents internes et externes à l'organisation, intégrant des connaissances tacites ou explicites, cités par Teixeira, E. C., Oliveira, M. et Curado, C. M. M. M., (2018).	- L'interaction sociale (événements, coworking) - Design thinking - Les études de marché, - Benchmarking, - Partenariat avec des startups
Création ou génération des connaissances	C'est la capacité d'une organisation à générer des idées et des solutions innovantes. Cela implique non seulement la création de nouvelles connaissances à partir de zéro, mais aussi la reconfiguration des connaissances existantes pour créer de nouvelles connaissances, cité par Al Ahbabi, S. A., et al., (2018).	- Les formations et les séminaires, - Les structures flexibles (les communautés de pratique ou communautés autonomes [9])
La codification des connaissances	C'est le processus qui transforme des connaissances personnelles uniques en un format qui permet le stockage ou la transmission de ces connaissances privées à d'autres (Saviotti, P. P., 1998). La caractéristique la plus difficile de la codification est de capturer, codifier et stocker les connaissances sans perdre leurs propriétés distinctives qui les rendent précieuses (Davenport, T. H., et Prusak, L., 1998).	- Les observations - Les notes de terrain - Les conversations informelles et analyse de documents - Les événements de partage de connaissances (les petits-déjeuners d'information)
Le stockage des connaissances	Il concerne la mémoire organisationnelle[10]. elle implique la documentation écrite, les bases de données électroniques, les connaissances humaines codifiées et les procédures organisationnelles (Zaim, S., Bayyurt, N., Tarim, M., Zaim, H., et Guc, Y., 2013).	- Les manuels de procédure - Les bases de données centralisées, les systèmes de gestion documentaire, et les guides
Le partage (transfert ou diffusion) des connaissances	il se réfère au processus par lequel la connaissance est transférée d'une personne à une autre, d'individus à des groupes, ou d'un groupe à un autre (Lee, J. N.,2001) , et il fait également référence au transfert des connaissances vers des lieux où elles sont nécessaires et peuvent être utilisées (Chang, C. L. H., et Lin,T., 2015)	- Les réunions internes : réunions d'équipe, séminaires internes, entretien hebdomadaire - les conférences et le travail en équipe

[9] Les communautés de pratique ou de communautés autonomes sont des réseaux de personnes partageant les mêmes idées qui se sont formées spontanément et qui travaillent ensemble pendant un certain temps pour créer une communauté cohésive visant principalement à générer des connaissances et de l'excellence dans un domaine particulier et en les partageant avec les membres de l'organisation.

[10] Il est crucial de faire la distinction entre la mémoire individuelle et la mémoire organisationnelle, car elles présentent des différences significatives. Alors que la mémoire individuelle est liée aux expériences et aux connaissances propres à un individu, la mémoire organisationnelle englobe la structure organisationnelle, et les archives d'informations (Alavi, M., et Leidner, D. E., 2001)

Application (utilisation) des connaissances	Désigne le mécanisme par lequel une organisation peut utiliser rapidement les connaissances dans l'ajustement de ses orientations stratégiques, la résolution de nouveaux défis et l'amélioration de son efficacité (Gold, A. H., Malhotra, A., et Segars, A. H., 2001). Cela implique que les autres processus ne sont pas pertinents si l'organisation ne peut pas appliquer et utiliser efficacement ces ressources en connaissances originales (Mahmoudsalehi, M., et al., 2012).	- Les rapports - L'historique du prototypage et des tests

Source : *Conçu par nos soins*

Ces processus de KM peuvent améliorer considérablement la capacité de l'ensemble de l'organisation en découvrant systématiquement les connaissances et le savoir-faire de chacun de ses membres et en les partageant en tant qu'éléments universels au sein de l'organisation (Choi, H.-J., Ahn, J.-C., Jung, S.-H., et Kim, J.-H., 2019). En d'autres termes, elles font partie du processus organisationnel d'une organisation qui favorise la maximisation de la création de valeur, en particulier en termes de performance en matière d'innovation, en intégrant les capacités de traitement des données et de l'information à la créativité humaine et à la capacité d'innovation pour favoriser le succès et la compétitivité de l'organisation. La partie suivante traite la manière dont ce processus de KM favorise l'innovation organisationnelle.

3. Le processus de knowledge management : un levier pour l'adoption réussie d'une innovation organisationnelle

Cette troisième partie est consacrée à l'exploration de la nature de la relation entre le processus de KM et l'innovation organisationnelle. Pour ce faire, nous commencerons par l'identification des principales approches théoriques qui soutiennent cette relation, puis nous analyserons le rôle de chaque phase du processus de KM pour favoriser les initiatives d'innovation organisationnelle. Enfin, nous examinerons les différentes études empiriques menées dans des contextes différents qui appuient et renforcent cette relation.

3.1. Les principales approches étayant la relation KM et innovation organisationnelle

Généralement les organisations peuvent innover, par sérénité, sans gérer formellement les connaissances (Costa, V., et Monteiro, S., 2016). Mais cette approche ne peut rivaliser avec les environnements dynamiques et la nécessité « d'innover assez vite, assez souvent et efficacement » (Demarest, M.,1997 ; p : 382). Dans ce travail, nous allons retenir la théorie de Resource-Based View (RBV) (Barney, J., 1991), et ces extensions à savoir le Knowledge-Based View (KBV) (Grant, R. M., 1997)11 et la théorie des capacités dynamiques l'organisation (Teece, D., Pisano, G., et Shuen, A., 1997) pour expliquer les étayer les liens entre les processus du KM et l'adoption de l'innovation des connaissances.

3.1.1. La théorie RBV-KBV

RBV résumée par Barney (1991)[12], est devenue l'une des théories les plus influentes et citées de l'histoire de la gestion (Cuthbertson, R. W., et Furseth, P. I., 2022). Elle s'est construite sur la base des travaux antérieures, notamment celles de Penrose, E. T., (1959)[13] et Wernerfelt, B., (1984)[14]. Penrose, E. T., (1959) suggérait que la croissance est limitée lorsque les ressources sont insuffisantes, tandis que

[11] Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. Long Range Planning, 30(3), 450–454.
[12] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.
[13] Penrose, E. T. (1959). The theory of growth of the firm. New York: John Wiley
[14] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, *5*(2), 171-180.

Wernerfelt, B., (1984) soulignait la valeur de se concentrer sur les ressources plutôt que sur les produits, qui sont les résultats des ressources.

Les avantages concurrentiels d'une organisation sont ancrés dans les connaissances spécifiques de l'organisation et la capacité de l'organisation à gérer ses actifs de connaissances, cités par Woodfield, P., et Husted, K., (2017). Cette logique a conduit au développement de KBV de l'organisation, cette perspective qui postule qu'une base de connaissances hétérogène et des capacités sont les principaux déterminants de la performance d'une organisation dans une économie basée sur la connaissance et le succès d'une organisation dépend de ses capacités de production de connaissances et de gestion des relations pour le transfert externe de connaissances (Low, K. Y. J., et Ho, E. Y. C., 2016).

S'inspirant de la théorie RBV-KBV, Wu, I. L., et Chen, J. L., (2014) ont fait valoir que la véritable compréhension de la performance fondée sur le KM réside dans les ressources de connaissances à deux niveaux, à savoir les actifs de connaissances (capital intellectuel) et les capacités en matière de processus de connaissance (Mohamad, M. R., et Mat Zin, N., 2019). Alors que les actifs de connaissances fournissent les matières premières pour la création de valeur dans une organisation (Kaplan, R. S., et Norton, D. P., 2004), les capacités en matière de processus de connaissance indiquent l'aptitude d'une organisation à utiliser les actifs de connaissance à travers une série de processus de gestion (Tanriverdi, H., 2005).

En conséquence, la théorie RBV-KBV reconnaît l'importance accrue du développement du capital organisationnel (comprenant les processus et les structures) devient plus crucial que le simple capital physique, humain et numérique. C'est-à-dire l'importance d'utiliser les ressources pour l'innovation plutôt que la simple possession des ressources en elles-mêmes (Cuthbertson, R. W., et Furseth, P. I., 2022). Par conséquent, l'accent doit être mis sur l'utilisation active des ressources pour stimuler l'innovation de manière générale, et plus spécifiquement, l'innovation organisationnelle. Cela implique, donc, une perspective dynamique où les ressources sont considérées comme des moyens d'innovation plutôt que des entités statiques (Cuthbertson, R. W., et Furseth, P. I., 2022). Les auteurs soutiennent que la capacité dynamique dans le monde physique est cruciale pour préserver un avantage concurrentiel. C'est pourquoi nous proposons d'examiner la théorie des capacités dynamiques en vue de développer mieux la relation entre les processus du KM et l'innovation organisationnelle.

3.1.2. La théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamique est considérée comme un cas particulier de la RBV (Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., et Wright, M., 2021) qui s'appuie sur l'économie évolutive, comme le mentionnent Crossan, M. M., et Apaydin, M., (2010). La fonction principale de cette capacité dynamique est plutôt de permettre à une organisation de modifier ses capacités opérationnelles dans le but d'améliorer son efficacité (Piening, E. P., et Salge, T. O., 2015). Dans cette perspective, les organisations ne réussissent pas en raison de la simple possession des ressources précieuse, mais devraient être capables d'intégrer, de construire et de reconfigurer les ressources internes et externes pour faire face à des environnements qui évoluent rapidement (Teece, D., Pisano, G., et Shuen, A., 1997 ; Piening, E. P., et Salge, T. O., 2015).

La capacité à mettre en œuvre des innovations est qualifiée de capacité dynamique, car les innovations organisationnelles représentent des changements dans la façon dont les choses sont faites dans l'organisation (Piening, E. P., et Salge, T. O., 2015). À cet égard, la théorie des capacités dynamiques met en avant l'importance des activités visant à acquérir, créer, codifier, stocker, partager et appliquer

des connaissances pour reconfigurer les processus organisationnels (Piening, E. P., et Salge, T. O., 2015). Ces auteurs précisent que :

- Les activités d'acquisition de connaissances à partir de diverses sources externes ainsi que la génération interne de connaissances sont particulièrement cruciales dans les premières phases du processus d'innovation ;
- En étendant la base de connaissances organisationnelles, l'organisation peut surmonter les obstacles à l'innovation résultant de la nature dépendante des trajets suivis par les processus internes de génération de connaissances des organisations ;
- Les connaissances sont considérées comme une condition préalable à l'identification et à la résolution des problèmes ;
- La formation en interne ou en externe peut motiver les employés à utiliser une innovation de manière cohérente et appropriée, ce qui permet aux organisations d'accumuler les expériences avec l'innovation et donc établir des routines opérationnelles nouvelle et efficaces pour son utilisation continue.

Ces arguments sont largement cohérents avec la notion d'innovation comme de nouvelles combinaisons de connaissances existantes (Schumpeter, J.A.,1934), selon laquelle une base de connaissances étendue augmente le potentiel des organisations pour combiner de manière créative des éléments de connaissance précédemment non connectés (Cités par Piening, E. P., et Salge, T. O., 2015). En conséquence, en s'engageant dans un processus de KM, la probabilité d'acquérir de nouvelles connaissances augmente. En les intégrant avec les connaissances existantes, cela nous permet de développer de nouvelles combinaisons, favorisant l'adoption de nouvelles techniques de gestion, nouvelles structures, nouvelles procédures en vue d'adapter à l'environnement changeant ce qui renforce l'innovation organisationnelle.

3.2. L'innovation organisationnelle : Le rôle catalyseur du processus de KM

De plus en plus, les organisations optent pour une stratégie de KM dans l'économie fondée sur la connaissance, comprenant que la connaissance est une ressource intangible importante (cité dans Nowacki, R., et Bachnik, K., 2016). Par conséquent, comme le soulignent ces auteurs, les organisations s'engagent à la création de processus de KM qui jouent un rôle important dans le système de gestion global (Bitkowska, A., 2010[15] ; Drucker, P.F., 1992[16]). Mais comment ce processus peut-il devenir un catalyseur de l'innovation organisationnelle ?

3.2.1. Le processus d'acquisitions et l'innovation organisationnelle

L'examen de la littérature montre que l'innovation découle du processus d'échange et de recombinaison des connaissances et que l'acquisition de connaissances est une activité clé dans le cycle d'apprentissage, car elle aide une organisation à développer et à élargir en permanence son référentiel de connaissances (Ngoc Thang, N., et Anh Tuan, P., 2020). Sur la base de ce raisonnement, Ngoc Thang, N., et Anh Tuan, P., (2020) suggèrent différentes manières par lesquelles l'acquisition de connaissances contribue à l'innovation.

[15] Bitkowska, A. (2010). Innovativeness in knowledge management. In Nowacki, R. (Ed.), Innovation in management and enterprises competitiveness. Warsaw: Difin,
[16] Drucker, P.F. (1992). Innovation and entrepreneurship. Practice and rules. Warsaw: PWE

- Premièrement, il améliore l'étendue et la profondeur des connaissances externes dont dispose une organisation, augmentant ainsi la probabilité de combiner les connaissances externes avec les connaissances internes, ce qui conduit à des résultats en matière d'innovation pour l'organisation.
- Deuxièmement, l'acquisition de connaissances externes augmente la vitesse de traitement et pourrait accélérer les cycles de développement de la nouveauté au sein d'une organisation.
- Troisièmement, il implique non seulement l'acquisition de connaissances à l'extérieur de l'organisation, mais permet également aux individus de développer de nouvelles connaissances et de remanier les connaissances existantes (Chen et Huang, 2009), ce qui peut être considéré comme une capacité cruciale de l'organisation, servant de moteur principal de l'innovation organisationnelle.

Les circonstances de l'acquisition de connaissances agissent comme le principal moteur de l'innovation organisationnelle en améliorant la pensée créative des employés. Comme le mentionnent Costa, V., et Monteiro, S., (2016) plusieurs travaux ont examiné la relation entre l'acquisition de connaissances et l'innovation et ils ont conclu que l'acquisition de connaissances externes favorise l'innovation non-technique et technique (Chen, C. J., et Huang, J. W., (2009). Par exemple, Darroch, J., (2005) a mené une étude sur 443 organisations en Nouvelle-Zélande et a prouvé que l'acquisition de connaissances avait un effet positif sur l'innovation, tandis qu'Andreeva, T., et Kianto, A., (2011), sur la base d'une étude quantitative portant sur 221 organisations en Finlande, en Russie et en Chine, indiquent que l'acquisition de connaissances fait partie des processus de KM qui ont un impact positif sur l'innovation. Pour Ling, T. C., et Nasurdin, A., (2010) ont démontré que l'acquisition de connaissances permet à l'organisation de se développer de manière fluide, en établissant une nouvelle structure organisationnelle et un système administratif plus efficace, et que ce processus est présenté comme une voie vers une meilleure innovation organisationnelle.

Donc les organisations ayant une bonne capacité à acquérir des connaissances, tant externes qu'internes, sont en mesure de réduire l'incertitude et d'atteindre un plus grand nombre de particularités organisationnelles (cité par Chen, C. J., et Huang, J. W., 2009), par conséquent, l'acquisition de connaissances est liée de manière positive à l'innovation organisationnelle.

3.2.2. Le processus de création et l'innovation organisationnelle

La création de connaissances contribue de manière significative à l'innovation grâce à l'interaction des connaissances, en particulier entre les connaissances tacites et explicites selon le modèle SECI. Lorsque des employés bien informés, compétents ou experts collaborent et fusionnent leurs connaissances de manière originale, cela favorise la création de nouvelles combinaisons de connaissances, stimulant ainsi l'innovation organisationnelle (Sankowska, A., 2013). Comme le confirme Migdadi, M. M., (2020) les organisations qui mettent en œuvre le processus de création de connaissances ont une meilleure capacité à relier les connaissances de manière nouvelle et unique et à produire des biens et des services innovants afin de créer de la valeur pour les clients (Nonaka, I., Krogh, G., et Voelpel, S., 2015)[17].
Laeeque, S. H., et Babar, S. F., (2017) ont prouvé, sur la base de recherches antérieures, que la création de connaissances permet :

- Un accès plus rapide et plus facile à des idées et des philosophies uniques qui repoussent les limites de la créativité et renforcent le processus d'innovation.

[17] Nonaka, I., Krogh, G., et Voelpel, S. (2015), Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances, Organization Studies, Vol. 27 No. 8, pp. 1179-1208.

- Transformer les connaissances générales en connaissances spécifiques qui conduisent au développement de nouveaux processus, produits, services et méthodes d'organisation.
- Combiner les connaissances spécialisées provenant de différents domaines fonctionnels. Cela permet de réduire les redondances, d'améliorer l'efficacité des processus et d'accélérer le développement de nouveaux produits.
- Acquérir des connaissances en interne et en externe et les combiner avec les connaissances existantes pour créer de nouveaux stocks de connaissances.
- Générer des avantages synergiques et un apprentissage collectif grâce au partage et à l'internalisation des connaissances.

En conséquence, les différents points traités ci-dessus visent essentiellement à générer des connaissances et à garantir l'excellence dans des domaines spécifiques en favorisant la synergie et l'échange des différentes expertises individuelles. Cela permet de développer de nouvelles pratiques, de nouvelles structures de gestion, de nouveaux systèmes, procédures et d'encourager une innovation organisationnelle plus efficace.

3.2.3. Le processus de codification et l'innovation organisationnelle

L'auteur du Plessis, M., (2007) souligne que les organisations peuvent ne pas être conscientes de la richesse de leurs connaissances tacites et qu'elles peuvent ne pas disposer de moyens formels pour y accéder. Le processus de codification vise à rendre ces connaissances tacites accessibles en identifiant les connaissances disponibles. Cette approche facilite la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites, les rendant ainsi plus facilement utilisables pour des innovations futures (du Plessis, M., 2007). En d'autres termes, l'utilisation correcte des connaissances tacites et leur codification dans un format explicite afin qu'elles puissent être transférées à d'autres pour être apprises, assimilées ou utilisées, garantissent que l'organisation peut les utiliser efficacement dans différents contextes et éventuellement innover.

De plus, les processus de codification revêtent une importance particulière dans les domaines en développement où les connaissances ne sont pas explicitement disponibles, tels que les domaines de l'intelligence artificielle, etc. Dans ces domaines, les innovateurs combinent des connaissances partiellement codifiées avec des ressources supplémentaires telles que des équipes inter fonctionnelles ou des capacités d'apprentissage par la pratique, ce qui conduit à l'émergence de nouveaux produits et à des innovations technologiques (du Plessis, M., 2007). Cela peut également contribuer à de nouvelles combinaisons de connaissances tacites d'ordre non technique, qui revêtent une importance cruciale pour l'innovation organisationnelle.

Cette volonté de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites peut être réalisée grâce à des répertoires qui identifient les domaines d'expertise des individus au sein de l'organisation, à des plateformes de codification telles que des bases de données de discussion ou des communautés de pratique en ligne. Un exemple de codification est la capture de la connaissance tacite lors d'événements de partage de la connaissance tacite, tels que les réunions matinales, les petits-déjeuners d'information où la connaissance peut être organisée et récupérée pour une utilisation ultérieure. Cela ajoute de la valeur à l'organisation, car vous savez quelles connaissances sont disponibles et qu'elles peuvent être extraites pour une réutilisation ultérieure (du Plessis, M., 2007).

3.2.4. Le processus de stockage et innovation organisationnelle

Les études ont montré que même si une organisation a créé ou codifié de nouvelles connaissances, cela ne se traduit pas nécessairement par un stockage (Argote, L., Beckman, S. L.,et Epple, D., 1990). Par conséquent, il est important de capturer de telles connaissances et de les rendre disponibles pour l'organisation à l'avenir (Stein, E. W., et Zwass, V.,1995). Et comme les connaissances ne sont pas statiques, il est important de supprimer les connaissances obsolètes et de les remplacer par de nouvelles connaissances pour garantir que les référentiels de connaissances sont à jour (Wong, K. Y., et Aspinwall, E., 2005).

Tout en examinant la littérature, l'hypothèse selon laquelle le stockage des connaissances influence positivement l'innovation trouve un soutien théorique et empirique dans plusieurs études, tel que López-Nicolás, C., et Meroño-Cerdán, Á. L., (2011) ont constaté un impact positif et significatif du stockage sur la performance en matière d'innovation des organisations espagnoles. Chan, I. et Chao, C.K., (2008), ont constaté que la capture et le stockage des connaissances ont un impact positif sur les performances en matière d'innovation (innovation organisationnelle et technique) dans les organisations chinoises. Comme le démontre du Plessis, M., (2007), ce processus est crucial en matière d'innovation, puisqu'il aide les organisations à identifier des lacunes dans leur base de connaissances et propose des processus visant à les combler en faveur de l'innovation. Si ces lacunes se situent dans des domaines stratégiques, l'organisation peut intervenir directement via son programme d'innovation.

Ainsi ce processus veille à ce que les connaissances nécessaires à l'innovation soient à la disposition de ceux qui en ont besoin et qu'elles soient facilement accessibles. Par exemple, en utilisant des bases de données centralisées et des systèmes de gestion documentaire disponibles et accessibles à tous les membres de l'organisation.

Gros au modo, grâce au processus du stockage des connaissances, les organisations bénéficient d'une fourniture structurée d'accès aux connaissances, offre une vue intégrée des connaissances disponibles et de leur accessibilité. Cela revêt une importance extrême dans le processus d'innovation pour garantir que les connaissances en tant que ressource sont utilisées au maximum de leur bénéfice et pour éviter que les connaissances ne soient recréées dans le processus d'innovation technique et non technique.

3.2.5. Le processus de partage et l'innovation organisationnelle

Selon Chen, C. J., et Huang, J. W., (2009), le partage des connaissances implique la transmission et la compréhension mutuelle d'informations cruciales entre les membres de l'équipe issus de différentes fonctions au sein de l'organisation afin de répondre aux exigences des clients, de tirer parti des capacités internes nécessaires au nouveau développement et à la mise en place d'un système administratif propice à l'innovation organisationnelle, comme le démontrent Ling, T. C., et Nasurdin, A., (2010).

Le partage des connaissances permet également le transfert de connaissances tacites à travers les frontières organisationnelles et inter-organisationnelles en veillant à ce que les experts possédant des connaissances spécialisées pertinentes aient la possibilité de partager leurs connaissances tacites par le biais d'une collaboration, ce qui est bénéfique pour l'adoption des innovation (du Plessis, M., 2007), et d'innovation organisationnelle en particulier. Donc les organisations qui sont efficaces dans le partage de leurs connaissances sont susceptibles de permettre à l'organisation de développer de nouveaux systèmes, procédures et une meilleure innovation organisationnelle (Ling, T. C., et Nasurdin, A., 2010).

De nombreuses recherches ont montré que le processus de partage, qui constitue une partie essentielle de tout programme de KM, favorise le flux de connaissances, encourageant ainsi l'adoption d'innovations. Par exemple, les travaux de Lin, H. F., (2007) ont établi une association positive entre les

activités de partage et la capacité d'innovation des organisations taïwanaises. De même, Saenz, J., Aramburu, N., et Blanco, C. E., (2012) ont observé un lien positif entre le partage des connaissances et la performance en matière d'innovation dans les organisations espagnoles et colombiennes de moyenne et haute technologie.

Cependant, la plupart des travaux antérieurs soulignent que pour tirer pleinement parti des avantages du processus de partage, les organisations doivent investir davantage dans la création des conditions nécessaires qui encouragent les individus à partager leurs connaissances les uns avec les autres et à les diffuser dans toute l'organisation. Cela peut inclure la stimulation de la mise en place d'une culture organisationnelle appropriée visant à promouvoir le partage de connaissances et l'utilisation de mécanismes d'encouragement et de récompense, pouvant être à la fois matériels (comme des primes) et immatériels (comme le statut et la reconnaissance).

3.2.6. Le processus d'application et innovation organisationnelle

Le processus d'application implique l'utilisation des connaissances à des fins spécifiques. Cela se produit lorsqu'on met en œuvre les connaissances pour la prise de décision ou l'élaboration de politiques, ainsi, les connaissances sont considérées comme inutiles si elles ne sont pas mises en pratique (Al Ahbabi, S. A., et al., 2018). Les connaissances doivent donc se traduire en actions pour être utiles et bénéfiques à l'organisation (Demarest, M.,1997).

La plupart des chercheurs s'accordent à dire que l'application des connaissances permet à une organisation d'utiliser et de dynamiser les connaissances, les rendant ainsi plus actives, adaptées et pertinentes à ses besoins. Cela générera en retour de la valeur et procurera un avantage concurrentiel à l'organisation (Ling, T. C., et Nasurdin, A., 2010).

L'application des connaissances peut provenir de différentes sources, comme lorsque les employés appliquent les connaissances internes de l'organisation à leur travail individuel et en équipe, ou lorsque l'organisation utilise des informations provenant de sources externes pour améliorer les processus de planification, les systèmes administratifs et les mécanismes intégrés à l'organisation (Chen, C. J., et Huang, J. W., 2009).

L'application efficace des connaissances contribue à garantir que les efforts déployés pour gérer et maintenir les connaissances au sein de l'organisation permettent de générer une valeur tangible pour l'organisation et il contribuera également à une plus grande innovation organisationnelle (Ling, T. C., et Nasurdin, A., 2010).

Les caractéristiques des connaissances et les circonstances dans lesquelles elles sont acquises, créées, stockées, partagées et appliquées peuvent être considérées comme une capacité organisationnelle essentielle qui sert de moteur ou de catalyseur à l'innovation organisationnelle. Cela signifie que les processus de KM peuvent transformer en permanence les compétences, les processus et les structures organisationnelles internes en nouvelles innovations, ce qui permet à l'organisation d'évoluer, de s'adapter aux changements et de trouver des solutions novatrices pour répondre aux défis organisationnels. Cela renforce sa compétitivité et sa capacité de l'organisation à rester à la pointe dans son domaine d'activité.

2.3. La synthèse des études empiriques soutenant la relation KM-innovation

Dans cette section, nous effectuons un tour d'horizon sur la littérature qui a exploré les concepts clé abordés dans cet article, à savoir le processus de KM et l'innovation organisationnelle.

Nous tenons à préciser que nous avons pris en compte les points suivants :

1. Nous avons inclus, lors de notre recherche, les articles qui présentent des définitions traditionnelles de l'innovation à savoir l'innovation de produit ou processus, radical ou incrémental et technique ou administratif
2. Nous avons inclus aussi des articles qui traitent « la performance en matière d'innovation », « la capacité d'innovation » et « innovation dans les organisations ». C'est-à-dire, les articles traitant l'innovation de manière générale.
3. Nous avons vérifié s'ils ont pris en considération ce type particulier d'innovation, à savoir l'innovation organisationnelle (non-technique), afin de déduire la nature de la relation entre le processus de KM et l'innovation organisationnelle.
4. Nous avons pris en compte les différentes activités du processus de KM explorées dans la recherche actuelle en examinant leur relation avec l'innovation.
5. Nous avons tenté de dégager les mécanismes intermédiaires justifiant la relation entre le processus de KM et l'innovation organisationnelle, ou recommandés à être étudiés par les chercheurs pour prendre en compte les influences autres que celles de la logique linéaire.

Nous présentons dans le tableau 3, à titre non-exhaustif, des exemples de différentes études empiriques traitant cette relation.

Tableau 3 : la synthèse des études empiriques étudiant la relation KM-innovation

Auteurs	Échantillon	Variables	Processus de KM	Médiation ou modération (établie ou proposée) entre le KM et l'innovation	Type d'innovation ou les mesures	Résultats et justification
Le, H. M., & Le, P. B. (2023)	125 entreprises manufacturières et de services.	**VI :** les pratiques ressources humaines à forte implication **VM :** partage des connaissances **VD** : la capacité d'innovation	• Partage	Variable modératrice : Les turbulences de marché et les auteurs proposent d'étudier le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu dans l'amélioration des influences positives de KM sur l'innovation	Innovation d'exploitation Innovation exploratoire	Les résultats confirment le rôle médiateur de partage des connaissances du métier dans la relation entre les pratiques ressources humaines à forte implication et les aspects de la capacité d'innovation. Elle met en évidence le rôle important des turbulences du marché dans le renforcement de l'influence du partage connaissance sur l'innovation.
Duke, J., Igwe, V., Tapang, A., & Usang, O. (2023)	486 personnes répondants dans les entreprises de réservoirs opérant dans l'industrie pétrolière et gazière du Nigeria	**VI**: le processus KM **VM**: innovation **VD:** PO	• Création • Transfert • Intégration • Application	-	Innovation produit/service Innovation processus	Les quatre aspects de processus de KM ont exercé des influences de degrés variés sur l'innovation (l'application des connaissances avait un effet positif et significatif, la création et l'intégration des connaissances avaient des effets relativement plus faibles. En revanche, le transfert de connaissances avait un effet négatif, mais significatif.). Cela révèle que le transfert de connaissances est l'aspect de processus qui sert à affaiblir le KM des entreprises étudiées.
Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2022)	111 entreprises vietnamiennes de fabrication et de services.	**VI:** les pratiques de ressources humaines à forte implication **VM:** partage des connaissances **VD:** Capacité d'innovation	• Partage des connaissances tacites • Partage des connaissances explicites	-	Innovation produit/service Innovation processus	Les résultats empiriques révèlent que les processus de partage jouent un rôle positif de médiation dans la relation entre les pratiques de ressources humaines à forte implication et la capacité d'innovation. Cela souligne le rôle important du partage des connaissances explicites dans le renforcement des aspects de la capacité d'innovation par rapport aux effets du partage des connaissances tacites sur la capacité d'innovation.

VI : variable indépendante /**VM** : variable médiatrice/ **VMO** : variable modératrice / **VD** : variable dépendante / **PO** : performance organisationnelle / **PI** : performance en matière d'innovation

Migdadi, M. M. (2022)	210 entreprises manufacturières jordaniennes.	**VI:** les processus de KM **VM**: la capacité d'innovation **VD**: la PO	• Création • Partage • Stockage, documentation • Acquisition	-	Innovation de produit Innovation de processus Innovation de marketing Innovation organisationnelle	Les résultats révèlent que le processus de KM impact la capacité d'innovation. Cette capacité d'innovation a un impact sur la PO et les processus de KM ont un impact sur la PO par le médiateur de capacité d'innovation
Erena, O. T., Kalko, M. M., & Debele, S. A. (2022)	200 entreprises éthiopiennes	**VI**: es facteurs organisationnels (la culture organisationnelle et le soutien de la direction) **VM:**KM **VD**: l'innovation	• Partage • Conversion • Stockage	-	Innovation produit /service Innovation processus Innovation administrative Innovation marketing	Les résultats affichent : (1) les facteurs organisationnels sont positivement associés au KM et à l'innovation. (2) Le partage des connaissances, la conversion et le stockage des connaissances ont une influence positive significative sur l'innovation. (3) Le partage des connaissances joue un rôle de médiation dans la relation entre les facteurs organisationnels et l'innovation.
Al-Abbadi, L., Alshawabkeh, R & Rumman, A. (2020)	314 gestionnaires choisis parmi des organisations commerciales et de services jordaniens	**VI:** Le KM **VMO**: La rétention des connaissances **VD**: La PI	• Acquisition • Diffusion • Stockage • Partage • Application	Variable modératrice : La rétention des connaissances comme modérateur entre KM et la PI (cette hypothèse a été infirmée par l'étude)	Innovation administrative Délai / Vitesse / et Magnitude d'innovation Qualité des produits services	Les résultats indiquent que : (1) les processus KM ont des effets significatifs sur la PI. (2) la rétention des connaissances exerce un effet négatif significatif sur la PI. (3) les résultats indiquent également que la rétention des connaissances n'a pas modéré l'effet des processus de KM sur la PI
Zahedi, M. R., & Naghdi Khanachah, S. (2020)	384 personnes sélectionnées dans la population statistique composée de 4 589 cadres et cadres supérieurs d'organisations industrielles iraniennes	**VI**: Processus de KM **VM**: le capital intellectuel **VD:** l'innovation organisationnelle	• Création • Partage • Conservation	Variable médiatrice : le capital intellectuel	Innovation produit Innovation de procédé Innovation structurelle	Les résultats indiquent que : (1) le processus KM a un impact significatif sur le développement du capital intellectuel et sur l'innovation (2) Le processus KM contribue à améliorer le niveau d'innovation grâce au développement du capital intellectuel. (3) Les résultats montrent également la nécessité de développement de capital humain pour maximiser les capacités internes.
VI : variable indépendante /**VM** : variable médiatrice/ **VMO :** variable modératrice / **VD** : variable dépendante / **PO** : performance organisationnelle / **PI** : performance en matière d'innovation						

Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016)	216 cabinets de conseil jordaniens	**VI:** KM **VI**: Approches (stratégies) de KM (réseau social, codification et personnalisation) **VD:** l'innovation	• Acquisition • Partage • Utilisation	-	Innovation service	Les résultats montrent que (1) il existe un impact significatif et positif des processus KM sur l'innovation. (2) un effet significatif et positif des approches de codification et de personnalisation sur l'innovation. (3) l'approche du réseau social a un impact significatif et négatif sur l'innovation
Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2018)	341 entreprises de technologies de l'information brésiliennes et portugaises	**VI**: KM **VD**: innovation	• Acquisition • Stockage • Partage • Application des connaissances	-	Innovation produit/ service Innovation processus Innovation organisationnelle	Les résultats démontrent : (1) les entreprises utilisent principalement des configurations équilibrées de KM, mais appliquent également des configurations indiquant des stratégies de personnalisation et de codification des connaissances ;(2) les entreprises peuvent obtenir des résultats comparables en matière d'innovation en appliquant différentes configurations de KM ;(3) Après un certain point, une intensification accrue de KM ne produit pas la même intensité d'innovation.
Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016)	216 cabinets de conseil jordaniens	**VI:** KM **VI**: Approches (stratégies) de KM (réseau social, codification et personnalisation) **VD:** l'innovation	• Acquisition • Partage • Utilisation	-	Innovation service	Les résultats suggèrent que : (1) il existe un impact significatif et positif des processus KM sur l'innovation. (2) un effet significatif et positif des approches de codification et de personnalisation sur l'innovation. (3) l'approche du réseau social a un impact significatif et négatif sur l'innovation
Costa, V., & Monteiro, S. (2016)	revue de littérature systématique des études empiriques	**VI**: KM **VD**: innovation	• Acquisition • Partage • Stockage et codification • Création • Application	Proposition des auteurs : Les variables organisationnelles (par exemple, l'apprentissage organisationnel, la capacité d'absorption) médiatisent la relation processus KM et innovation	Produit ou processus Radical ou incrémental Technique ou administrative	Les résultats montrent que : (1) tous les processus de KM peuvent soutenir directement l'innovation. (2) la création de connaissances et l'application des connaissances apparaissent comme deux processus centraux par lesquels l'acquisition, le partage, la codification et le stockage des connaissances influent sur l'innovation. (3) L'acquisition de connaissances et le partage de connaissances sont les processus de KM les plus fréquemment étudiés.
VI : variable indépendante /**VM** : variable médiatrice/ **VMO :** variable modératrice / **VD** : variable dépendante / **PO** : performance organisationnelle / **PI** : performance en matière d'innovation						

Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012)	62 organisations parapubliques d'Ouganda	**VI:** KM **VM**: Innovation **VD**: résilience organisationnelle	• Création • Acquisition • Partage • Stockage	-	Innovation structurelle Innovation de processus Innovation de compétence	L'innovation a eu un effet sur la résilience organisationnelle. Le KM n'a pas eu d'effet direct sur la résilience organisationnelle, sauf par la médiation complète de l'innovation. Cela suggère qu'en l'absence d'innovation organisationnelle, les organisations peuvent ne pas améliorer leur niveau de résilience.
Slavković, M., & Babić, V. (2013)	78 entreprises serbienne	VI: KM VM: Capacité d'innovation VD: PO perçue	• Création • Intégration • Transfert	-	Innovation administrative Innovation processus	Les résultats illustrent (1) le KM a un effet positif sur la PO perçue. (2) chacun des trois processus avait un impact positif et significatif sur l'innovation administrative et de processus. (3)Les effets médiateurs de l'innovation de processus et de l'innovation administrative sont également observés.
Kör, B., et Maden, C. (2013)	103 entreprises industrielles en Turquie (secteur de service et de haute technologie)	**VI:** KM **VM:** la capacité d'innovation **VD**: l'innovation	• Acquisition • Partage • Application	Variable médiatrice :la capacité d'innovation	Innovation Administrative Innovation Technique	Les résultats de l'étude témoignent que le processus de KM est lié positivement à la capacité d'innovation, qui à son tour augmente les innovations.
López-Nicolás, C., et Meroño-Cerdán, Á. L. (2011)	310 organisations dans l'Espagne (textile, agroalimentaire, commerce alimentaire et services).	**VI :** Les stratégies de KM (codification personnalisation) **VM :** l'innovation **VD:** PO	• Codification • personnalisation	-	Innovation produit/ service Innovation processus Innovation organisationnelle	les résultats montrent que les deux stratégies de KM (codification et personnalisation) ont un impact direct et indirect sur l'innovation et la PO(par le biais d'innovation)
Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010)	327 des e Top 1000 des fabricants et les 100 premières entreprises financières du Common Wealth Magazine en 2007	**VI**: KM **VM**: L'apprentissage organisationnelle **VD:** innovation	• Acquisition • Conversion • Application	Variable médiatrice : L'apprentissage organisationnel	Innovation de Produit, comportementale, de processus, de marché et innovation stratégique	Les résultats démontrent que l'apprentissage organisationnel est la variable médiatrice entre le KM et l'innovation organisationnelle.
Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009)	146 entreprises taïwanaises	**VI:** Stratégie des ressources humaines **VM:** KM **VD**: PI	• Acquisition • Partage • Application	Variable médiatrice : la capacité de KM	Innovation administrative Innovation technique	Les résultats indiquent que les pratiques stratégiques en matière de ressources humaines sont positivement liées à la capacité de KM, laquelle a à son tour un effet positif sur la PI
VI : variable indépendante /**VM** : variable médiatrice/ **VMO :** variable modératrice / **VD** : variable dépendante / **PO** : performance organisationnelle / **PI** : performance en matière d'innovation						

Source ***: Conçu par nos soins***

Après une analyse minutieuse des études pertinentes, l'impact significatif de processus de KM sur l'innovation et la capacité d'innovation des organisations est clairement établi dans divers contextes, y compris en Asie et en Europe. Bien que l'innovation soit souvent abordée de manière globale, le rôle catalytique du KM dans l'innovation organisationnelle est indéniable.

En outre, les différentes études de la littérature utilisent des opérationnalisations et des configurations différentes des processus KM, en particulier certaines études n'incluent pas tous les processus de KM et se concentrent uniquement sur un aspect de ce processus (Chatzoglou, P., et Chatzoudes, D., 2017), considérant qu'il est le plus important au niveau du développement de la stratégie d'innovation. Cela nous amène à poser une question principale, à savoir si ces différentes configurations de processus peuvent réellement produire les mêmes résultats en matière d'innovation ?

Les études montrent que, bien que les processus d'acquisition et de partage soient les plus étudiés dans la littérature, les processus de création et d'application sont considérés comme des éléments centraux par lesquels les autres processus (l'acquisition, la codification, le stockage et le partage) ont un impact positif sur l'innovation, comme le souligne Costa, V., et Monteiro, S., (2016). Nous constatons également, dans les études susmentionnées, que seuls les processus d'acquisition, de partage, de stockage et d'application, qui sont les plus mentionnés, peuvent contribuer de manière significative à expliquer l'innovation organisationnelle.

Par ailleurs, en examinant ces diverses études empiriques, nous avons tenté d'identifier les différents mécanismes étudiés ou proposés par les chercheurs. Il est apparu que des variables telles que le capital intellectuel, la capacité d'innovation, les variables organisationnelles (par exemple, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption) et le soutien organisationnel perçu peuvent jouer un rôle de médiateur dans la relation entre le processus de KM et l'innovation. En ce qui concerne la modération, il est apparu que les caractéristiques personnelles (telles que l'âge, l'éducation et l'expérience professionnelle) ainsi que les caractéristiques organisationnelles (telles que la taille de l'organisation et le secteur d'activité), la stratégie de codification et la turbulence du marché sont plus intéressantes pour interagir avec le processus de KM pour prédire l'innovation.

4. Conclusions

Cette recherche avait deux objectifs principaux : (1) examiner l'impact de processus de KM à savoir l'acquisition, la création, la codification, le partage, le stockage et l'application des connaissances sur l'innovation organisationnelle et (2) démontrer aux praticiens que si les organisations comprennent pleinement le processus de KM, elles seront en mesure de le mettre en œuvre avec succès, facilitant ainsi l'innovation organisationnelle.

Notre analyse des études antérieures montre un soutien théorique et empirique très intéressant en ce qui concerne l'impact positif du processus de KM sur l'innovation en général. Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la configuration de ces processus, les chercheurs ont tendance à étudier davantage les processus de partage et d'acquisition, même si la littérature souligne l'importance de la création et de l'application des connaissances, qui sont nécessaires pour développer des initiatives d'innovation dans les organisations, d'une part, et pour promouvoir d'autres processus de KM au sein de l'organisation, d'autre part, ce qui peut contribuer de manière significative à expliquer l'innovation organisationnelle.

Des études antérieures ont également révélé que chaque processus de KM n'a pas seulement un impact direct sur l'innovation, mais peut également impliquer d'autres variables. Cela va dans le sens de Du

Plessis (2007 ; p. :22), qui a affirmé que *« le KM n'est pas uniquement axé sur l'innovation, mais elle crée un environnement propice à l'innovation* ». En d'autres termes, les gestionnaires ont intérêt à prendre d'autres variables en considération s'ils veulent concevoir un processus de KM qui favorise l'innovation organisationnelle. Ces variables peuvent soit renforcer cette relation (modération), soit la médiatiser. Par exemple, cette relation peut être médiatisée par des variables telles que le développement du capital intellectuel, le développement de la capacité d'innovation, la prise en compte de variables organisationnelles (telles que l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption) et le soutien organisationnel perçu. Ainsi, cette relation est modérée par des variables telles que les caractéristiques du personnel (comme l'âge, l'éducation et l'expérience professionnelle des employés) ainsi que les caractéristiques organisationnelles (telles que la taille de l'organisation et le secteur d'activité), la codification et les turbulences du marché.

En résumé, cette synthèse de la littérature fournit des preuves solides de l'existence d'une relation significative et positive entre les processus de KM et l'innovation organisationnelle, mais cette relation s'avère être principalement conceptuelle et descriptive, nécessitant une recherche empirique pour confirmer pleinement cette relation, en tenant compte des différentes circonstances contextuelles, surtout dans les pays en développement, comme le Maroc.

REFERENCES

[1] Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. Journal of knowledge management, 7(2), 142-154.

[2] Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. Journal of knowledge management, 23(2), 351-373. Obeidat

[3] Al-Abbadi, L., Alshawabkeh, R & Rumman, A. (2020). Knowledge management processes and innovation performance : The moderating effect of employees' knowledge hoarding.Management Science Letters , 10(7), 1463-1472.

[4] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 107-136.

[5] Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. Journal of Management Development, 39(2), 196–222. doi:10.1108/jmd-02-2019-0062

[6] Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. Journal of knowledge management, 15(6), 1016-1034.

[7] Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. Management science, 36(2), 140-154.

[8] Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. and Lay, G. (2008), "Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", Technovation, Vol. 28 No. 10, pp. 644-657, available at: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003

[9] Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2010). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. Vine, 40(2), 183-203.

[10] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

[11] Barney, J. B. (2001). 'Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes'. Academy of Management Review, 26, 41–56.

[12] Barney, J. B., Ket Teixeira Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. Journal of Management, 47(7), 1936-1955.

[13] Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. British Journal of Management, 21(1), 187-206.

[14] Bergeron, B. (2003). Essentials of knowledge management (Vol. 28). John Wiley & Sons.

[15] Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", Academy of Management Review, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

[16] Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. Journal of business research, 67(1), 2891-2902.

[17] Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2022). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. International Journal of Innovation Science, 14(5), 733-749.

[18] Cardinal, L. B., Alessandri, T. M., & Turner, S. F. (2001). Knowledge codifiability, resources, and science-based innovation. Journal of knowledge management, 5(2), 195-204.

[19] Chan, I., & Chao, C. K. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. Communications of the ACM, 51(4), 83-88.

[20] Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. Journal of Knowledge management, 19(3), 433-455.

[21] Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2017). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. European Journal of Innovation Management, 21(1), 44-69.

[22] Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. Journal of business research, 62(1), 104-114.

[23] Christensen, K. S. (2006). Losing innovativeness: the challenge of being acquired. Management Decision, 44(9), 1161-1182.

[24] Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 46(3), 386-410.

[25] Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of management studies, 47(6), 1154-1191.

[26] Cuthbertson, R. W., & Furseth, P. I. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. Journal of Business Research, 152, 168-176.

[27] Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. Management and Organization Review. http://dx.doi.org/10.1111/ j.1740-8784.2011.00233.x

[28] Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of" organizational lag". Administrative science quarterly, 392-409.

[29] Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of knowledge management, 9(3), 101-115.

[30] Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. Journal of intellectual capital, 3(3), 210-222.

[31] Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2010). Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of social capital as a mediating variable. Asian Academy of Management Journal, 15(2).

[32] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.

[33] Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. Long range planning, 30(3), 374-384.

[34] Diani, M. (2002). Connaissance et performance économique: Une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance. In ACS conference.

[35] Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. The learning organization, 7(4), 206-220.

[36] Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. Journal of knowledge management, 11(4), 20-29.

[37] Dubouloz, S. (2013). L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management (Doctoral dissertation, Grenoble).

[38] Duke, J., Igwe, V., Tapang, A., & Usang, O. (2023). The innovation interface between knowledge management and firm performance. Knowledge Management Research & Practice, 21(3), 486-498.

[39] Durst, S., Foli, S., & Edvardsson, I. R. (2022). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: current trends and future directions. Management Review Quarterly, 1-26.

[40] Erena, O. T., Kalko, M. M., & Debele, S. A. (2022). Organizational factors, knowledge management and innovation: empirical evidence from medium-and large-scale manufacturing firms in Ethiopia. Journal of Knowledge Management, 27(4), 1165-1207.

[41] Ermine, J. L., Jorel, M., & Saulais, P. (2018). Capitalisation des connaissances d'expert: l'exemple du projet d'entreprise de l'Institut français de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire en innovation organisationnelle. Technologie et innovation, 3(1), 1-26.

[42] Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. Innovation & Management Review, 15(1), 2–19. doi:10.1108/inmr-01-2018-001

[43] Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2002). Generations of knowledge management. Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI, 2(2), 111-122.

[44] Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. Technological Forecasting and Social Change, 140, 194-220.

[45] Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of management information systems, 18(1), 185-214.

[46] Grant, K. A., & Grant, C. T. (2008). Developing a model of next generation knowledge management. Issues in Informing Science & Information Technology, 5.

[47] Guillén, M. F. 1994. Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. Chicago: University of Chicago Press.

[48] Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224, 184-189.

[49] Hashi, I., & Stojcic, N. (2010). The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: evidence from the community innovation survey 4. Research Policy, Forthcoming.

[50] Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management–comparing 160 KM frameworks around the globe. Journal of knowledge management, 13(4), 4-31.

[51] Juliao-Rossi, J., Forero-Pineda, C., Losada-Otalora, M., & Peña-García, N. (2020). Trajectories of innovation: A new approach to studying innovation performance. Journal of business research, 115, 322-333.

[52] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard business review, 82(2), 52-63.

[53] Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. International journal of management reviews, 14(4), 367-390.

[54] Kör, B., et Maden, C. (2013). The relationship between knowledge management and innovation in Turkish service and high-tech firms. International Journal of Business and Social Science, 4(4).

[55] Laeeque, S. H., & Babar, S. F. (2017). Knowledge creation and firm performance: Is innovation the missing link?. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 11(2), 505-523.

[56] Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. Revue française de gestion, (6), 77-90.

[57] Le, H. M., & Le, P. B. (2023, March). How high-involvement HRM practices motivate knowledge sharing and innovation: the role of market turbulence. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.

[58] Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. Information & management, 38(5), 323-335.

[59] Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. Expert systems with Applications, 37(2), 1096-1103.

[60] Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. International Journal of manpower, 28(3/4), 315-332.

[61] Lin, T. C., & Huang, C. C. (2008). Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit. Information & management, 45(6), 410-417.

[62] López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. International journal of information management, 31(6), 502-509.

[63] Low, K. Y. J., & Ho, E. Y. C. (2016). A knowledge-based theory of the multinational economic organization. Long Range Planning, 49(6), 641-647.

[64] Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. Journal of Strategy and Management, 5(1), 57-80.

[65] Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., et Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. The learning organization, 19(6), 518-528.

[66] Manual, O. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data.

[67] Marwick, A. D. (2001). Knowledge management technology. IBM systems journal, 40(4), 814-830.

[68] McAdam, R., & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. Journal of European Industrial Training, 24(6), 317–329. doi:10.1108/03090590010346424

[69] Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(1), 182-210.

[70] Mohamad, M. R., & Mat Zin, N. (2019). Knowledge management and the competitiveness of small construction firms: Innovation as mediator. Competitiveness Review: An International Business Journal, 29(5), 534-550.

[71] Ngoc Thang, N., & Anh Tuan, P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. Cogent Business & Management, 7(1), 1786314.

[72] Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.

[73] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. Harvard business review, 85(7/8), 162.

[74] Nowacki, R., & Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. Journal of Business Research, 69(5), 1577-1581.

[75] O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. Management decision, 42(2), 292-313.

[76] Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. Management Research Review, 39(10), 1214-1238.

[77] Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. International Journal of Knowledge Management Studies, 8(3-4), 273-298.

[78] Oecd, E. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris 2005, Sp, 46, 1-34.

[79] Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. Journal of knowledge management, 23(9), 1838-1856.

[80] Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. Library Philosophy and Practice, 1(2015), 1-23.

[81] Park, H. Y., Misra, K., Reddy, S., & Jaber, K. (2019). Family firms' innovation drivers and performance: a dynamic capabilities approach. Journal of Family Business Management, 9(1), 4-23.

[82] Pinho, J. C. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. International journal of quality & reliability management, 25(3), 256-275.

[83] Razali, M. N., Mei, J. L. Y., Zainuddin, A. Z., & Yunus, N. M. (2016). Development of knowledge management strategies for property management companies in Malaysia. Journal of Technology Management and Business, 3(1).

[84] Rezgui, Y., Hopfe, C. J., & Vorakulpipat, C. (2010). Generations of knowledge management in the architecture, engineering and construction industry: An evolutionary perspective. Advanced Engineering Informatics, 24(2), 219-228.

[85] Rogers E.M. (1995). Diffusion of innovatiooons, The Free Press, New York.

[86] Saenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. Journal of Knowledge Management, 16(6), 919-933.

[87] Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. The Learning Organization, 20(1), 85-100

[88] Saviotti, P. P. (1998). On the dynamics of appropriability, of tacit and of codified knowledge. Research policy, 26(7-8), 843-856.

[89] Schumpeter, J.A. (1934), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, OECD, Cambridge, Paris.

[90] Serenko, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management : discovering the identity of the discipline. Journal of Knowledge Management, 17(5), 773-812.

[91] Slavković, M., & Babić, V. (2013). Knowledge management, innovativeness, and organizational performance: Evidence from Serbia. Economic annals, 58(199), 85-107.

[92] Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. Journal of knowledge management, 6(2), 100-111.

[93] Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. Information systems research, 6(2), 85-117.

[94] Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. MIS quarterly, 311-334.

[95] Tarrant, M. (2010). The organisation: risk, resilience and governance. Australian Journal of Emergency Management, 25(2), 13-17.

[96] Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. Long range planning, 33(1), 35-54.

[97] Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2-3), 172-194.

[98] Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1992). Dynamic capabilities and strategic management. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.

[99] Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18, 509–533.

[100] Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2018). Knowledge management process arrangements and their impact on innovation. Business Information Review, 35(1), 29-38.

[101] Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005), Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3rd ed., Wiley, Chichester.

[102] Tzortzaki, A. M., & Mihiotis, A. (2014). A review of knowledge management theory and future directions. Knowledge and Process Management, 21(1), 29-41.

[103] Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. Journal of management studies, 49(1), 28-51.

[104] Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. In Innovation and strategy (pp. 143-166). Emerald Publishing Limited.

[105] Vorakulpipat, C., & Rezgui, Y. (2006). From Knowledge Sharing to Value Creation: Three Generations of Knowledge Management. 2006 IEEE International Engineering Management Conference. doi:10.1109/iemc.2006.4279851

[106] Williams, R. (2006). Narratives of knowledge and intelligence… beyond the tacit and explicit. Journal of knowledge management, 10(4), 81-99.

[107] Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. Journal of knowledge management, 9(3), 64-82.

[108] Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. Journal of Family Business Strategy, 8(1), 57-69.

[109] Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. Journal of Family Business Strategy, 8(1), 57-69.

[110] Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. Journal of knowledge management, 18(6), 1141-1164.

[111] Wu, S. (2016). Antecedents of ISD team performance: Knowledge management activities. Human Systems Management, 35(1), 51-64.

[112] Xu, L., Wang, C., Luo, X., & Shi, Z. (2006). Integrating knowledge management and ERP in enterprise information systems. Systems Research and Behavioral Science, 23(2), 147–156.

[113] Zahedi, M. R., & Khanachah, S. N. (2020). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations. Journal of Science and Technology Policy Management, 12(1), 86-105.

[114] Zaim, S., Bayyurt, N., Tarim, M., Zaim, H., & Guc, Y. (2013). System dynamics modeling of a knowledge management process: A case study in Turkish Airlines. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 545-552.

[115] Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic management journal, 31(5), 547-561.