



Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle : le cas d'une organisation de développement international

Mémoire présenté comme exigence partielle de la
Maîtrise ès science en gestion de projet

Par :
Modou Fall Sall

Sous la direction de :
Professeur Tamás Michel Koplýay

Avril 2025

Remerciements

Au terme de ce travail, je voudrais remercier les nombreuses personnes dont les contributions ont été significatives pour la réalisation de mon mémoire. Parmi ces personnes, l'on peut citer :

- Professeur Tamás Michel Kopolyay, au département des sciences administratives de l'UQO, pour avoir accepté de diriger cette recherche. Ses conseils ont été déterminants pour l'accomplissement de cette recherche;
- Le personnel du département des sciences administratives, Études de cycles supérieurs de l'UQO, et plus particulièrement Ève Marin Gignac, pour la disponibilité dont elle a fait montre;
- La vice-présidente de la branche stratégies, régions et politiques de l'organisation de développement internationale, pour m'avoir très tôt encouragé dans cette recherche;
- Les agents de partage des connaissances et d'application des connaissances de l'organisation internationale qui ont soutenu la recherche en acceptant de se soumettre à mes entrevues mais aussi les employés de l'organisation qui ont volontairement choisi de remplir le questionnaire de recherche.

Enfin je renouvelle mes chaleureux remerciements à mes parents et amis pour leur éternel soutien.

@ 2025, *Modou Fall Sall*



Résumé

Cette recherche décrit les pratiques de management des connaissances en cours, qui se limitent essentiellement au partage des connaissances; et présente le niveau d'évaluation des pratiques selon les quatre facilitateurs de gestion des connaissances considérés que sont le leadership, l'engagement, la structure organisationnelle et la technologie.

Un questionnaire administré aux employés et des entrevues faites avec les agents de partage et d'application des connaissances, ont permis de mesurer les perceptions et de recueillir les opinions de ces deux catégories de travailleurs pour classer les quatre piliers, sur la base de leurs moyennes. La comparaison des moyennes a servi à établir des priorités dans les améliorations et les modifications à apporter dans la perspective d'une stratégie globale de gestion des connaissances.

Un taux de réponse de 38%, soit 31 employés ont rempli le questionnaire et 70% des agentes de partage et d'application des connaissances représentant 7 travailleuses de la connaissance ont été interviewées. Les données quantitatives de l'étude ont révélé que tous les quatre facilitateurs ont une moyenne supérieure à 3 (3,65 pour leadership; 3,58 pour technologie; 3,53 pour engagement et 3,51 pour structure organisationnelle) sur une échelle de 1 à 5, signifiant que les employés sont plutôt satisfaits pour chaque facilitateur; que le leadership est le plus satisfaisant et la structure le moins satisfaisant. Les données qualitatives confirment la satisfaction du leadership, indiquent des améliorations pour l'engagement et la technologie et une modification de la structure.

Mots-clés : Connaissance; Partage des connaissances; Application des connaissances; Gestion des connaissances; Facilitateur de gestion des connaissances; Modèle de gestion des connaissances; Leadership; Engagement; Structure organisationnelle; Technologie; Performance organisationnelle; Stratégie organisationnelle

Abstract

This research describes current knowledge management practices, which are essentially limited to knowledge sharing; and presents the level of evaluation of knowledge sharing practices according to the four knowledge management enablers considered, namely leadership, commitment, organizational structure and technology.

A quantitative study, involving the administration of a questionnaire to employees and interviews with knowledge-sharing and knowledge-application officers, made it possible to measure the perceptions and gather the opinions of these two categories of workers in order to rank the four pillars, on the basis of their means. By comparing the means, we were able to prioritize the improvements and modifications required for an overall knowledge management strategy.

A response rate of 38%, or 31 employees completed the questionnaire, and 70% of the knowledge sharing and application officers representing 7 knowledge workers were interviewed. The study's quantitative data revealed that all four enablers have an average score above 3 (3.65 for leadership; 3.58 for technology; 3.53 for engagement and 3.51 for organizational structure) on a scale of 1 to 5, meaning that employees are somewhat satisfied with each enabler; that leadership is the most satisfactory and structure the least. Qualitative data confirm satisfaction with leadership, indicate improvements for engagement and technology, and a change in structure.

Keywords: Knowledge; Knowledge Sharing; Knowledge Application; Knowledge Management; Knowledge Management Enabler; Knowledge Management Model; Leadership; Commitment; Organizational Structure; Technology; Organizational Performance; Organizational Strategy

Table des matières

Remerciements	i
Résumé	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Listes des sigles et acronymes	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : CONNAISSANCES ET GESTION DES CONNAISSANCES.....	6
1.1 Rôle et place de la connaissance dans les organisations	6
1.2 Grandes théories de la connaissance	8
1.2.1 La connaissance dans la théorie de Karl Popper	8
1.2.2 La connaissance dans la théorie de Thomas Eliot	10
1.3 Typologie des connaissances.....	11
1.3.1 Connaissances explicites et connaissances tacites	12
1.3.2 Connaissances individuelles et connaissances organisationnelles.....	13
1.4 Historique de la gestion des connaissances.....	14
1.5 Écoles de pensée de la gestion des connaissances	16
1.5.1 École de Michael Earl	17
1.5.2 École de Pachulski	17
1.6 Facilitateurs de la gestion des connaissances	18
1.7 Dimensions et approches de la gestion des connaissances	21
1.8 Modèles de gestion des connaissances	23
1.8.1 Le modèle de Nonaka et Takeuchi (SECI)	23
1.8.2 Le modèle de von Krogh et Roos.....	25
1.8.3 Le modèle EFQM (FEGQ)	26
1.8.4 Inukshuk : modèle canadien de gestion des connaissances	27
CHAPITRE 2 : DÉFINITIONS DES CONCEPTS	29

2.1 Donnée	29
2.2 Information.....	29
2.3 Connaissance	29
2.4 Gestion des connaissances	30
2.5 Partage des connaissances.....	31
2.6 Application des connaissances	31
2.7 Transfert des connaissances.....	31
2.8 Implications de la gestion des connaissances	32
 CHAPITRE 3 : GESTION DES CONNAISSANCES DANS LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES ...	33
3.1 Gestion des connaissances dans une nouvelle économie orientée vers la compétitivité.....	34
3.2 Gestion des connaissances dans un marché d'emploi en mutation	34
3.3 Gestion des connaissances dans des organisations apprenantes	35
3.4 Rôle de l'intelligence artificielle dans la gestion des connaissances	35
3.4.1 L'IA dans les grandes organisations.....	36
3.4.2 L'IA dans les petites et moyennes organisations	37
 CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	40
4.1 Historique de la création de l'organisation de développement international.....	40
4.2 Organisation de l'organisme de développement international	42
4.3 Domaines d'activités de l'organisme de développement international.....	43
 CHAPITRE 5 : PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS DANS LE PASSÉ, LE PRÉSENT ET LE FUTUR.....	44
5.1 Chronologie d'un engagement aux impacts durables.....	45
5.2 Plan stratégique 2020-2030.....	47
5.2.1 Vision et mission dans le plan stratégique	47
5.2.2 Objectifs fondamentaux du plan stratégique.....	47
5.2.3 Principales activités planifiées pour 2020-2030.....	48
5.2.4 Place de l'IA dans la stratégie 2020-2030.....	50

CHAPITRE 6 : QUELQUES INITIATIVES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE POUR OPTIMISER L'UTILISATION ET LA GESTION DES CONNAISSANCES	51
6.1 Recherche sur les systèmes de connaissances : une initiative de l'organisation internationale.....	51
6.2 Partage des connaissances dans les bureaux régionaux de l'organisation internationale : point de vue des directeurs	52
6.3 Conférence de Dakar (Sénégal) sur le savoir en Afrique	52
6.4 Évaluation des modèles d'application des connaissances dans les recherches financées par l'organisation internationale.....	53
6.4.1 Pôles régionaux du KIX	54
6.4.2 Pôles régionaux de recherche sur la SSRM	55
CHAPITRE 7 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	57
7.1 Problématique	57
7.1.1 Domaine et thème de recherche	57
7.1.1.1 Domaine de recherche.....	57
7.1.1.2 Thème de recherche	58
7.1.1.3 Délimitation du sujet de recherche	59
7.1.1.4 Questions de recherche	60
7.1.1.5 Objectifs de la recherche	60
7.1.1.6 Retombées de la recherche	61
7.1.1.7 Situation du partage des connaissances dans l'organisation internationale.....	62
7.2 Recherches documentaires et revue de la littérature.....	63
7.3 Méthodes de recherche	65
7.3.1 Recherche qualitative.....	66
7.3.2 Recherche quantitative	66
7.4 Qualités métriques du questionnaire.....	66
7.5 Échantillonnage	67
7.5.1 Questionnaire.....	67
7.5.2 Entretien.....	68
7.6 Considérations éthiques.....	69
7.7 Collecte des données	70
CHAPITRE 8 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	71
8.1 Réponses au questionnaire	71
8.1.1 Fiabilité et consistance interne du questionnaire	71



8.1.2 Caractéristiques socio-démographiques des participants	72
8.1.3 Résultats du questionnaire : fréquences et pourcentages.....	74
8.2 Résultats des entretiens : synthèse des réponses	87
CHAPITRE 9 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	90
9.1 Leadership	90
9.2 Engagement	91
9.3 Structure organisationnelle.....	93
9.4 Technologie	94
CHAPITRE 10 : RECOMMANDATIONS	96
10.1 S'approprier le concept de gestion des connaissances	97
10.2 Créer un centre des connaissances.....	98
10.3 Mettre en place des mécanismes pour mieux susciter l'engagement.....	99
10.4 Améliorer l'infrastructure, la technologie et les systèmes en place.....	100
10.5 Maintenir le leadership déjà démontré.....	100
10.6 Promouvoir l'IA pour générer des connaissances nouvelles	101
10.7 Extension de la recherche dans les bureaux régionaux	102
CONCLUSION GÉNÉRALE	102
BIBLIOGRAPHIE.....	105
ANNEXES	118
Annexe 1 : Certificat de réussite à la Formation EPTC 2: FER 2022	119
Annexe 2 : Questionnaire	120
Annexe 3 : Formulaire de consentement pour le questionnaire.....	124
Annexe 4 : Lettre d'introduction pour le questionnaire	128
Annexe 5 : Guide d'entretien	129

Annexe 6 : Formulaire de consentement pour les entrevues 132

Annexe 7 : Lettre d'introduction aux participants à l'entretien..... 136

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations selon l'intérêt accordé à la connaissance	7
Tableau 2 : Actions/objectifs de la gestion des connaissances selon les niveaux ciblés	8
Tableau 3 : Connaissances explicites et tacites et leurs caractéristiques respectives	13
Tableau 4 : Les types de connaissances	14
Tableau 5 : Écoles de la gestion des connaissances (et leurs composantes) de Michael Earl	17
Tableau 6 : Modèles de gestion des connaissances selon divers auteurs et leurs facilitateurs	19
Tableau 7 : Perspectives de la connaissance, définitions/implications de sa gestion	33
Tableau 8 : Présentation des réponses au questionnaire dans Microsoft Forms	71
Tableau 9 : Résultats de l'analyse de fiabilité	72
Tableau 10 : Rôle du partage des connaissances dans les objectifs et la vision	74
Tableau 11 : Engagement de l'organisation dans des initiatives gestion de connaissances	75
Tableau 12 : Intérêt de l'organisation envers les activités d'apprentissage	76
Tableau 13 : L'apprentissage dans le partage des connaissances	77
Tableau 14 : Compréhension des concepts et politique de partage des connaissances	77
Tableau 15 : Engagement des employés dans la création et le partage des connaissances	78
Tableau 16 : Méthodes et procédures pour gérer les connaissances dans l'organisation	79
Tableau 17 : Contribution du partage des connaissances au développement des employés	80
Tableau 18 : Optimisation de l'utilisation des connaissances dans l'organisation	81
Tableau 19 : Rôle du partage/application des connaissances dans l'atteinte des objectifs	81
Tableau 20 : Rôle des travailleurs de la connaissance dans le partage des connaissances	82
Tableau 21 : Notoriété du partage des connaissances dans l'organisation	83
Tableau 22 : Perceptions des employés sur la création d'un centre des connaissances	84
Tableau 23 : Utilité des ressources technologiques	85
Tableau 24 : Rôle de l'infrastructure technologique de l'organisation internationale	86
Tableau 25 : Intérêt envers l'intelligence artificielle	86
Tableau 26 : Leadership - Statistiques descriptives	91
Tableau 27 : Engagement - Statistiques descriptives	92
Tableau 28 : Structure - Statistiques descriptives	94
Tableau 29 : Technologie - Statistiques descriptives	95

Liste des figures

- Figure 1 : Théorie des 3 mondes de Karl Popper et leurs interactions 10
- Figure 2 : Hiérarchie de la connaissance, de 'donnée' à 'sagesse' 11
- Figure 3 : Périodes dans le développement de la gestion des connaissances 16
- Figure 4 : Processus de conversion des connaissances de Nonaka et Tacheuki 25
- Figure 5 : Principales composantes du modèle EFQM 27
- Figure 6 : Modèle canadien de gestion des connaissances : Inukshuk 28
- Figure 7 : Indice mondial de l'IA responsable en 2024 51
- Figure 8 : Répartition des participants selon les sexes 72
- Figure 9 : Proportions des répondants selon les niveaux d'éducation 73
- Figure 10 : Proportions des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation 73

Liste des sigles et acronymes

AI4D: Artificial Intelligence for Development
APO: Asian Productivity Organization
APQC: American Productivity and Quality Center
COVID-19: Coronavirus Disease
EFQM: European Foundation for Quality Management
EPTC: Énoncé de politique des trois conseils
FEGQ: Fondation européenne pour la gestion de la qualité
GPM: Grant Project Management
GPU: Graphics Processing Unit
IA: Intelligence artificielle
IAPD: International Artificial Intelligence Partnership for Development
IDRC: International Development Research Centre
KIX: Knowledge and Innovation Exchange
KS CoP: Knowledge Sharing Community of Practice
MIT: Massachusetts Institute of Technology
PME: Partenariat mondial pour l'éducation
PMI: Project Management Institute
PPB: Programmes and Partnerships Branch
UQO: Université du Québec en Outaouais
SECI: Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation
SRPB: Strategies, Regions and Policies Branch
SPSS: Statistical Package for Social Sciences
SSRM: Santé sexuelle, reproductive et des mères
USA: United States of America



Introduction générale

Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui se trouve à la croisée des chemins. En effet, les profondes mutations qui s'y opèrent obligent les communautés à faire face à des préoccupations et à des besoins multiples et divers, auxquels des réponses satisfaisantes doivent être apportées.

Le flot documentaire qui continue de sévir dans le monde, contribue à la croissance exponentielle de l'information, rendue possible par la prolifération des ressources informationnelles qu'il faudrait gérer avec clairvoyance afin de faciliter leur collecte, leur traitement et leur accessibilité.

Les nouvelles technologies de la communication ont bouleversé les habitudes de vie mais aussi de travail, dans un monde devenu de plus en plus planétaire.

La société de l'information - qui a favorisé la prolifération des technologies de l'information mais également la multiplicité des ressources documentaires – a facilité le libre-échange, la circulation des biens et des services, et la mobilité de la main-d'œuvre à travers les continents et les pays du monde

L'irruption de la nouvelle forme d'économie, caractérisée par des troubles de natures diverses, a entraîné la naissance de nouveaux types d'emploi. L'innovation et la création sont devenues le leitmotiv des entreprises dont l'efficacité et la haute performance constituent leur gage de survie, face à des défis immenses.

Dès le début du vingt-unième siècle, Drucker (2001, p. 2) prédisait déjà que la prochaine société sera une société de la connaissance dans laquelle la connaissance deviendra une ressource clé mais aussi où les travailleurs du savoir constitueront le groupe dominant de sa main-d'œuvre. Nous vivons présentement dans ladite société

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

La conjoncture économique internationale, qui fait face à des turbulences et à des incertitudes parfois ubiquistes, exige des connaissances sûres et à jour. Le savoir est devenu indispensable pour toutes les organisations; qu'elles soient publiques, privées ou non lucratives. La connaissance est ainsi devenue une denrée précieuse, indispensable au bon fonctionnement de toute entreprise qui se veut en expansion.

« La connaissance est l'unique ressource qui ait du sens aujourd'hui. Les 'facteurs de production' traditionnels - la terre, le travail et le capital - n'ont pas disparu, mais ils sont devenus secondaires. Ils peuvent d'ailleurs être obtenus aisément, à condition qu'il y ait de la connaissance. La connaissance prend alors le sens de matière; elle devient ainsi un moyen d'acquérir des résultats sociaux et économiques » (Drucker, 1993, p. 65).

Dans sa tentative de démontrer la gestion des connaissances comme l'axe central de la gestion pour les organisations qui agissent de façon éclairée, Wiig (1994, p. 73) annonce que la qualité des produits et services, l'acceptation sur le marché et le succès global dépendent directement de l'efficacité avec laquelle l'organisation apprend et applique ses connaissances dans les domaines critiques.

Özer (2018, p. 432) révèle que la gestion des connaissances constitue un précieux soutien pour suivre les changements dans l'environnement interne et externe, et pour créer au sein de l'organisation un milieu adéquat, propice à une utilisation judicieuse des savoirs, en vue de prendre des décisions efficaces.

La gestion des connaissances se trouve donc au cœur des entreprises contemporaines dont la survie dépend essentiellement de leurs capacités à faire face à la concurrence qui, par la même occasion, force les entreprises à innover et à créer de façon continue en vue de satisfaire les besoins évolutifs d'une clientèle de plus en plus exigeante.

L'organisme de développement international, qui fait l'objet de la présente recherche, est une organisation de la couronne, créée par une loi adoptée au Parlement du Canada en 1970. Le but assigné à cet organisme international ors de sa création était de participer activement au changement qui s'opère dans le monde, en promouvant les transformations économiques et sociales nécessaires, dans les pays en développement.

Les programmes de l'organisation - qui couvrent divers domaines du développement économique et social - soutiennent et encouragent la création de connaissances par l'entremise de subventions attribuées à des chercheurs et à des institutions au Canada et à travers le monde. La gestion de ces connaissances provenant de résultats de recherches probantes menées dans divers contextes, devrait faciliter leur accessibilité et leur utilisation pour trouver des réponses adaptées aux préoccupations des pays en développement.

Une stratégie de gestion des connaissances inclut la création, la collecte, le traitement, l'organisation, le partage et l'application des connaissances, matérielles et immatérielles. La gestion effective des connaissances devrait permettre aux employés de l'organisation d'optimiser les activités de partage et d'application mais aussi de mieux faciliter les collaborations, les échanges, la collecte et l'organisation des connaissances dans la perspective d'une plus grande performance organisationnelle.

La devise de cet organisation internationale est : « Innovation, Knowledge, Solutions » (en Anglais); « Innovation, Savoir, Solutions » (en Français). Elle résume parfaitement son engagement envers la connaissance, l'innovation et la création. Elle met en évidence le rôle primordial que l'organisation accorde à la connaissance comme ressource nécessaire pour stimuler la création et l'innovation susceptibles d'apporter des solutions durables.

Ce travail de recherche, qui porte sur la gestion des connaissances au sein d'une organisation de développement international, est organisé de la façon suivante :

- L'introduction qui décrit l'importance des connaissances et l'utilité de leur gestion dans les organisations en général, et dans l'organisme de développement international en particulier. Elle permet également de faire la mise en contexte du sujet de recherche;
- La première partie, qui est composée des chapitres 1, 2 et 3, présente les considérations générales sur les connaissances et sur la gestion des connaissances, les définitions des principaux concepts utilisés, et la gestion des connaissances dans les organisations d'aujourd'hui;
- La deuxième partie, qui inclut les chapitres 4, 5 et 6, propose une présentation de l'organisme de développement international, de l'historique de sa création, de son organisation, de ses principales réalisations au cours des cinq dernières décennies, de ses activités stratégiques pour la présente décennie, et de quelques initiatives en gestion des connaissances;
- La troisième partie, qui comporte les chapitres 7, 8, 9 et 10, passe au peigne fin la méthodologie de la recherche incluant l'échantillonnage, les aspects éthiques et la collecte des données, les résultats obtenus incluant leurs analyses, interprétations et discussions, et les recommandations proposées;
- La conclusion qui, entre autres, revient sur la question de recherche avec les réponses provenant des résultats obtenus dont les plus importants sont mis en évidence, décrit quelques facteurs constituant des limites pour cette recherche, et explore des pistes pour de possibles recherches ultérieures.

Première partie : Considérations générales sur les
connaissances et la gestion des connaissances

Chapitre 1 : Connaissances et gestion des connaissances

Ce premier chapitre sur les considérations générales de la gestion des connaissances se propose de passer au peigne fin divers aspects du savoir parmi lesquels le rôle et la place des connaissances dans les organisations; les théories de la connaissance; l'historique de la gestion des connaissances; les types de connaissances; les Écoles de la gestion des connaissances; les dimensions et approches de la gestion des connaissances; les facilitateurs de la gestion des connaissances; et les modèles de gestion des connaissances.

1.1 Rôle et place de la connaissance dans les organisations

L'utilité des connaissances dans la performance et le développement des organisations, publiques et privées, a été étudiée et documentée par divers chercheurs au fil du temps.

Un usage judicieux des connaissances permet d'augmenter la compétitivité, le rendement et la performance des organisations (Wiig, 1994; Davenport & Prusak, 1998; Choo, 2003; Dalkir, 2005).

Quant à Rivard & Roy (2010, p. 68), ils soutiennent que la gestion des connaissances est de plus en plus considérée comme un facteur clé dans l'amélioration de la performance organisationnelle et que l'utilisation des nouveaux outils pour assurer la sauvegarde et la cristallisation des connaissances critiques de l'organisation est devenue une nécessité.

Selon Ermine (2010, p. 87), le patrimoine de connaissances d'une organisation est considéré de nos jours comme l'un de ses actifs les plus stratégiques.

Le tableau 1 ci-dessous décrit quelques caractéristiques respectives de deux types d'organisations, selon l'importance accordée envers la connaissance.

Organisations peu conscientes du rôle important de la connaissance	Organisations très conscientes du rôle important de la connaissance
<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de l'information limitée • Plusieurs niveaux de gestion • Responsabilité centralisée • Fondées sur des règles • Allergiques aux risques • Politique de formation occasionnelle • Orientation sur les questions financières • Politique • Rétention des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Large diffusion de l'information • Quelques niveaux de gestion • Responsabilité partagée • Fondées sur des principes • Capables de prendre quelques risques • Politique d'apprentissage continue • Orientation multifonctionnelle • Ouvert • Large partage des connaissances

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations selon l'intérêt accordé à la connaissance
 Source : Inspiré de Dubois & Wilkerson (2008, p. 23)

Qualifiant de préoccupants les nombreux départs à la retraite dans les fonctions publiques québécoise et canadienne, Basque & Pudelko (2010, p. 111) rapportent que les départs de ces employés signifient souvent la perte de leurs connaissances constituées principalement de savoirs et de savoir-faire construits, éprouvés et stabilisés dans la pratique de travail.

La gestion des connaissances a pour finalité ultime l'accroissement de la performance de l'organisation, de ses profits et de sa visibilité.

Qu'il soit activité, processus ou pratique, chaque aspect à améliorer dans l'organisation requiert des actions adaptées qui contribuent à atteindre un objectif spécifique assigné, dans la perspective du développement durable de l'organisation, comme illustré dans le tableau 2 ci-dessous.

Action et Objectif	Chaine de valeur	Processus et pratiques	Fonction Opérations	Gestion de connaissance	Niveau organisation
Action	Déterminer les priorités en gestion des connaissances basées sur les opportunités et défis liés aux connaissances	Mettre en œuvre des activités spécifiques et programmes de gestion des connaissances	Identifier les connaissances requises pour réaliser les tâches complexes et méthodes de transfert de connaissances	Aborder les éléments de connaissances individuels (storytelling, hiérarchies de concepts) liens entre entités, etc.)	Poursuivre la création, utiliser les avantages de la gestion de connaissances pour accroître la viabilité et les profits
Objectif	Se Servir des meilleures opportunités soutenant les actions cruciales	Réaliser une gestion des connaissances appropriée par l'adoption de meilleures pratiques et processus	Prôner un comportement intelligent en utilisant les connaissances les plus appropriées partout où c'est nécessaire	Maximiser la performance dans la réalisation des tâches en utilisant les connaissances basées sur les meilleures méthodes et technologies.	S'appuyer sur la connaissance et les avantages de la connaissance pour maximiser le succès de l'organisation.

Tableau 2 : Actions et objectifs de la gestion des connaissances selon les niveaux ciblés dans l'entreprise
Source : Inspiré de Wiig (1997, p. 18)

1.2 Grandes théories de la connaissance

Les débats philosophiques autour du concept « connaissance », au fil du temps, ont abouti à des définitions diverses, parfois controversées, selon les théories avancées par leurs auteurs.

Des connaissances de natures diverses sont nécessaires dans une organisation pour faire face à de multiples besoins stratégiques. Il appartient donc à toute institution de se focaliser sur ses besoins spécifiques en connaissances, en considérant la nature des connaissances ciblées et sa capacité de gérer ces connaissances.

Cette partie se limite à décrire brièvement les connaissances selon deux théories : la théorie de Karl Popper et la théorie de Thomas Eliot dont les contributions dans l'avancement de la gestion des connaissances sont significatives.

1.2.1 La connaissance dans la théorie de Karl Popper

Karl R. Popper (1902-1994) était un chercheur et universitaire austro-britannique, dont les nombreux travaux et réflexions sur l'épistémologie et sur la connaissance ont marqué le vingtième siècle.

Popper (1998, p. 136 & 137) distingue deux types de connaissances : la connaissance objective ancrée dans nos théories, présomptions, suppositions, et la connaissance subjective qui existe dans les dispositions des organismes, décrites dans sa théorie des trois mondes comme suit :

« Le monde physique appelé monde 1, le monde de nos expériences conscientes ou monde 2, et le monde des contenus logiques des livres, bibliothèques, des mémoires d'ordinateurs, et choses de ce genre appelé monde 3 ».

L'analyse des trois mondes de Karl Popper permet de penser que le monde 2 peut être assimilé à celui de la connaissance subjective ou connaissance tacite et le monde 3 à celui de la connaissance objective ou connaissance explicite.

La théorie de Popper met en évidence l'existence de connaissances tacites, qui sont internes chez l'être humain, dans l'esprit comme les sentiments et les expériences, mais aussi de connaissances explicites qui sont externes à l'humain à l'instar des productions scientifiques, artistiques ou littéraires.

Analysant l'apport de la théorie de Karl Popper sur la recherche en gestion, Blanchot (1999, p. 48) rapporte que le cadre de développement de la connaissance proposé par K. Popper constitue avant tout une théorie explicative de l'émergence et du progrès de la connaissance, mais peut aussi être considéré comme un cadre méthodologique cohérent pour le chercheur en gestion.

La théorie des trois mondes de Popper, et leurs interactions, est illustrée dans la figure 1 ci-dessous.

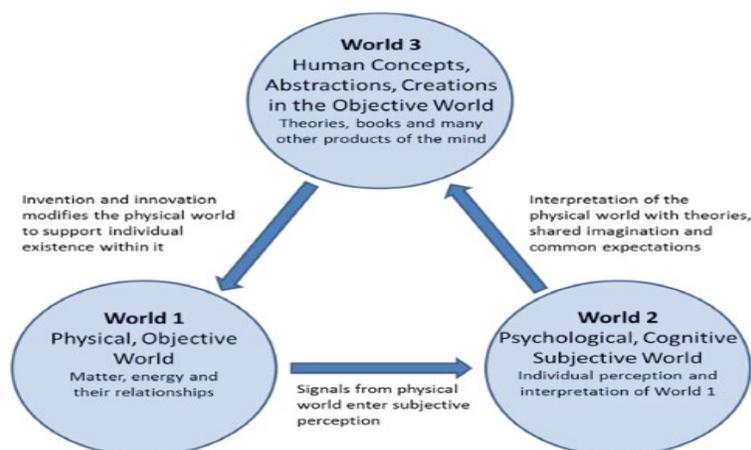


Figure 1 : Théorie des 3 mondes de Karl Popper et leurs interactions
Source : Egan et al. (2013, p. 3)

1.2.2 La connaissance dans la théorie de Thomas Eliot

Thomas S. Eliot (1888-1965) était un poète et écrivain américano-britannique ayant reçu le Prix Nobel de littérature en 1948. Ses nombreuses publications ont contribué à la naissance de la pyramide de la hiérarchisation de la connaissance.

Eliot (1934, cité par Rossion, 2008, p. 38) présente la connaissance dans une hiérarchie de trois concepts : sagesse, connaissance et information.

La théorie de Thomas Eliot a inspiré plusieurs travaux dans le domaine de la connaissance, comme Russel Ackoff, un enseignant-chercheur américain, qui en 1989, y ajouta un quatrième concept (donnée) pour proposer la pyramide de la connaissance à quatre concepts : 'donnée', au premier niveau en bas de la pyramide, suivie de 'information', en allant vers le haut, suivie de 'connaissance' et enfin 'sagesse', au sommet de la pyramide.

Selon Rossion, (2008, p. 37), la donnée (faits, chiffres bruts) évolue pour devenir une information, qui deviendra une connaissance après avoir été utilisée; et la connaissance atteint le stade final de sagesse. Les éléments de la hiérarchie des connaissances étaient habituellement composés des trois concepts (donnée, information et connaissance) pour l'établissement d'une pyramide des connaissances ou d'une chaîne linéaire.

L'idée d'exposer la connaissance sous forme de hiérarchie a permis le développement de nombreux outils et méthodes. A chaque stade de la pyramide correspond une série de moyens qui permettent de capturer, gérer, diffuser et exploiter les éléments 'données', 'informations' ou 'connaissances' (Rossion, 2008, p. 39).

Le processus d'évolution de la connaissance de 'donnée' à 'sagesse' est illustré dans la figure 2 ci-dessous.

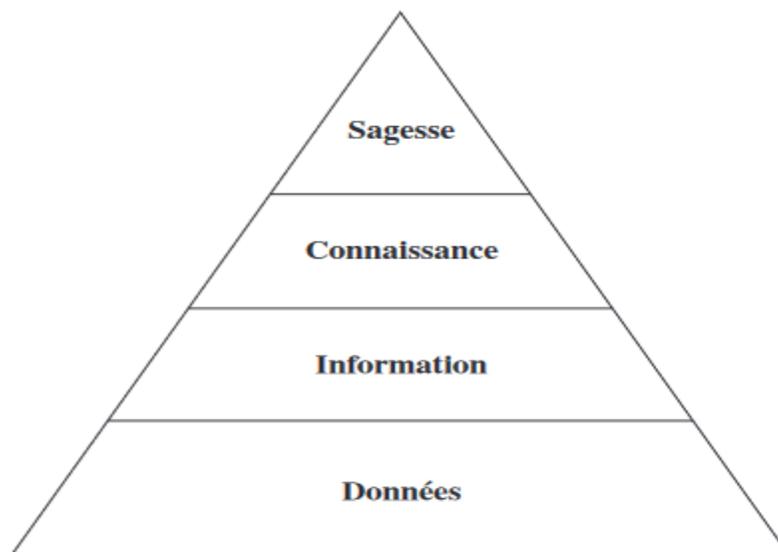


Figure 2 : Hiérarchie de la connaissance, de donnée à sagesse
Source : Ermine, Moradi & Brunel (2012, p. 33)

En résumé la sagesse est atteinte lorsque la connaissance a été murie, elle qui est dérivée de l'information qui est une donnée contextualisée.

1.3 Typologie des connaissances

Plusieurs auteurs, bien connus dans le domaine de la gestion des connaissances, ont théorisé et/ou décrit dans leurs travaux, l'existence de deux types de connaissances que sont les connaissances explicites et les connaissances tacites (Halawi, McCarthy & Aronson, 2017; Letor, 2013; Crié, 2003; Grundstein, 2002; Choo, 1996; Nonaka, 1994; Popper, 1979; Polanyi, 1969).

Selon le type de support, les connaissances peuvent être tangibles (explicites) ou intangibles (tacites). Mais elles peuvent aussi être vues sous l'angle de ceux/celles qui les détiennent : les individus et les organisations.

1.3.1 Connaissances explicites et connaissances tacites

Les connaissances explicites sont des connaissances codifiées qui font référence aux connaissances qui sont transmissibles dans un langage formel et systématique (documents dans les bibliothèques, archives et bases de données), alors que les connaissances tacites ont une dimension personnalisée (savoir-faire, habiletés individuelles, connaissances cognitives) qui rend difficile la formalisation et la communication (Nonaka & al., 1994, p. 338).

Crié (2003, p. 69) décrit une taxonomie des connaissances fondée sur deux supports : les capacités cognitives de l'individu et les systèmes formalisés. Il retient que les connaissances tacites sont essentiellement détenues par l'esprit humain, tandis que les connaissances explicites peuvent être généralement transférées dans un système d'information.

Letor (2013, p. 7) affirme que les connaissances tacites se réfèrent aux connaissances intériorisées, difficilement explicitées et que les connaissances explicites sont celles qui sont rendues disponibles dans des documents, des discours, des schémas, des fichiers, des fresques, des partitions.

Halawi, McCarthy & Aronson (2017, p. 64) révèlent que la connaissance tacite est simplement considérée comme une connaissance difficile à articuler, par opposition à une connaissance articulée qui est explicite.

Décrivant le processus de création de connaissances dans les organisations, Choo (1996, p. 334) mentionne que la création de connaissances passe par la reconnaissance de la relation synergique entre les connaissances tacites et explicites au sein de l'organisation et par la conception de processus sociaux qui créent de nouvelles connaissances en convertissant les connaissances tacites en connaissances explicites.

La création de connaissances commence généralement avec des personnes qui développent des idées ou intuitions sur la manière de mieux accomplir leurs tâches. Ce savoir-faire tacite peut être partagé avec d'autres par le biais de la socialisation, mais l'organisation ne pourra pas l'exploiter quand il reste tacite (Choo, 1996, p. 336).

La description de chacune des deux connaissances - explicites et tacites – incluant leurs caractéristiques principales, se trouve dans le tableau 3 ci-dessous.

Connaissances explicites	Connaissances tacites
Connaissances tangibles et objectives	Connaissances intangibles et subjectives
Connaissances faciles à documenter, à partager et à reproduire	Connaissances difficiles à documenter, à copier ou à transférer
Connaissances qui favorisent l'efficacité	Connaissances qui accroissent l'expérience et la qualification
Connaissances formalisées dans des documents et/ou codées dans des systèmes informatiques	Routines incorporées dans des modèles de comportements
Identifiables dans des documents, des discours oraux ou écrits	Identifiables dans des gestes, attitudes, comportements
Documents imprimés ou électroniques	Parties intégrantes des croyances, modes d'agir
Bases de données et ressources en ligne	Se réfèrent aux intuitions et gestes
Peuvent être codifiées	Ne peuvent être codifiées
Le partage peut être facile avec les technologies	Le partage est possible mais peut poser un défi
Se transmettent par combinaison et extériorisation collectif	Se transmettent par imitation, apprentissage, observation

*Tableau 3 : Connaissances explicites et tacites et leurs caractéristiques respectives
Source : Adapté de Letor (2013, p. 8)*

1.3.2 Connaissances individuelles et connaissances organisationnelles

Les connaissances individuelles sont celles détenues par un individu comme son savoir-faire, ses idées, ses expériences, etc. Les connaissances individuelles sont généralement tacites, mais peuvent quelquefois être explicites. Lorsqu'elles sont issues d'un groupe ou d'une équipe, les connaissances deviennent collectives.

Les connaissances organisationnelles englobent des connaissances individuelles, des connaissances collectives et des connaissances provenant des règles et procédures.

Selon Bhatt; Pankaj & Rodger (2014, p. 243), les connaissances individuelles deviennent des connaissances organisationnelles quand elles sont partagées et amplifiées d'un groupe à un autre dans l'organisation. Cela confirme ainsi qu'une bonne partie des connaissances organisationnelles provient des connaissances individuelles.

Les différences entre les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles sont illustrées dans le tableau 4 ci-dessous.

Connaissance	Explicite	Tacite
Individuelle	Productions écrites d'un individu, Savoir reconnu (diplômes), Spécialité	Savoir-faire, Compétences, Valeurs personnelles, Croyances
Collective	Productions écrites du groupe, par exemple Manuel de projet, Règles de fonctionnement	Savoir issu des échanges informels ou oraux, Processus collaboratifs
Organisationnelle	Charte, Règlements, Procédures	Valeurs de l'entreprise, Comportements acceptables ou encouragés

*Tableau 4 : Types de connaissances individuelles, collectives et organisationnelles
Adapté de : Benlalam (2015, p. 23)*

1.4 Historique de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances existe depuis plusieurs siècles. A l'instar des populations autochtones du Canada, la plupart des connaissances étaient essentiellement transmises de façon orale ou par apprentissage, dans de nombreuses communautés à travers le monde.

Ducker (1993, p. 53) décrit l'historique de la connaissance en trois phases. (i) La première phase durant laquelle les connaissances ont été appliquées aux outils, aux processus et aux produits pendant cent ans, qui a vu naître la révolution industrielle; (ii) la seconde phase qui a commencé vers 1880 jusqu'à la deuxième guerre mondiale, qui est l'époque de la connaissance appliquée au travail avec comme conséquence la révolution de la productivité; (iii) la troisième et dernière phase qui a débuté après la deuxième guerre

mondiale et qui est la période où la connaissance est appliquée à la connaissance elle-même, entraînant de facto une révolution dans la gestion du savoir.

Selon Wiig (1999, p. 2), des actions visant à documenter la gestion des connaissances ont été faites par des philosophes occidentaux depuis plusieurs millénaires; mais aussi par des philosophes orientaux qui se sont intéressés à une meilleure compréhension de la connaissance dans la vie spirituelle et laïque.

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

En revisitant l'historique de la gestion des connaissances, Dalkir (2011, p. 16) affirme que Peter Drucker a été le premier chercheur qui a inventé le terme « travailleur du savoir », en référence à la connaissance, au début des années 1960.

Dalkir (2011, p. 18) démontre que le développement historique de la gestion des connaissances, de 1800 à nos jours, s'est opéré selon les besoins et les préoccupations de chaque époque.

La chronologie récapitulative du développement historique de la gestion des connaissances, proposée par le chercheur canadien Diniz Dalkir, se trouve dans la figure 3 ci-dessous.

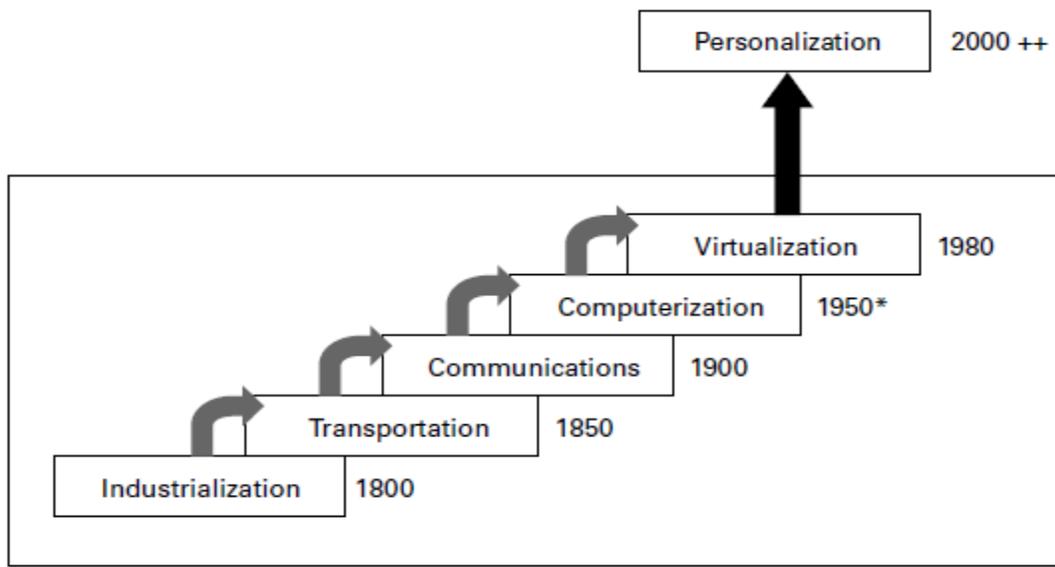


Figure 3.: Périodes dans le développement de la gestion des connaissances
 Source : Dalkir (2011, p. 18)

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

Dalkir (2011, p. 15) rapporte que les connaissances narratives et orales existent depuis longtemps, et que les communautés ont trouvé diverses façons de partager leurs connaissances afin de s'appuyer sur des expériences antérieures, d'éliminer les redondances coûteuses et d'éviter de commettre les mêmes erreurs.

1.5 Écoles de pensée de la gestion des connaissances

Il existe de nombreuses écoles de pensée parmi lesquelles j'ai choisi d'en examiner deux - l'école de Michael Earl et celle de Pachulski - pour leur proximité et leur complémentarité mais aussi parce qu'elles s'avèrent pertinentes pour une organisation publique ou privée.

1.5.1 École de Michael Earl

Earl (2001, cité par Girard, 2005, p. 536) révèle trois courants de pensée en gestion des connaissances : l'école technocratique, l'école comportementale et l'école économique.

L'**école technocratique** se propose de cerner les outils et systèmes technologiques susceptibles d'être utilisés pour faciliter la collecte, le traitement et la diffusion des connaissances dans le cadre de leur gestion.

L'**école comportementale** concerne la création de connaissances par une approche essentiellement cognitive. La théorie de la conversion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995) pourrait être classée dans cette école.

L'**école dite économique ou commerciale** s'attelle à préserver les connaissances de l'organisation, incluant ses ressources intellectuelles, afin d'en faire une judicieuse utilisation et en tirer des revenus.

Les composantes et caractéristiques de l'École de Earl sont décrites dans le tableau 5 ci-dessous.

Caractéristiques	École technologique	École comportementale	École économique
Particularité	Systèmes cartographie, ingénierie	Organisationnel, spatial, stratégique	Commercial
Focus	Technologie, cartes, processus	Réseaux, espace, état d'esprit	Revenus
Objectif	Connaissances de bases, répertoires de connaissances, flux de connaissances	Positionnement de la connaissance, Échange de connaissance, Capacités en connaissance	Avantages de la connaissance
Philosophie	Codification, Connectivité, Capacité	Collaboration, prise de conscience	Commercialisation

Tableau 5 : Écoles de la gestion des connaissances (et leurs composantes) de Michael Earl
Source : Adapté de Girard (2005, p. 536)

1.5.2 École de Pachulski

Pachulski (2001, cité par Grundstein, 2003, p. 2) identifie trois courants de pensée en gestion de connaissances que sont le courant économique et managérial, le courant

intelligence artificielle et ingénierie des connaissances et le courant ingénierie des systèmes d'information.

Le **courant de pensée économique et managérial** a contribué de façon significative au développement de la capitalisation des connaissances, en considérant la connaissance comme une ressource clé ayant une valeur économique dans le processus de création de richesse de l'entreprise; en incitant les entreprises à développer un répertoire des connaissances où les comportements et expériences des travailleurs devraient se trouver au centre; en promouvant des initiatives visant à faciliter des collaborations et des relations susceptibles de créer des connaissances nouvelles dans l'entreprise.

Le **courant intelligence artificielle et ingénierie des connaissances** : l'intelligence artificielle, issue de l'évolution des avancées technologiques ayant permis l'imitation de certaines capacités de la personne par la machine, a placé la connaissance au centre des systèmes informatiques jadis réservés aux traitements des données et à la gestion de l'information. Cela a contribué à la naissance de domaines d'apprentissage, de la conception, la mise en service de systèmes, qu'ils soient industriels ou techniques.

Le **courant ingénierie des systèmes d'information** a trait aux documents écrits dans lesquels l'information qui y est contenue a pour finalité de renseigner et d'instruire. Les connaissances provenant de l'ingénierie des connaissances appartiennent aux systèmes d'information lorsqu'elles sont codifiées.

1.6 Facilitateurs de la gestion des connaissances

Les facilitateurs de la gestion des connaissances, qui sont aussi appelés piliers ou composantes clés, sont des processus, outils, comportements, intrants, etc. dont le bon fonctionnement contribue considérablement au succès de la gestion des connaissances dans l'organisation. Des travaux consultés provenant de plusieurs auteurs - personnes et organisations - ont permis de constater une diversité de facilitateurs qui peuvent être considérés, selon les besoins des organisations.

Malak (2023) identifie quatre facilitateurs clés que sont les personnes, les processus, la technologie et la stratégie.

APQC (2020) stipule que les quatre piliers pour faire le suivi, l'évaluation et la gestion des connaissances sont les personnes, les processus, le contenu et la stratégie.

Quant à Girard & McIntyre (2010), ils ont identifié quatre facilitateurs de la gestion des connaissances, que sont la culture, la technologie, le leadership et les processus. Il est important de préciser que le leadership est généralement associé à des personnes.

Le tableau 6 ci-dessous présente quelques modèles de gestion des connaissances avec leurs auteurs et les facilitateurs respectifs considérés pour chaque modèle.

Author	Leadership	Culture	Structure	Process	Learning	People	Technology	Content	Strategy	Measure
Malak (2023)				X		X	X		X	
APQC (2019)				X		X		X	X	
Girard & McIntyre (2010)	X	X		X			X			
Botha & Fouché (2002)	X	X	X	X			X			X
APO (1999)	X			X	X	X	X			X
Stankosky (1999)	X		X		X		X			
Inukshuk (1998)	X	X		X			X			X

Tableau 6 : Modèles de gestion des connaissances selon divers auteurs, et leurs facilitateurs respectifs

La liste est loin d'être exhaustive. Chaque organisation choisit les facilitateurs qui répondent à ses besoins spécifiques.

Une explication sommaire des principaux facilitateurs susceptibles d'être considérés dans des organisations (publiques ou privées) est fournie dans les lignes qui suivent.

Leadership : Implication démontrée de la haute direction d'une organisation pour parrainer le programme de gestion, faciliter la mise en place d'une vision et d'une stratégie, et mobiliser les employés autour de ladite stratégie.

Culture : La culture organisationnelle fait référence à des valeurs et des règles partagées, visant à réguler le comportement organisationnel. Une culture positive et ouverte encourage les contributions, les collaborations et les communications pour un meilleur partage des connaissances.

Structure organisationnelle : Elle désigne l'organisation formelle des rôles et des responsabilités sur le lieu de travail, y compris la répartition du travail. Elle décrit également la manière dont l'information et les connaissances circulent dans une organisation.

Processus : Ils facilitent la réalisation de diverses activités comme la création, l'identification, la collecte, la revue, le partage, l'accès et l'utilisation des connaissances. Les processus peuvent concerner l'organisation et/ou les connaissances elles-mêmes.

Apprentissage : Il s'agit d'activités encouragées, soutenues et entretenues par l'organisation pour faciliter l'acquisition de connaissances et les formations des employés afin de renforcer leurs capacités d'innovation.

Personne : Employés de l'organisation qui créent, partagent et utilisent les connaissances par tous les moyens possibles à leur disposition.

Technologie : Outils et systèmes utilisés pour faire la collecte, le traitement et la diffusion des connaissances dans l'organisation.

Contenu : Connaissances formalisées comme les bonnes pratiques à mettre dans un système (base de données, sites web, intranets) pour le partage au sein de l'organisation. Un système de gestion des connaissances devrait avoir des outils permettant la création et l'organisation de contenus, incluant des outils technologiques appropriés pour faciliter l'accès à ces contenus et la collaboration entre les employés.

Stratégie : Document de travail qui doit clairement indiquer toutes les activités que l'organisation doit gérer pour pouvoir exploiter judicieusement ses connaissances.

Mesures : Évaluations des capacités de l'organisation à acquérir, organiser et gérer convenablement les connaissances nécessaires pour le bon déroulement des activités planifiées.

Bhatt (2000, cité par Modili, 2023, p. 48) estime que les individus contribuent à hauteur de 70% dans la gestion des connaissances alors que les processus et la technologie contribuent respectivement pour 20% et pour 10%.

1.7 Dimensions et approches de la gestion des connaissances

Grundstein (2003, p. 12) propose quatre dimensions complémentaires de la gestion des connaissances que sont la dimension économique et stratégique, la dimension organisationnelle, la dimension socioculturelle et la dimension technologique.

La **dimension économique/stratégique** : s'intéresse à l'environnement externe des entreprises, caractérisée par une rivalité sans précédent, due à la globalisation des marchés et à la mondialisation. Ce libéralisme économique a fait naître de nouvelles exigences relatives au développement durable auquel les entreprises doivent porter une attention particulière dans leurs stratégies, incluant la gestion des connaissances comme ressource vitale.

La **dimension organisationnelle** : s'intéresse à l'entreprise avec sa culture, son organisation, son fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses ressources immatérielles clés, ses processus et ses activités de valorisation et de partage des connaissances, surtout tacites.

La **dimension socioculturelle** : se concentre sur les comportements des acteurs de la gestion des connaissances que sont les employés, groupes, équipes et réseaux dans les entreprises. Les comportements organisationnels, les pouvoirs, les responsabilités, les expériences, les systèmes de rémunération, l'éthique et la déontologie professionnelle

des employés, et leurs capacités à gérer les relations interpersonnelles dans une dynamique de groupe se trouvent au cœur de la dimension socioculturelle.

La **dimension technologique** : porte sur les outils, techniques et systèmes qui sont utilisés en vue de faciliter les diverses activités ayant trait à la gestion et au partage des connaissances dans les organisations.

Concernant les approches de la gestion des connaissances, Grundstein (2019, p. 6) distingue deux approches de la gestion des connaissances que sont (i) l'approche technologique et (ii) l'approche managériale et sociologique.

L'**approche technologique** s'évertue à trouver des réponses aux besoins exprimés ou latents, par l'entremise des outils technologiques de l'information, de la communication et de l'intelligence artificielle.

L'**approche managériale et sociologique**, concerne la gestion des connaissances centrée sur la personne. Elle considère les connaissances comme des ressources essentielles au bon déroulement de la stratégie organisationnelle.

Mentzas (2004, p. 5 & 6) a examiné la gestion des connaissances autour de deux approches : l'approche produit et l'approche processus.

L'**approche produit** considère la connaissance comme un objet susceptible d'être repéré et utilisé. Cette approche, qui nécessite la codification, est assimilable à la gestion des documents relativement à leur création, conservation et leur diffusion à travers des bases de données qui permettent l'accessibilité aux meilleures pratiques, aux leçons apprises et à toute autre forme de connaissances utiles.

Selon Mentzas (2004, p. 5) une approche de la gestion des connaissances orientée vers le produit signifie que les connaissances soient traitées à part, en dehors des personnes qui en sont les créatrices et utilisatrices.

L'**approche processus** se focalise sur les méthodes ou procédés utilisés en vue de faciliter la mise en œuvre de la gestion des connaissances.

L'approche processus se propose d'analyser la gestion des connaissances en tant que processus de communication sociale pouvant être amélioré grâce à des instruments d'aide et de soutien à la collaboration.

Mentzas (2004, p. 6) affirme que l'approche sur les processus convient mieux à des entreprises destinées à offrir des produits et services spécifiques nécessitant de l'innovation dans le souci de satisfaire les besoins d'une clientèle aux exigences clairement définies.

1.8 Modèles de gestion des connaissances

Pour que leur contribution aux objectifs stratégiques puisse être effective, les activités relatives à la gestion des connaissances doivent être encadrées par un modèle qui détermine le cadre dans lequel elles s'effectuent. Il existe de nombreux modèles de gestion des connaissances parmi lesquels quatre seront décrits. Tous les quatre modèles choisis présentent les caractéristiques ci-dessous :

- Ils considèrent les quatre aspects personnes, processus, organisation et technologie dans leur approche;
- Ces modèles ont été testés pour s'assurer de leur fiabilité et mis en œuvre par des praticiens de la gestion des connaissances.

1.8.1 Le modèle de Nonaka et Tacheuki (SECI)

En cherchant à comprendre pourquoi les entreprises japonaises parviennent à atteindre autant de succès dans la créativité et l'innovation, Nonaka et Tacheuki (1995, cité par Dalkir, 2011, p. 65) ont découvert que l'innovation dans l'organisation résulte souvent d'idées subjectives pouvant être décrites sous forme de métaphores, de slogans ou de symboles.

Nonaka et Tacheuki ont annoncé que pour encourager la création de connaissances et l'innovation, il est essentiel d'intégrer les types de connaissances, tacites et explicites, ainsi que le partage de ces connaissances aux niveaux individuel, de groupe et organisationnel.

Ce modèle de Nonaka et Tacheuki affirme que le processus de création de connaissances dans l'entreprise commence au niveau individuel où un employé ayant beaucoup d'expériences et d'habiletés dans un domaine partage ses connaissances avec plusieurs employés pour en faire des connaissances organisationnelles.

Nonaka (1994, p. 18 & 19) expose l'hypothèse de la création de la connaissance par conversion entre connaissances tacites et connaissances explicites à travers quatre modes de conversions des connaissances que sont : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation.

Le premier mode de conversion (de la connaissance tacite à la connaissance tacite) consiste à convertir les connaissances tacites en connaissances tacites par les échanges et les collaborations entre individus. Il contribue à la création de connaissances tacites par le partage d'expériences. C'est la socialisation.

Le second mode (de la connaissance tacite à la connaissance explicite) porte sur la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites et est appelée externalisation.

Le troisième mode de conversion (de la connaissance explicite à la connaissance explicite) des connaissances porte sur les échanges de connaissances explicites entre plusieurs individus par l'entremise d'outils tels que les discussions téléphoniques/virtuelles ou les réunions. Il permet la création de connaissances explicites à partir des connaissances explicites. C'est la combinaison.

Le quatrième processus de conversion des connaissances (de la connaissance explicite vers la connaissance tacite) décrit la conversion des connaissances explicites en connaissances tacites. Il est nommé internalisation.

Le processus de conversion des connaissances de Nonaka et Tacheuki se trouve dans la figure 4 ci-dessous.



Figure 4 : Processus de conversion des connaissances de Nonaka et Tacheuki
 Source : Henderson & Callahan (2023)

1.8.2 Le modèle de von Krogh et Roos

Développé au milieu des années 1990 par les enseignants-chercheurs Georg von Krogh d'origine norvégienne et Johan Roos de nationalité suédoise, ce modèle stipule qu'une gestion efficace des connaissances dans les organisations nécessite une compréhension approfondie de l'épistémologie, de l'ontologie et de la méthodologie de la création et de la gestion des connaissances (The Mind Map, 2024).

Le modèle von Krogh et Roos constitue un cadre qui décrit comment les organisations créent et gèrent les connaissances. Il distingue la connaissance individuelle de la connaissance sociale aussi appelée connaissance organisationnelle.

Selon The Mind Map (2024), le modèle de von Krogh offre aux organisations quatre méthodes distinctes qu'elles peuvent utiliser dans la gestion des connaissances :

La codification : qui consiste à formaliser les connaissances pour en faire des connaissances explicites, comme les livres, procédures, règlements.

La personnalisation : qui a trait au partage et au transfert de connaissances tacites grâce à la socialisation, au mentorat et au coaching.

La combinaison : qui signifie ici la fusion et la recombinaison de différents types de connaissances (explicites et tacites par exemple) pour la création de nouvelles connaissances.

L'internalisation : qui se propose d'incorporer les connaissances dans les routines, les pratiques et la culture de l'organisation.

1.8.3 Le modèle EFQM (FEGQ)

Les mutations profondes qui s'opèrent dans notre environnement économique et social caractérisé par des turbulences de plus en plus difficiles à contrôler, conduisent les organisations à proposer des produits et services de haute qualité pour leur survie.

La plupart des organisations d'aujourd'hui, qui se fondent sur le savoir, considère la connaissance comme une ressource stratégique qui peut contribuer à l'obtention d'avantages concurrentiels durables, parmi lesquels la satisfaction des parties prenantes et la croissance de la compétitivité (Bocoya-Maline, Rey-Moreno & Calvo-Mora, 2024, p. 1282).

Schreurs & Moreau (2007, p. 1) rapportent que le modèle EFQM avait été introduit au début de l'année 1992 comme cadre d'évaluation des organisations concourant au prix européen de la qualité, pour devenir aujourd'hui le cadre organisationnel le plus utilisé en Europe.

Considéré comme un modèle de gestion des connaissances, le modèle EFQM constitue un outil de management reconnu en Europe et dans le reste du monde. Il offre aux organisations de l'aide visant à faciliter le succès dans la gestion du changement en vue d'optimiser la performance.

Le modèle de gestion des connaissances EFQM a comme composantes le leadership, les personnes, la politique et la stratégie, les partenariats et les ressources, et les processus. La finalité ultime du modèle est l'atteinte des objectifs organisationnels.

La figure 5 ci-dessous illustre les principales composantes du modèle EQFM de gestion des connaissances pour l'atteinte de résultats escomptés.

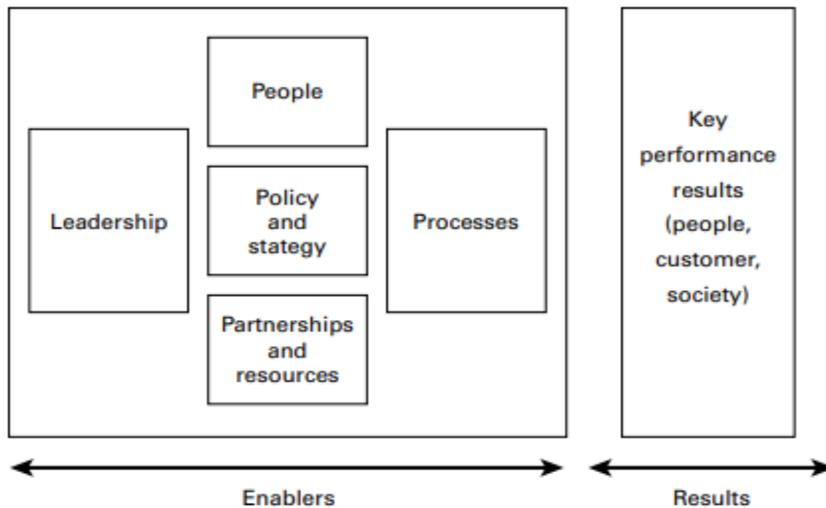


Figure 5 : Principales composantes du modèle EFQM
Source : Dalkir (2011, p. 90)

1.8.4 Inukshuk : modèle canadien de gestion des connaissances

Selon Girard & McIntyre (2010, p. 71) Inukshuk est un modèle de gestion des connaissances dont les préparations furent entamées en 1998 en vue d'aider le secteur public canadien à se doter d'une stratégie efficace de gestion des connaissances. Il a d'abord été utilisé par la défense canadienne avant d'être adopté par différents ministères et services publics gouvernementaux.

L'élaboration d'INUKSHUK s'est fondée sur l'analyse de plusieurs modèles de gestion de connaissances pour en retenir cinq facilitateurs clés que sont la technologie, le leadership, la culture, la mesure et les processus (Dalkir, 2011, p. 90).

Dalkir (2011, p. 91) révèle que le terme Inukshuk provient de figures en forme humaine, construites avec des pierres par les communautés Inuits du Nord du Canada, dans le but de faciliter la navigation. Les trois principales raisons pour lesquelles ce symbole a été choisi sont (i) son ancrage dans la culture canadienne, (ii) la mise en évidence du rôle important des personnes comme actrices clés dans la gestion des connaissances et (iii) les variations de la gestion du savoir dans les différentes organisations. Les INUKSHUK représentent un symbole bien connu dans l'histoire et les traditions canadiennes.

On peut donc aisément conclure que le nom du modèle INUKSHUK et son symbole s'apparentent parfaitement à la culture canadienne et devraient ainsi être mieux acceptés au niveau des organisations. Le fonctionnement du modèle peut ainsi être décrit :

La Fondation : elle s'appuie sur un fort leadership, une stratégie claire et une culture organisationnelle qui valorise les connaissances et encourage les collaborations.

La création et l'acquisition de connaissances : elles promeuvent l'innovation par la création de connaissances nouvelles et par les échanges et partenariats externes.

Le stockage et l'organisation des connaissances : ils sont réalisés par des référentiels, des bases de données et des systèmes de classification adaptés.

Le partage et la diffusion des connaissances : ils se font par des plateformes de collaboration et par des communautés de pratique.

L'application et l'utilisation des connaissances : elles se concrétisent par l'intégration des connaissances dans les processus et les décisions et par l'amélioration permanente.

Le modèle Inukshuk est représenté dans la figure 6 ci-dessous

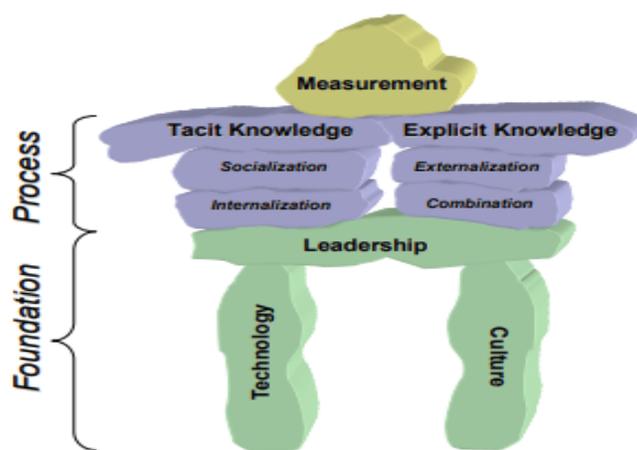


Figure 6 : Modèle canadien de gestion des connaissances : Inukshuk
Source : Girard (2005, p.15)

Chapitre 2 : Définitions des concepts

Certains concepts utilisés dans la gestion des connaissances demeurent quelquefois flous, et font l'objet de plusieurs définitions distinctes, selon les auteurs et les contextes. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de clarifier la signification des principaux concepts de cette recherche afin d'éviter toute interprétation ou incompréhension.

2.1 Donnée

Selon Rossion (2008, p.38), les données sont constituées par les faits, les observations, les éléments bruts. Les données en elles-mêmes ont peu de signification si elles ne sont pas traitées; elles deviennent de l'information lorsqu'elles ont une signification.

2.2 Information

Machlup (1983; cité par Nonaka, 1994, p. 15) définit l'information comme un flux de messages ou de significations qui peuvent enrichir, restructurer ou modifier les connaissances.

Les informations sont des données interprétées, porteuses de sens. Elles répondent aux questions du type : qui?, quoi?, quand?, où? (Rossion, 2008, p. 38).

2.3 Connaissance

Wiig (1993, p. xv) définit la connaissance comme des faits, vérités et croyances, perspectives et concepts, jugements et attentes, des méthodologies et du savoir-faire.

Beaucoup d'auteurs (Evans, Dalkir & Bidian, 2014; Rossion, 2008; Bennett & Jessani, 2011; Grundstein, 2002; Popper, 1998; Nonaka, 1994; Polanyi, 1969) ont théorisé l'existence de deux formes distinctes de connaissances que sont les connaissances explicites ou objectives et les connaissances tacites ou subjectives

Rossion (2008, p.39) affirme que la connaissance est internalisée par la personne qui la formate en fonction de son expérience, de son vécu, et de ses perceptions du moment.

Les termes 'connaissance' et 'savoir' sont deux concepts interchangeables. Cependant, information et connaissance sont deux concepts distincts, comme l'expliquent Bennett & Jessani (2011, p. 9) qui arguent que l'information est une donnée organisée selon des modèles significatifs, mais elle ne devient une connaissance que lorsqu'elle est interprétée dans un contexte.

2.4 Gestion des connaissances

Plusieurs auteurs ont proposé diverses définitions selon les approches considérées (technique, sociologique, économique, ...).

Certaines organisations se focalisent sur le partage et le transfert de connaissances, négligeant ainsi les processus liés à la création et à l'organisation des connaissances

Grundstein (2019, p. 6) définit la gestion des connaissances comme la gestion des activités et des processus qui améliorent l'utilisation et la création de connaissances au sein d'une organisation, selon deux des objectifs étroitement liés et leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques : (i) un objectif patrimonial et (ii) un objectif d'innovation durable.

La gestion des connaissances, au sens large, est la gestion systématique et explicite des activités, pratiques, programmes et politiques liés au savoir au sein de l'entreprise (Wiig, 2000, p. 4).

Dalkir (2005, p. 7) signale deux caractéristiques distinctives de la gestion des connaissances et la gestion de l'information : (i) un attribut majeur de la gestion des connaissances est lié au fait qu'elle traite aussi bien des connaissances que des informations et (ii).la capacité de la gestion des connaissances à aborder la connaissance sous toutes ses formes, notamment la connaissance tacite et la connaissance explicite.

Selon Mohammadi, Yeganegi & Sadri (2018, p. 36), la gestion des connaissances est un processus qui aide les organisations à identifier, sélectionner, organiser, diffuser et

transférer les informations et compétences importantes qui font partie de l'histoire de l'organisation.

Trois perspectives distinctes (entreprise/activités, science cognitive/science de la connaissance et processus/technologie) - dont chacune conduit à une définition différente de la gestion des connaissances - ont été formellement identifiées (Dalkir, 2005, p.4 & 5).

2.5 Partage des connaissances

Il permet la dissémination des connaissances dans la perspective de leur utilisation dans les actions de développement économique et sociale.

Le partage des savoirs est un processus d'échanges entre des personnes qui peuvent ne pas se connaître; échanges auxquels les participants émetteurs attendent une certaine reconnaissance et un retour de la part des récepteurs (Rossion, 2008, p. 50).

2.6 Application des connaissances

Elle intervient après la collecte, le traitement et la dissémination des connaissances, et constitue ainsi la dernière étape du processus de gestion des connaissances.

Bennett & Jessani (2011, p. 3) soutiennent que l'application des connaissances est le lieu de rencontre entre deux processus fondamentalement différents; elle s'appuie sur des partenariats, des collaborations et des contacts personnels entre chercheurs et utilisateurs de la recherche.

2.7 Transfert des connaissances

Le transfert des connaissances est un processus qui se déroule selon différents scénarios. Il peut se produire par hasard, ou intentionnellement, avec une volonté claire de transférer des savoirs vers un ou plusieurs destinataires qui doivent pouvoir les mettre en œuvre (Rossion, 2008, p. 50).

L'Agence du service public de la Colombie britannique (s. d., p. 5) rapporte que le transfert de connaissances en milieu de travail est le processus de diffusion des connaissances développées dans une organisation à des individus dans l'organisation.

Dans les communautés comme dans les organisations, le transfert de connaissances se fait régulièrement, à travers des échanges informels (discussions, entretiens) ou formels (ateliers, séminaires, cours, mentorat, guides pratiques, consultations, etc).

2.8 Implications de la gestion des connaissances

Il n'existe pas de définitions unanimes pour les concepts 'connaissance' et 'gestion des connaissances' qui peuvent être compris sous divers aspects. Dans cette optique, la connaissance peut être considérée sous différents angles, comme une donnée et information, un état d'esprit, un objet, un processus, une condition d'accès à l'information et enfin une capacité (Alavi & Leidner, 2001, p. 109).

Chaque angle d'analyse considéré fait intervenir une description spécifique de la connaissance et des implications correspondantes concernant la gestion des connaissances.

Le tableau 7 ci-dessous présente le résumé de la connaissance considérée sous divers angles d'analyse, la définition de la connaissance pour chaque concept mis dans son contexte et la gestion des connaissances qui s'y rapporte.

Perspective de la connaissance	Définition de la connaissance	Implications de la gestion des connaissances
Donnée et information	Les données sont des faits et des chiffres bruts. Les informations sont des données traitées. La connaissance est une information personnalisée	La gestion des connaissances est centrée sur la connexion des individus à des informations susceptibles d'être utiles et sur la simplification de leur usage.
État d'esprit (apprentissage)	La connaissance est le fait de savoir et comprendre.	La gestion des connaissances s'intéresse à l'amélioration de l'apprentissage et la compréhension des individus, par la fourniture d'informations
Objet	La connaissance est une chose ou un produit que l'on peut manier et conserver.	Le problème clé de la gestion des connaissances consiste à collecter et à gérer les types de connaissances (documents imprimés/électroniques).
Processus	La connaissance signifie un mécanisme d'utilisation des compétences acquises.	La gestion des connaissances porte sur les modalités de connaissances et le procédé de création, de partage et de transfert des connaissances.
Accès à l'information	La connaissance est une modalité ou un élément d'accès à l'information.	La gestion des connaissances se focalise sur le facile accès au contenu et sa récupération
Capacité	La connaissance est la possibilité d'agir sur l'action.	La gestion des connaissances est de renforcer les aptitudes et les expériences.

Tableau 7 : Perspectives de la connaissance, définitions et implications de la gestion des connaissances
Source : Adapté de : Alavi & Leidner (2001, p. 111).

Chapitre 3 : Gestion des connaissances dans les organisations contemporaines

Au début des années 2000, Drucker (2001, p. 2) prédisait que la prochaine société sera une société de la connaissance où la ressource clé sera la connaissance et le groupe de travailleurs dominant sera constitué de travailleurs du savoir.

Nous vivons pleinement dans cette société du savoir où les connaissances continuent de sévir dans le monde. De nos jours, la gestion des connaissances est fortement influencée par la nouvelle économie qui implique une nouvelle forme de production, de nouveaux besoins orientés vers la compétitivité, l'adaptation rapide au changement, des

organisations de plus en plus apprenantes et l'optimisation du rôle de l'intelligence artificielle.

3.1 Gestion des connaissances dans une nouvelle économie orientée vers la compétitivité

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

Theriou & Maditinos (2011, p. 98) rapportent que les progrès fulgurants des technologies de l'information ont fait entrer le monde dans une nouvelle ère économique où la gestion des connaissances a été une évolution naturelle, dès le début du XXIème siècle.

Selon Dalkir (2011, p. 23), la gestion des connaissances est l'une des réponses au défi que représente la gestion de cet environnement de travail complexe et surchargé d'informations.

La gestion des connaissances peut être considérée comme un ensemble de processus formellement définis et mis en œuvre par une organisation pour augmenter la probabilité que les connaissances des employés soient réellement utilisées dans le but d'améliorer la compétitivité de l'organisation (Matošková, 2016, p. 9).

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

3.2 Gestion des connaissances dans un marché d'emploi en mutation

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

missions, dans le respect des contraintes de coût, de délai, de qualité et de sécurité qui sont intournables.

Le monde de la connaissance a eu un impact significatif dans les organisations qui sont appelées à devenir de plus en plus agiles pour repenser la plupart des emplois afin de mieux répondre aux besoins du marché de travail.

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

3.3 Gestion des connaissances dans des organisations apprenantes

Grundstein (2016, p. 18) stipule que le but de l'apprentissage organisationnel est d'accroître les connaissances et de renforcer les compétences individuelles tout en les transformant en compétences collectives à travers des interactions, le dialogue, des discussions, des échanges d'expérience, de l'observation.

Pour Bhatt & Zaveri (2002, p. 298), l'apprentissage organisationnel n'est pas une simple somme agrégée de l'apprentissage individuel, mais un échange et un partage d'hypothèses et de modèles individuels dans l'ensemble de l'organisation.

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

L'environnement des organisations, en constante évolution, requiert l'acquisition de connaissances actualisées par les membres de ces dernières, afin de s'y adapter. L'apprentissage permet certes d'acquérir des connaissances nouvelles mais il facilite également la création de connaissances et l'innovation dans les organisations.

3.4 Rôle de l'intelligence artificielle dans la gestion des connaissances

L'IA peut être définie comme un ensemble de technologies de l'information et de la communication qui imitent l'intelligence humaine dans le but premier d'améliorer les

emplois, de créer une plus grande efficacité et de stimuler la croissance économique (Arakpogun & al., 2021; cité par Olan & al., 2022, p. 605).

Muhlenbach (2018, p. 8) décrit l'IA comme une discipline scientifique dont l'objet est la simulation par machine de processus de la pensée.

Même si la date de naissance de l'IA pourrait être plus lointaine, Aïmeur (s. d., p. 6 & 7) révèle que le terme IA est apparu en 1956 lors de la conférence de Dartmouth au New Hampshire, USA; et que c'est en 1970 qu'un logiciel pouvant générer automatiquement des plans a vu le jour. Depuis lors, l'IA a connu des progrès gigantesques. Clemm & al. (2024, p. 1) rapportent que le lancement d'applications, comme ChatGPT pour générer du texte, Midjourney pour générer du texte-image et Sora pour les modèles texte-vidéo, confirme la rapidité des avancées dans le domaine de l'IA.

L'IA est présente dans les grandes organisations mais aussi dans les petites/moyennes institutions, avec des implications pouvant être différentes.

3.4.1 L'IA dans les grandes organisations

Olaisen et Revang (2018; cité par Olan & al., 2023, p. 611) affirment que les technologies de l'IA soutiennent les activités de la connaissance organisationnelle en gérant des connaissances collectives complexes qui sont difficiles à appliquer et à intégrer dans les processus opérationnels.

Pour les grandes entreprises, l'IA offre des opportunités pour faciliter leur expansion à travers le monde; pour la gestion des risques et des changements opérationnels.

La compagnie McKinsey est une grande entreprise devenue cheffe de file mondiale dans le domaine de l'IA. Elle propose, entre autres, de l'aide visant à mettre à profit les nombreuses opportunités de l'IA pour fournir des connaissances sur les produits et services appropriés, dans un environnement mondial qui évolue constamment. Grâce à son système QuantumBlack, McKinsey offre des possibilités permettant d'optimiser les données et la technologie, les activités d'apprentissage automatique, les conseils sur la gestion des changements, ...etc, pour mieux faire face à la concurrence. Parmi les

nombreux services et applications dérivés de QuantumBlack, qui concourent à une meilleure organisation et gestion des connaissances, l'on peut citer :

- L'utilisation de l'analyse et l'IA appliquées aux données des organisations pour décrire comment ces dernières travaillent à la préservation des mers et des océans;
- Le développement, le test et la mise en service d'un chatbot personnalisé pouvant répondre aux besoins d'une clientèle, grâce aux plus récentes technologies d'IA, dans le cadre d'une collaboration entre la banque mondiale et McKinsey.

3.4.2 L'IA dans les petites et moyennes organisations

Les petites et moyennes entreprises disposent généralement de ressources (matérielles/humaines/financières) limitées. Elles se doivent donc d'accéder à des connaissances adaptées afin d'optimiser la gestion de leurs précieuses ressources par l'utilisation de l'IA pour certaines de leurs fonctions, incluant l'automatisation de tâches répétitives, le contrôle de qualité, la prise de décisions et l'offre de services aux clients.

Parmi les petites et moyennes organisations pionnières dans l'IA, l'on peut citer MIT, une institution américaine engagée depuis plusieurs décennies dans des activités d'éducation et de recherche sur les enjeux liés aux technologies. Examinant le rôle de l'IA dans le renouveau des modèles d'affaires, Belaid & Fehri (2023, p. 202) annoncent que l'intelligence artificielle pourrait accélérer les mutations des modèles d'affaires traditionnels, en transformant véritablement les méthodes opérationnelles et la philosophie qui y sont associées. Cependant, l'utilisation croissante de l'IA dans tous les secteurs de la société suscite des défis importants portant sur leur gouvernance; les règles éthiques concernant leur usage, la responsabilité des utilisateurs, et les impacts environnementaux (Gagnon-Turcotte & Roy, 2024, p. ix).

Des recherches de plusieurs décennies ont permis au MIT de développer de nombreuses applications/solutions destinées à la gestion des connaissances; l'on peut en citer :

Vertical Horizons : une solution intelligente à partir de l'IA, capable de répondre aux besoins croissants en énergie des puces GPU tout en améliorant l'efficacité, l'efficience

et la gestion thermique. Les connaissances fournies par Vertical Horizons contribuent à mieux lutter contre le réchauffement climatique.

Expat AI : solution fondée sur l'IA pour fournir aux immigrants aux États-Unis les connaissances nécessaires pour remplir correctement les formulaires dans leur langue maternelle mais aussi pour naviguer aisément dans le système de l'immigration des États-Unis. Expat AI est un outil facilitant l'accès aux connaissances sur l'immigration.

Health Galaxy : une application permettant de mieux gérer les données sur la santé. Elle vise à informer les jeunes adultes de l'état de leur santé cardiaque afin de mieux s'en occuper. La navigation dans Health Galaxy se fait de façon conviviale.

Le Canada constitue un leader mondial dans le domaine de l'IA, comme en atteste un rapport produit par Deloitte et intitulé 'Impact et opportunités : l'écosystème de l'IA au Canada en 2023', qui stipule que :

La cohorte canadienne de talents en IA a augmenté en moyenne de 38 % par année au cours de chacune des cinq dernières années, surpassant ainsi celles des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la France et de la Suède. Le nombre de professionnels de l'IA actifs au Canada a crû de 29 % en 2022-2023.

En 2022-2023, 2,57 G\$ ont été investis dans la recherche et le développement de l'IA au Canada; Le nombre de brevets d'IA déposés par des inventeurs canadiens a augmenté de 57 % en 2022 (Deloitte, 2023, p. 4).

Statistique Canada (2024) révèle que près d'une entreprise sur quatre du secteur de l'industrie de l'information et de l'industrie culturelle utilisait déjà l'IA générative au premier trimestre de 2024 et que 68,5% des entreprises citées l'utilisent pour le développement plus rapide de contenu novateur, 46,1% pour l'automatisation accrue des tâches (sans perte d'emploi), 37,5% pour l'amélioration des services à la clientèle et 35,1% pour faire des économies.

Deuxième partie : Présentation et description de l'organisation de développement international et de ses activités dans le passé, le présent et le futur

Chapitre 4 : Présentation de l'organisme de développement international

En mars 1970, le Parlement du Canada adoptait une loi qui avait porté sur les fonds baptismaux l'organisation de développement international considérée dans cette recherche. Les activités de l'organisation - qui a le statut de société d'état - s'inscrivent dans la politique de développement international du gouvernement du Canada, pour le soutien et le financement de la recherche et de l'innovation dans les régions en développement, afin de contribuer au changement en impulsant le progrès économique et social à l'échelle mondiale.

L'organisation de développement international appuie la recherche et la création porteuses d'espoir dans les régions du monde les moins avancées. Elle partage des connaissances avec des chercheurs et des décideurs politiques dans la perspective d'une adoption et d'une utilisation judicieuse dans les actions de développement. L'organisme encourage et appuie la création de sociétés ouvertes et inclusives susceptibles de faciliter la mise en place d'alliances et de réseaux capables de contribuer à un développement durable et inclusif.

La devise de l'organisation est « Innovation, Knowledge, Solutions » / « Innovation, Savoir, Solutions »; elle met en exergue l'importance de la connaissance qui devrait être considérée comme ressource capitale pour créer et innover dans la perspective de solutions durables.

4.1 Historique de la création de l'organisation de développement international

Dans le cadre des activités commémorant le centième anniversaire de la confédération du Canada, une exposition internationale fut organisée en 1967 à Montréal, sous l'égide de la ville de Montréal, du gouvernement provincial du Québec et du gouvernement fédéral du Canada.

Cette exposition du 28 avril au 27 octobre 1967, considérée comme le plus grand évènement scientifique du vingtième siècle au Canada, avait accueilli des exposants et

des scientifiques en provenance de cent vingt pays et plus de cinquante millions de visiteurs en provenance des quatre coins du monde (Lambert, 2023).

Le succès de cette exposition universelle tenue en terre canadienne a contribué à une plus grande reconnaissance du pays sur la scène internationale et à l'établissement de nouvelles relations plus formelles avec plusieurs pays ayant participé à l'évènement.

C'est à l'occasion d'un banquet de l'Association canadienne de science politique durant cette exposition de 1967 que le Premier ministre canadien de l'époque, Lester B. Pearson, annonce pour la première fois l'idée de créer un organisme de développement international (Bradley; Labatut & Morin-Labatut, 2008).

« Le défi du développement international, est de trouver de nouveaux instruments pour concentrer notre attention et nos ressources à la solution globale des problèmes économiques et sociaux de l'humanité » (Premier ministre Lester B. Pearson. 28 avril 1967).

Après l'exposition de 1967 et l'annonce du Premier ministre Lester Pearson, il s'ensuivit plusieurs autres évènements qui ont contribué à la naissance de l'organisme de développement international, grâce à une loi votée au Parlement canadien en 1970.

Une organisation internationale canadienne, destinée à faciliter des recherches susceptibles de générer des connaissances nouvelles et à jour au profit des pays en développement, venait ainsi de voir le jour.

Dès sa création, l'organisation a démontré une volonté affirmée de contribuer significativement au développement international, en mettant en exergue les dispositions ci-dessous :

- Dans la mesure du possible, les recherches soutenues par l'organisation sont faites dans les pays en développement afin de tenir compte des réalités géopolitiques, culturelles, sociales et locales;
- Les politiques et directives de l'organisation sont formulées par un conseil international de gouverneurs comprenant des citoyens canadiens et des citoyens

de pays en développement afin de mieux prendre en compte les préoccupations de ces pays bénéficiaires, pour trouver des solutions adaptées aux réalités locales;

- L'organisme de développement international a fait montre d'une grande flexibilité à harmoniser et conformer ses programmes selon les besoins évolutifs des pays et régions dans lesquels il mène ses activités;
- L'utilisation des technologies comme outils modernes de diffusion du savoir a été très tôt adoptée par l'organisme international qui a facilité et encouragé leur accès dans les pays en développement et auprès des chercheurs.

4.2 Organisation de l'organisme de développement international

Un Conseil des gouverneurs de quatorze membres appelés gouverneurs, définit les orientations stratégiques et veille à la bonne gouvernance de l'organisme. La présidence du Conseil des gouverneurs rend compte au ministre canadien du développement international, et ce dernier rend compte au Parlement du Canada.

En plus du siège de l'organisme qui se trouve à Ottawa, au Canada, cinq bureaux régionaux existent dans les régions suivantes :

- Afrique de l'Est et du Sud.
- Afrique de l'Ouest et du Centre.
- Amérique Latine et les Caraïbes.
- Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.
- Asie

La présence de ces bureaux régionaux s'explique par la recherche d'une plus grande proximité entre l'organisme de développement international, les chercheurs et les projets de recherche pour faciliter le suivi.

Concernant le fonctionnement, la gestion et le suivi des activités quotidiennes, l'organisme est dirigé par la présidente, assistée par trois vice-présidents qui l'aident dans la mise en œuvre des stratégies définies par le Conseil des gouverneurs. Les vice-

présidences sont à la tête des trois branches que sont la branche Ressources, la branche Programmes et Partenariats et la branche Stratégie, Régions et Politiques,

Les activités sont réparties dans des programmes et divisions placés sous la tutelle du bureau de la présidente et sous les branches respectives.

Le Comité de gestion de l'organisme de développement international comprend la présidente, les trois vice-présidents, les directeurs des cinq bureaux régionaux et les directeurs de programmes et de divisions.

4.3 Domaines d'activités de l'organisme de développement international

Ils évoluent au fil du temps, afin de s'adapter aux réalités du moment et aux besoins des pays en développement, dans un environnement mondial en constante mutation.

Dans son premier rapport d'activités 1970-1971, les domaines de recherches dans lesquels l'organisation internationale s'était engagée sont les suivants :

- Les sciences de l'agriculture, des aliments, et de la nutrition.
- Les sciences de l'information.
- Les sciences de la population et de la santé.
- Les sciences sociales et les ressources humaines.

Un montant de 585.540 \$ a été investi dans les programmes de recherches pour cette année 1970-1971.

Plus de vingt années plus tard, le rapport d'activités 1991-1992 de l'organisation internationale décrivait ses domaines de recherches prioritaires qui sont les suivants :

- L'exploitation des ressources naturelles dans un environnement durable.
- La recherche en sciences sociales comme moteur du changement.
- L'approche intégrée de la recherche en santé.
- L'information au service du développement.
- Les initiatives à l'échelle de l'entreprise.

1.925.000 \$ ont été alloués à des projets de recherche en 1991-1992.

En 2011-2012, les activités de recherches étaient soutenues par quatre programmes prioritaires que sont :

- L'agriculture et l'environnement.
- La politique de santé globale.
- La science et l'innovation.
- La politique économique et sociale.

Les informations fournies dans le rapport révèlent que 142.300.000 \$ ont été investis dans la recherche en 2011-2012.

Le plan stratégique de l'organisation internationale présentement en cours, s'articule autour des thématiques ci-dessous dans lesquels les projets de recherches doivent s'inscrire :

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

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

Chapitre 5 : Programmation des activités dans le passé, le présent et le futur

Depuis sa création en 1970, l'organisation internationale s'est toujours attelée à trouver des réponses appropriées face aux grands défis socio-économiques et géopolitiques mondiaux

Certaines des grandes réalisations de l'organisation entre les années 1970 et 2020 et le plan stratégique pour la période 2020-2030 sont présentés dans ce chapitre.

5.1 Chronologie d'un engagement aux impacts durables

Quelques exemples illustratifs d'impacts durables de l'engagement de l'organisation dans des causes mondiales jugées importantes sont décrits dans les lignes qui suivent.

À la fin des années 1970, l'organisme de développement international a financé cent cinquante réseaux et initiatives multinationaux visant à faire avancer des actions de développement; et parmi lesquelles la mise en place d'une fructueuse collaboration entre des chercheurs de la province de Terre-Neuve et de l'Afrique de l'Ouest. Cette collaboration visait à trouver de meilleures méthodes de lutte contre la simule qui est une petite mouche noire capable de transmettre l'onchocercose. Une autre grande initiative, comme le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), pour lutter contre la faim et la malnutrition en accélérant la production alimentaire dans les pays en développement grâce à une coordination et des investissements accrus, figure parmi les succès auxquels l'organisation internationale a apporté sa contribution.

Dans les années 1980, l'organisation de développement international a été chargée d'accueillir les réunions de la Commission indépendante sur les problèmes de développement international (Commission Brandt) et de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Brundtland) dont elle est dépositaire des archives. L'organisme a aussi été parmi les principaux organisateurs de la cinquième conférence internationale sur le sida en 1989 à Montréal.

Le rôle crucial de l'organisme dans le renforcement de la démocratie internationale a été démontré à travers des financements apportés à des chercheurs chiliens qui ont ainsi pu continuer leurs activités dans leur pays en proie à des tensions politiques. Il en est de même pour le mouvement anti-apartheid en Afrique du Sud où un programme de recherche spécial a été mis en place dans les années 1990 afin de préparer les futurs dirigeants du pays dans la gouvernance d'une société démocratique non raciale. Au cours des années 1990, l'organisme de développement international a reçu du

gouvernement du Canada un mandat consistant à collaborer avec les pays en développement pour la mise en œuvre du Plan d'Action 21, un programme issu de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED, ou Sommet de la Terre) tenue à Rio de Janeiro en 1992. La création de consortiums de recherche comme l'Initiative Micronutriments (IM) pour l'élimination des carences en micronutriments chez les enfants, qui regroupe plusieurs donateurs ayant des objectifs communs, a, par la même occasion, été concrétisée avec succès par l'organisation. L'utilisation de l'informatique dans un projet de santé dans deux districts sanitaires ruraux de Tanzanie a permis de réduire la mortalité infantile de plus de 40% dans lesdits districts.

Entre 2000 et 2008, le gouvernement du Canada avait nommé la présidente de l'organisation internationale coprésidente d'un groupe d'experts sur l'accès aux nouvelles technologies. Le but de ce comité était de combler le fossé numérique, mis sur pied par le G8 en 2000. En 2003, le Canada confirmait une contribution de douze millions de dollars canadiens pour la création d'un centre pour la connectivité en Afrique géré par l'organisme de développement international, dans le cadre du programme ACACIA, qui soutenait l'usage des technologies de l'information par les communautés africaines. En 2008, l'organisme a mis à la disposition de la communauté scientifique sa bibliothèque numérique, pour l'accès aux résultats issus des recherches qu'il a financées.

Entre 2015 et 2021, l'organisation de développement international a hébergé le Centre d'excellence pour l'enregistrement et les statistiques d'état civil, créé grâce au financement du gouvernement du Canada, en vue de permettre aux filles et femmes laissées en rade par les systèmes d'enregistrement et d'état civil de leurs pays d'être prises en charge. Durant la conférence de Women Deliver en 2019 à Vancouver, l'organisme international, à l'instar de plusieurs autres organisations militantes de l'autonomisation des femmes, a soutenu les efforts visant à promouvoir l'égalité entre les sexes par l'entremise de la recherche, comme il l'a toujours fait dans ses programmes. En 2020, l'organisation a investi plus de cinquante millions de dollars dans la réponse du Canada à la pandémie de COVID-19, en réponse à des besoins locaux urgents de recherche et d'innovation de grande qualité dans les pays en développement.

5.2 Plan stratégique 2020-2030

Les nombreux et divers rencontres, discussions et échanges, tenus entre 2020 et 2022, avec les employés de l'organisme international, les organisations partenaires, les chercheurs fortement engagés dans la recherche pour le développement international et des officiels du gouvernement du Canada, ont abouti à la mise en place d'un plan stratégique qui doit guider les activités de l'organisation entre 2020 et 2030.

La mission et la vision de l'organisme de développement international, les objectifs fondamentaux assignés au plan stratégique, les principales activités planifiées entre 2020 et 2030 et l'impact de l'intelligence artificielle sont présentés ci-dessous.

5.2.1 Vision et mission dans le plan stratégique

La vision et la mission sont présentées telles qu'elles ont été définies par l'organisation internationale, dans les lignes ci-dessous.

La vision de l'organisme international consiste à construire « *un monde plus durable et inclusif* ».

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

5.2.2 Objectifs fondamentaux du plan stratégique

Ils peuvent être déclinés sous trois points décrits ci-dessous :

- Soutenir et stimuler la recherche et la création porteuses d'espoir dans les régions du monde les moins avancées, en offrant aux institutions de recherche locales et aux parties prenantes, l'occasion de trouver des réponses appropriées aux problèmes qui se posent dans leur environnement en particulier et dans le monde en général;

- Encourager la diffusion des connaissances pour accroître l'application et l'utilisation des résultats de recherche pour amplifier leur impact positif tout en renforçant les programmes de développement aux niveaux national, régional et international grâce à la synthèse et à la communication des résultats de recherche;
- Mettre en place des alliances, développer des collaborations et des partenariats internationaux incluant le secteur privé, en vue de fournir les ressources financières nécessaires au service de la recherche pour le développement.

5.2.3 Principales activités planifiées pour 2020-2030

Des concertations et recherches ont permis d'établir les succès et les échecs majeurs reconnus par les acteurs du développement international. Par la même occasion, les contributions d'organismes de développement et les partenariats antérieurs de l'organisation internationale ont été analysés afin de définir les domaines prioritaires de l'organisme pour la décennie 2020-2030 en cours, et qui sont les suivants :

Changements climatiques et systèmes alimentaires

L'organisme de développement international orientera ses activités vers le financement de projets de recherche qui devront permettre d'établir des systèmes alimentaires répondant aux exigences sanitaires et nutritives mais également adaptés aux changements climatiques qui sévissent dans le monde entier et plus particulièrement dans les pays en développement. L'accès aux innovations et l'usage de technologies de pointe font partie des priorités mises en avant par l'organisme international pour promouvoir des méthodes culturelles et agricoles qui tiennent compte des changements climatiques qui affectent négativement toute la planète.

Systèmes de santé publique dans le monde

Les projets susceptibles d'être financés par l'organisme international dans la période 2020-2030 devront porter sur les domaines relatifs à l'amélioration de la santé des mères et des enfants, les droits sexuels et la santé maternelle, sexuelle et reproductive des femmes et des filles et sur des actions énergiques, équitables et inclusives pour prévenir

les épidémies avant leur apparition et pour leur gestion efficace lorsqu'elles se sont déjà installées.

Éducation, sciences et technologies

Les projets de recherches appuyés par l'organisation internationale porteront sur des initiatives visant à faciliter, aux enfants et aux jeunes issus de groupes vulnérables, l'accès à une éducation de qualité, par l'entremise du système scolaire. Le leadership des femmes dans les sciences pour la production de connaissances et le développement des aptitudes et des potentialités des acteurs et systèmes de la science figurent parmi les domaines retenus par l'organisme de développement international.

Autonomisation juridique, inclusion numérique et déplacement forcé

Les thèmes principaux seront axés sur les recherches et innovations relatives à une gouvernance démocratique, transparente, responsable et inclusive au bénéfice des populations dans le monde. Des recherches devant déboucher sur des actions et stratégies pouvant faciliter l'autonomisation, l'inclusion numérique et des solutions durables pour lutter contre les déplacements forcés s'inscrivent dans la gouvernance démocratique et inclusive soutenue par l'organisme international.

Développement durable, économies inclusives et égalité des genres

L'organisation internationale soutient les recherches qui génèrent des connaissances capables de contribuer à un développement durable et inclusif où les émissions de gaz à effet de serre seront fortement réduites. La promotion de l'égalité des genres, la lutte contre les changements climatiques et des approches nouvelles pour créer un avenir plus prometteur, dans un monde plus juste et équitable, seront considérées dans cette thématique.

Des appels à propositions de recherche, régulièrement publiés sur le site web de l'organisation internationale permettent de recevoir plusieurs projets de recherche pour en sélectionner les meilleurs. Des financements et des bourses sont, par la suite, accordés à des chercheurs et des institutions engagés dans la recherche de solutions

aux défis qui interpellent leurs communautés locales mais aussi la communauté internationale. La prise en compte de l'équité, l'intégration et la considération de tous les sexes font aussi partie des priorités

5.2.4 Place de l'IA dans la stratégie 2020-2030

L'IA fait dorénavant partie des technologies largement utilisées dans la prise de décisions, la résolution de questions complexes et l'automatisation des activités.

En sa qualité de chef de file en IA, l'organisation internationale accorde une importance capitale à l'utilisation de l'IA et à ses impacts dans le développement international. Les investissements de l'organisation visant à concevoir, développer et déployer des systèmes d'IA éthiques, inclusifs et durables sont de 48,7 millions \$CAN dans 34 pays.

En 2023, un partenariat entre l'organisation de développement international et le Foreign, Commonwealth and Development Office du Royaume-Uni, a permis de mettre en place un programme intitulé « L'IA au service du développement (AI4D) ». En partenariat avec l'Agence suédoise de coopération au développement international, l'organisation internationale est au centre du programme « IA au service du développement en Afrique (AI4D Africa) » de 20 millions \$CAN dans 19 pays, dont le but consiste à améliorer les conditions de vie en Afrique. Les conséquences néfastes de l'IA sur les communautés font également partie des préoccupations de l'organisation internationale.

En collaboration avec d'autres institutions, l'organisation internationale finance la production d'un rapport périodique intitulé « indice mondial de l'IA responsable » qui fournit des données portant sur l'IA en provenance de 136 pays, selon 19 domaines thématiques. L'indice se propose d'évaluer les promesses, obligations et dispositions des pays à promouvoir l'IA de façon responsable, en vue d'une utilisation judicieuse.

L'indice mondial comble des lacunes importantes en matière de données en utilisant des critères fondés sur les droits de l'homme et en couvrant des continents et des pays que l'on ne trouve généralement pas dans une étude de ce type (Adams & al., 2024).

La carte de l'indice mondial de l'IA responsable publié en 2024, avec les estimations de scores, est présentée dans la figure 7 ci-dessous.



Figure 7 : Indice mondial de l'IA responsable en 2024
Source : Adams & al. (2024)

Chapitre 6 : Quelques initiatives de l'organisation internationale pour optimiser l'utilisation et la gestion des connaissances

L'organisme international s'est toujours intéressé à la gestion des connaissances qu'il considère comme facteur clé pour atteindre un développement économique et social durable dans le monde. Dans cette optique, diverses initiatives visant à promouvoir le partage et l'application des connaissances ont été lancées et/ou appuyées par l'organisation dans le temps, et parmi lesquelles l'on peut citer :

6.1 Recherche sur les systèmes de connaissances : une initiative de l'organisation internationale

En juin 2001, un rapport intitulé "Recherche sur les systèmes de connaissance" avait été soumis au bureau des gouverneurs de l'organisation internationale. Ce document décrit la phase exploratoire d'une initiative consistant à lancer des activités de recherche sur les systèmes de connaissance. En sa qualité d'organisation de "connaissances pour le développement", l'organisation internationale se doit de comprendre les dynamiques de production et d'utilisation des connaissances (IDRC, 2001, p. 6).

Les principaux objectifs assignés à cette initiative étaient les suivants :

- Soutenir l'analyse et susciter le débat portant sur les systèmes de connaissances dans les pays en développement, à divers niveaux : local, national et international;

- Démontrer le rôle de l'organisation internationale comme chef de file dans le domaine de la gestion des connaissances et de l'innovation;
- Déterminer des activités et identifier des partenaires avec lesquels l'organisation internationale pourra collaborer sur la gestion des connaissances.

6.2 Partage des connaissances dans les bureaux régionaux de l'organisation internationale : point de vue des directeurs

Soucieux d'avoir une meilleure compréhension sur les pratiques de partage des connaissances dans les bureaux régionaux de l'organisation, une étude consistant à interviewer les directeurs des bureaux avait été effectuée en octobre 2006.

Les principaux aspects que cette étude avait cernés s'articulaient autour des points ci-dessous :

- Les méthodes utilisées pour stimuler la collaboration entre différents programmes et projets dans les bureaux régionaux;
- La façon dont les bureaux s'informent des priorités de développement et des possibilités de programmes dans leurs régions;
- Les moyens mis en œuvre dans les bureaux régionaux pour partager l'information relative aux activités de l'organisation internationale dans leurs régions respectives;

Les résultats de ce travail avaient fait l'objet de discussions au niveau de l'organisation internationale avant d'être utilisés dans les stratégies de l'organisme.

6.3 Conférence de Dakar (Sénégal) sur le savoir en Afrique

La troisième conférence internationale sur le thème « Le savoir pour repositionner l'Afrique dans l'économie mondiale » s'est tenue du 4 au 7 mai 2009 à Dakar (Sénégal) en vue de permettre à la communauté scientifique d'Afrique et d'ailleurs d'échanger sur les connaissances et leur impact en Afrique. Dans un monde marqué par une crise multiforme (alimentaire, énergétique, financière) et ses répercussions néfastes sur les économies des pays développés et en développement, la prévalence de maladies comme le VIH/Sida, la tuberculose, le paludisme et la malnutrition, entre autres, les

connaissances s'offrent en alternatives pour le repositionnement de l'Afrique dans une économie mondiale en constante évolution (Knowledge Management Africa, 2009, p. 2).

Dans la déclaration finale de cette conférence de Dakar, les participants invitent les gouvernements de pays africains et les partenaires au développement international, à soutenir la création de centres d'excellence dédiés à la gestion des connaissances.

6.4 Évaluation des modèles d'application des connaissances dans les recherches financées par l'organisation internationale

Le partage des connaissances en vue d'une application constitue l'un des trois objectifs de la stratégie décennale 2020-2030 de l'organisme international. L'application des connaissances occupe une place centrale dans les programmes. Au cours de la phase initiale de mise en œuvre de la Stratégie 2030, l'organisme international avait instruit une évaluation qui s'est attelée à examiner la façon d'intégrer et de renforcer les capacités et les résultats en matière d'application des connaissances dans ses programmes. L'efficacité et la pertinence des programmes ayant des investissements qui soutiennent l'application des connaissances ont été au menu de cette évaluation.

Universalia (2023, p. 1) indiquent que la Stratégie 2030 de l'organisation de développement international engage ledit organisme à partager les connaissances pour qu'elles soient mieux adoptées et utilisées afin d'accroître significativement la portée et les répercussions des travaux de l'organisation et de ses bénéficiaires. Dans cette perspective, l'organisme international a commandité en 2023 une étude portant sur l'évaluation des modèles de soutien aux programmes pour l'application des connaissances dans les recherches qu'il finance. Les résultats issus de l'évaluation ont permis de répertorier les façons d'applications des connaissances en huit catégories : Activités de communication et de valorisation du projet; Synthèse et résultats de la recherche modifiés; Outils et processus d'aide à la décision; Renforcement des capacités; Pôles de données et de connaissances; Convocation, partage de connaissances et apprentissage par les pairs; Courtage des connaissances et positionnement stratégique; Collaboration et partenariats (Universalia, 2023, p. 14).

Au cours des dernières années, l'organisation internationale a mis en place plusieurs initiatives parmi lesquelles des pôles dédiés au partage des connaissances. Deux de ces initiatives, dans les domaines respectifs de l'éducation et de la santé, sont décrites dans les lignes qui suivent.

6.4.1 Pôles régionaux du KIX

Parmi les fonctions majeures du KIX, il y a le transfert et l'échange de connaissances où les représentants des pays participants échangent des informations, des innovations et des meilleures pratiques dans le but de concevoir leurs politiques et projets en éducation, pour trouver des réponses aux défis portant sur l'organisation et l'accessibilité des connaissances et établir les priorités.

Les services de courtage du savoir pour le KIX - qui sont gérés par un partenaire d'apprentissage régional - sont composés de quatre pôles régionaux. Chaque pôle représente un groupe de pays partenaires du PME et fonctionne comme un forum régional pour faciliter les échanges et la mobilisation de connaissances, l'apprentissage, la synthèse et la collaboration entre les principaux acteurs nationaux du domaine de l'éducation. Voici quelques exemples des responsabilités et objectifs généraux des pôles:

- Encourager les échanges de connaissances au niveau régional, selon les besoins, et renforcer la capacité des membres à identifier, utiliser, partager et mobiliser les connaissances pertinentes liées aux défis politiques prioritaires;
- Réaliser des synthèses appropriées de connaissances et résultats de recherche probants et les partager auprès des acteurs concernés;
- Organiser les connaissances et les bonnes pratiques produites au niveau régional pour les rendre accessibles aux acteurs et aux décideurs.

L'étude des systèmes éducatifs; l'établissement de plateformes d'échanges électroniques, et l'élaboration d'un appel régional à l'action pour définir les priorités des parties prenantes en éducation, font parties des activités. La flexibilité avec laquelle le KIX a été conçu facilite son adaptation aux besoins des systèmes éducatifs nationaux en vue de trouver des solutions aux écueils liés aux politiques et programmes.

Le KIX appuie la recherche et encourage le partage des connaissances entre les pays participants au projet pour améliorer leurs systèmes d'éducation avec des résultats probants qui se fondent sur des recherches de haute qualité.

6.4.2 Pôles régionaux de recherche sur la SSRM

Les chercheurs, créateurs et innovateurs œuvrant dans les secteurs relatifs aux données et à l'IA font souvent face à des difficultés concernant la validité et la conformité de leurs travaux et innovations dans leurs contextes locaux où la réglementation fait souvent défaut ou est en cours d'élaboration; les éloignant ainsi des règles internationales et nationales requises pour leurs projets. Lorsque les chercheurs et les innovateurs intègrent des exigences en matière d'inclusion et d'égalité des sexes, ils ont du mal à aller au-delà des données existantes et des vastes consultations des parties prenantes. Ils peinent aussi à argumenter leurs travaux devant les conseils d'examen institutionnels ou les comités d'éthique nationaux qui sont habilités à s'assurer du respect des règles éthiques, juridiques et sociales des méthodologies traditionnelles de recherche et de développement.

Ce projet a pour but de résoudre les difficultés évoquées en aidant à améliorer l'implantation d'une IA responsable et adaptée aux genres pour la santé mondiale dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. La recherche est orientée vers la préparation et la réponse aux épidémies et aux pandémies, la santé sexuelle, reproductive et maternelle dans divers contextes de développement. Le projet permettra également le renforcement des capacités des chercheurs et des innovateurs en IA à participer à une IA responsable et adaptée aux sexospécificités, et à élargir le programme de recherche international sur la gouvernance de l'IA, ainsi qu'à améliorer les contenus des discussions réglementaires internationales sur une IA responsable et adaptée aux sexes (hommes, femmes et tout autre genre), en s'appuyant sur des approches fondées sur des données qui ont déjà fait leurs preuves.

Troisième partie : Méthodologie de la recherche,
résultats, analyses, discussions et
recommandations

Chapitre 7 : Méthodologie de la recherche

La problématique, les recherches documentaires et la revue de littérature, les méthodes de recherche utilisées, les qualités métriques du questionnaire, l'échantillonnage, les considérations éthiques et la collecte de données seront respectivement décrits.

7.1 Problématique

Elle consiste à réaliser les étapes ci-dessous :

- Préciser le domaine et le thème de la recherche;
- Délimiter le sujet de recherche;
- Déterminer les questions de recherche;
- Définir les objectifs de la recherche et présenter ses retombées;
- Décrire brièvement le partage des connaissances au sein de l'organisation de développement international.

7.1.1 Domaine et thème de recherche

7.1.1.1 *Domaine de recherche*

Le domaine de la recherche est la gestion de projet qui est l'intitulé de mon programme d'étude à l'UQO.

Un projet peut être défini comme une activité temporaire dont la finalité est la création d'un nouveau produit ou d'un service nouveau appelés livrables, pour l'atteinte d'un résultat spécifique.

Larson & Gray (2019, p. 2) rapportent que la gestion de projet représente un impératif pour une croissance économique durable, et que les États-Unis investissent chaque année environ 2 500 milliards de dollars américains, soit un quart de leur produit national brut, à des projets.

La demande croissante en gestion de projet et l'intérêt tant suscitée par ce domaine sont confirmés par la rapide expansion du PMI, l'organisation professionnelle des gestionnaires de projet, qui a vu le nombre de ses membres passer de 93 000 en 2002 à 478 000 en [2016] (Larson & Gray, 2019, p. 2).

Les projets sont indispensables à un développement durable. Ils permettent la création de valeur, de bénéfices, de croissance et d'efficacité pour toutes les organisations : publiques, privées et humanitaires.

Dans un monde des affaires de plus en plus compétitif, les organisations sont appelées à accorder plus d'importance aux projets dont la bonne gestion permet d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

7.1.1.2 Thème de recherche

Le thème de recherche identifié dans ce mémoire est la gestion des connaissances, qui est un aspect de la gestion.

Selon Wiig (1993, p. 4), plusieurs organisations sont de plus en plus préoccupées par les connaissances organisationnelles et leur utilisation dans le but de créer et d'offrir des produits ou des services de haute qualité, mais aussi de maximiser l'efficacité de leurs opérations internes.

Mentzas (2004, p. 2) considère la gestion des connaissances comme une nouvelle discipline, et indique que la gestion des connaissances organisationnelles peut être un levier essentiel pour améliorer les performances, stimuler la productivité, la créativité et faciliter l'innovation dans les entreprises.

Girard & Ribière (2016, p. 180) révèlent que l'avenir de la gestion des connaissances est un domaine qui suscite un grand intérêt chez les universitaires et les praticiens depuis sa création, comme en attestent certains auteurs pionniers des premiers travaux dans la gestion des connaissances, qui ont également envisagé l'avenir avec beaucoup d'espoir et d'anticipation.

Les résultats des recherches, financées par l'organisme de développement international, sont porteurs de connaissances utiles au progrès économique et social dans le monde. Les nombreux employés de l'organisation internationale, qui soutiennent la réalisation de tels travaux de recherche, ont également besoin d'accéder à des connaissances qui pourraient leur permettre d'accomplir convenablement la mission assignée.

L'importance du thème de la gestion des connaissances dans l'organisation de développement international peut donc être perçue dans deux cas de figures :

- Le partage et l'application des connaissances individuelles et organisationnelles au niveau interne, entre les employés de l'organisation;
- Le partage, l'application et l'adoption des connaissances provenant des résultats de recherches soutenues par l'organisation, au niveau externe, par les communautés utilisatrices que sont les chercheurs, le public et les décideurs politiques.

7.1.1.3 Délimitation du sujet de recherche

Le partage des connaissances et l'application des connaissances sont les deux activités sur lesquelles l'organisation de développement international se concentre.

Le partage des connaissances - qui contribue à une plus grande visibilité de l'organisation et de son travail - devrait se faire à l'interne, entre les employés, et à l'externe, entre l'organisme international et les organisations partenaires. Quant à l'application des connaissances, l'organisation fait la promotion des résultats de recherche des projets qu'il finance avant d'encourager leur utilisation par le public pour faire face aux questions qui se posent dans le cadre du développement économique et social des communautés.

Rappelant l'argument de Alavi & Leidner (2001, p. 109) selon lequel la gestion des connaissances peut être analysée sous au moins six angles différents, mentionnée au chapitre 2, cette recherche se concentre essentiellement sur les perspectives de la connaissance relativement à l'état d'esprit, à l'objet, au processus et à la capacité.

Pour l'organisation de développement internationale, l'application des connaissances et le positionnement stratégique sont deux éléments qui font partie du processus de partage des connaissances.

En raison des contraintes de temps, le sujet de recherche a été limité au partage des connaissances au niveau du siège de l'organisation internationale à Ottawa. Le partage

et la gestion des connaissances dans les bureaux régionaux de l'organisme international pourront faire l'objet de travaux de recherches ultérieures.

7.1.1.4 Questions de recherche

Elles comprennent la principale question de recherche et les questions secondaires auxquelles des réponses sont apportées dans les résultats.

Question préliminaire : Quelle stratégie faudrait-il mettre en place pour optimiser la gestion des connaissances dans l'organisation de développement international en vue de mieux soutenir ses activités?

Questions secondaires :

- A. Quel est l'impact de la haute gestion de l'organisation de développement international dans le processus de partage des connaissances?
- B. Comment la présente organisation structurelle de l'organisme international facilite-t-elle le partage des connaissances?
- C. Quel est le niveau d'engagement des employés de l'organisme international dans le processus de partage des connaissances?
- D. Les outils et systèmes technologiques en place, contribuent-ils à faciliter les communications, les collaborations et le partage des connaissances dans l'organisme international?

7.1.1.5 Objectifs de la recherche

Les principaux objectifs assignés à la recherche sont les suivants :

- Identifier et décrire les pratiques actuelles en partage des connaissances et en gestion des connaissances dans l'organisation de développement international.

- Mesurer la compréhension, la sensibilisation et les perceptions des employés en matière de partage des connaissances et d'application des connaissances dans l'organisme international.
- Analyser le rôle et la place du leadership, de l'engagement, de la structure organisationnelle et de la technologie, en tant que principaux facilitateurs de la gestion des connaissances.
- Proposer quelques recommandations basées sur les résultats de la recherche, les données probantes et les meilleures pratiques qui existent, pour la mise en place d'une stratégie globale de gestion des connaissances pour l'organisme international.

7.1.1.6 Retombées de la recherche

Parmi les nombreuses retombées possibles de la recherche sur l'organisation de développement international, l'on peut en citer :

- L'obtention de données fiables décrivant les opinions, les attentes et les suggestions des employés de l'organisation internationale pour optimiser le partage des connaissances dans une perspective de gestion des connaissances.
- La disponibilité d'informations pertinentes incluant les points forts du processus et les points sur lesquels des améliorations doivent être apportées.
- La proposition de recommandations visant à mieux faire avancer le processus de gestion des connaissances.
- La mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances, qui inclut le partage des connaissances auquel l'organisation se limite présentement.
- Une meilleure application et une utilisation accrue des connaissances issues des résultats de recherche au profit du développement international.

- Une plus grande visibilité de l'organisme international au Canada et ailleurs.

7.1.1.7 Situation du partage des connaissances dans l'organisation internationale

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

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

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

Depuis 2021, l'organisation s'est engagée à mettre en place un cadre de partage des connaissances, par l'entremise de la division des politiques et des évaluations (POEV) où deux employées chargées de l'application des connaissances se proposent de faire avancer le processus. Des employés (Knowledge Sharing Officer) sont affectés dans les programmes et les bureaux régionaux pour prendre en charge le partage des connaissances qui vise à faciliter la diffusion des résultats de recherche.

Une communauté de pratique sur le partage des connaissances (KS CoP) réunissant les employés de l'application des connaissances de la division des politiques et des évaluations, des employés du partage des connaissances des programmes et des bureaux régionaux, administrateurs de projets, et tout travailleur intéressé par la gestion des connaissances, organise de temps en temps des séances d'échanges et de discussions portant sur des initiatives liées à la gestion des connaissances.

Dans un souci de mieux optimiser le processus de partage des connaissances dans le cadre d'une gestion des connaissances plus adaptée, j'ai décidé d'effectuer cette étude dont la finalité consiste à établir l'impact de la haute gestion de l'organisme international et du degré d'engagement des employés dans le partage des connaissances en cours; de la contribution de la technologie utilisée et de l'organisation structurelle sur le partage des connaissances. La finalité ultime est d'arriver à une stratégie appropriée susceptible d'aider dans l'avancement du partage des connaissances, dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des connaissances.

7.2 Recherches documentaires et revue de la littérature

Cette étape a consisté à effectuer des recherches dans plusieurs ressources informationnelles afin de recenser les documents pertinents relatifs au sujet pour leur exploitation éventuelle.

Fortin & Gagnon (2022, p. 56) arguent qu'une recension des écrits consiste à relever, dans les publications scientifiques, les principales sources théoriques et empiriques qui rendent compte de ce qui est connu et inconnu sur un sujet de recherche.

Avec des mots-clés, en Français et en Anglais, incluant 'Connaissance; Gestion des connaissances; Stratégie organisationnelle; Knowledge Management; Knowledge Management Assessment; Knowledge Management Enablers; Knowledge Management Models; Knowledge Translation; Knowledge Sharing; Organizational Performance; etc, des recherches ont été effectuées dans diverses sources d'information, parmi lesquelles l'on peut citer :

- Les catalogues des bibliothèques et les répertoires de thèses/mémoires de l'UQO, du réseau des bibliothèques de l'Université du Québec, de l'Université d'Ottawa, de l'Université Laval et de l'Université McGill;
- Érudit, une plateforme canadienne francophone destinée à soutenir la publication numérique ouverte en vue de faciliter l'accessibilité de la recherche en sciences humaines et sociales, en arts et en lettres;

- OpenEdition, un portail bilingue (Français/Anglais) de ressources électroniques en sciences humaines et sociales, essentiellement en libre accès;
- CORE (COncecting REpositories), une plateforme en langue anglaise, qui propose l'une des plus grandes collections mondiales de documents de recherche en texte intégral et en libre accès;
- Google Scholar, un moteur de recherche qui donne accès à des publications en texte intégral dans tous les domaines;
- Google, le puissant moteur de recherches qui aide à retrouver des informations sur diverses thèmes/sujets.

A l'issue de ces recherches, plus de soixante-seize documents incluant des mémoires et des thèses, des rapports techniques ou de recherche, des documents de programmes, des articles scientifiques, des communications à des conférences, des livres et chapitres de livres, ont été passés en revue. Une attention particulière a été portée aux documents décrits ci-dessous :

- Des travaux produits par Peter Drucker (1909-2005), enseignant-chercheur américain, considéré comme le père du management moderne mais aussi comme un pionnier de la gestion des connaissances dans laquelle il fut le premier à inventer en 1969 le terme « travailleur du savoir (Knowledge Worker) »;
- Des travaux de Ikujiro Nonaka, un chercheur japonais, qui a inventé en 1994 le modèle de gestion des connaissances appelé SECI, qui décrit différents modes de création de la connaissance;
- Quelques publications faites respectivement par Michel Grundstein et par Jean-Louis Ermine, deux chercheurs français dont l'impact des travaux a significativement contribué à l'avancée de la gestion des connaissances;

- Des publications de Chun Wei Choo, un enseignant-chercheur de l'Université de Toronto, devenu célèbre grâce à ses nombreux travaux sur les systèmes d'information et la gestion des connaissances;
- Des travaux de Karl Wiig, un citoyen norvégien devenu enseignant-chercheur aux USA où il a publié plusieurs dizaines d'articles sur la gestion des connaissances;
- Des articles et livres de Kimiz Dalkir, un enseignant-chercheur de l'Université McGill, reconnu pour ses nombreux travaux et publications dans le domaine de la gestion des connaissances;
- Quelques travaux respectifs de Michael Polanyi, Thomas Eliot, Karl Popper, portant sur les définitions, les origines, les avantages et les perspectives de la connaissance et de la gestion des connaissances;
- Des rapports portant sur les stratégies de gestion des connaissances des centres de collaboration nationale en santé publique du Canada, et de certaines organisations du système des Nations-Unies.

La revue de la littérature est un processus qui va continuer jusqu'à la rédaction de la conclusion finale du mémoire.

7.3 Méthodes de recherche

Selon Fortin & Gagnon (2022, p. viii), la recherche est un processus d'acquisition de connaissances rendue possible par la collecte et l'analyse de données empiriques en vue d'explorer, de décrire, d'expliquer, de prédire et de contrôler des phénomènes. Un processus d'acquisition de connaissances est un ensemble ordonné d'opérations intellectuelles visant l'atteinte d'un résultat ou du moins une meilleure compréhension des phénomènes étudiés.

Deux méthodes de recherche - qualitative et quantitative - sont utilisées pour collecter les données dans la recherche.

7.3.1 Recherche qualitative

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

La recherche qualitative utilisée dans la recherche est une entrevue comprenant quatorze (14) questions - ouvertes et fermées - et dont les participants et participantes cibles sont les agents de partage des connaissances dans les programmes et les agentes de l'application des connaissances, en poste à Ottawa, et ayant au moins une année d'ancienneté dans l'organisation de développement international.

7.3.2 Recherche quantitative

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

La recherche quantitative de ce mémoire comprend seize (16) questions destinées aux employées et employés de l'organisation de développement international à Ottawa, ayant plus d'un an d'ancienneté. Les réponses sont fournies sur une échelle de Likert à 5 points, un système de notation permettant aux répondants d'exprimer une variété d'opinions avec cinq options de réponses.

7.4 Qualités métriques du questionnaire

Les qualités métriques du questionnaire sont vérifiées grâce à la validité et à la consistance des questionnaires.

Validité des questions :

Toutes les questions portent sur le sujet de recherche, le partage, l'application et la gestion des connaissances au niveau de l'organisme de développement international.

Les questions du questionnaire mais aussi du guide d'entretien ont fait l'objet de pré-test pour s'assurer qu'il n'existe aucune ambiguïté, et qu'elles sont bien comprises par les répondants et répondantes. Le pré-test des questions du questionnaire et du guide d'entretien qui a été fait avec deux employés dans des contextes différents, a permis de faire des ajustements mineurs pour avoir une compréhension commune qui renforce la validité des questions.

Consistance interne des questions :

Elle est vérifiée par la valeur de l'Apha de Conbrach obtenue à la suite de l'analyse statistique de l'ensemble des 16 questions considérées.

7.5 Échantillonnage

La méthode utilisée est dite probabiliste, ce qui signifie que tous les employés ont la même chance de participer et l'échantillonnage est aléatoire simple, confirmant que le choix des participants s'est fait au hasard.

Chaque outil de collecte de données (entretien et questionnaire) a été administré à une catégorie de participants.

7.5.1 Questionnaire

Il a été mis en ligne sur Microsoft Forms, dans l'intranet de l'organisation internationale, où les participants et participantes y ont accédé pour le remplir, entre le 25 octobre et le 12 novembre 2024. Les critères d'inclusion et d'exclusion de participation au questionnaire sont scrupuleusement respectés.

Fortin & Gagnon (2022, p. 251-252) décrivent les critères d'inclusion comme les caractéristiques que doit posséder un sujet pour être admissible à l'étude; et les critères d'exclusion comme les caractéristiques permettant de déterminer les sujets ne faisant pas partie de la population cible.

La population totale représentée par les employés de l'organisation internationale à Ottawa est de 180; la population admissible qui est le nombre d'employés pouvant participer au questionnaire est de 145 et la population disponible dans la période de collecte des données est de 120. Les liens du questionnaire (en Français et en Anglais) ont été envoyés par courriel à 80 employés dont 31 l'ont rempli, soit un taux de réponse de 38%

Critères d'inclusion : Être employé de l'organisation internationale, Être en poste au siège à Ottawa; Avoir plus d'un an d'expérience de travail dans l'organisation; Être disponible durant la période d'administration du questionnaire (25 octobre au 12 novembre 2024).

Critères d'exclusion : Être employé de l'organisation internationale, en poste dans les bureaux régionaux de l'organisme; Avoir moins d'un an d'expérience de travail dans l'organisation; Être indisponible pendant la période du 25 octobre au 12 novembre 2024.

7.5.2 Entretien

Les entrevues ont été faites de façon virtuelle (via Teams), conformément aux préférences des participantes. Un guide 'entretien composé de quatorze questions a été utilisé pour les entretiens dont les critères d'inclusion et d'exclusion ont servi au recrutement des participants.

Critères d'inclusion : Être agent/agente de partage des connaissances ou de l'application des connaissances, Être en poste au siège à Ottawa; Avoir un an et plus d'expérience de travail dans l'organisation; Être disponible durant la période des entretiens (28 octobre au 12 novembre 2024).

Critères d'exclusion : Être agent/agente de partage ou de l'application des connaissances dans les bureaux régionaux; Avoir moins d'un an d'expérience de travail dans l'organisation; Être indisponible pendant la période du 28 octobre au 12 novembre 2024.

Parmi les 10 agentes du partage et de l'application des connaissances admissibles, 7 agentes étaient disponibles durant la période des entrevues. Toutes les 7 agentes disponibles (5 agentes chargées du partage des connaissances et 2 agentes de

l'application des connaissances) ont été interviewées entre le 28 octobre et le 12 novembre 2024. Chaque entrevue a duré environ trente-cinq (35) minutes.

7.6 Considérations éthiques

La division des politiques et évaluations qui est fortement impliquée dans le partage des connaissances, et la branche Stratégies, Régions et Politiques de l'organisation, ont été saisies en avril 2024, et ont donné leur accord pour la recherche, par l'entremise de la vice-présidente chargée des stratégies, régions et politiques.

En août 2024, le sujet de recherche a été approuvé par le département des sciences administratives et le décanat des études, sur recommandation du directeur de recherche.

Après l'approbation du sujet de recherche qui me confère l'exclusivité dudit sujet, j'ai complété avec succès le 4 août 2024, sur Nagano, la formation en éthique de la recherche basée sur l'Énoncé de politiques des trois Conseils: Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC 2: FER 2022), sous le No.de certificat 0001319095.

Par la suite, j'ai soumis dans Nagano mon sujet de recherche qui a été évalué par le comité d'éthique à la recherche (CER) de l'UQO pour me délivrer le certificat d'approbation # 2025-3619 en date du 23 octobre 2024.

Deux formulaires de consentement ont été conçus; un formulaire pour chacun des deux outils de recherche utilisés que sont le questionnaire et le guide d'entretien. Chaque formulaire contient une brève description du projet, ses objectifs, ses avantages, risques, la méthodologie de recherche, la confidentialité des données, la diffusion des résultats... et est expliqué aux participants et participantes qui l'ont signé pour confirmer leur consentement libre, volontaire et éclairé.

Une lettre d'introduction, qui présente le projet de recherche et son auteur, a également été envoyée aux participants.

7.7 Collecte des données

Entrevue : Sept (7) entretiens virtuels par Teams ont été réalisés entre le 28 octobre et le 12 novembre 2024. Parmi les participantes, cinq sont des agentes de partage des connaissances et deux sont chargées de l'application des connaissances. Les réponses ont été traitées manuellement.

Administration du questionnaire : Le questionnaire a été mis en ligne via Microsoft Forms, et les liens (en Anglais et en Français) ont été envoyés par courriel aux potentiels participants.

A la date du 12 novembre 2024, trente-une (31) réponses, dont 23 en Anglais et 8 en Français, ont été collectées.

Les réponses sont anonymes, comme illustrées dans le tableau 8 ci-dessous, extrait de Microsoft Forms, et décrivant les réponses à chaque question du questionnaire.

Id	Start time	Completion time	Email	Name	The importance of the centre	Continuous learning	The promotion I have a chance to have	Methods I know	Existing knowledge	Assigning tasks	Present knowledge	Creating new knowledge	Diversity in the team	Technical skills	Artificial intelligence	What is your role?	What is your education level?	Please, indicate your experience			
1	10/25/2022	10/25/2022	anonymous		5	4	3	3	4	4	3	5	3	3	2	3	4	3	1 Woman Master 6-10 years		
2	10/25/2022	10/25/2022	anonymous		5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3 Man Master More than 15 years		
3	10/25/2022	10/25/2022	anonymous		5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4 Woman Master More than 15 years		
4	10/25/2022	10/25/2022	anonymous		5	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	2	3	4	3	1 Woman Master 6-10 years	
5	10/29/2022	10/29/2022	anonymous		3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3 Man Baccalaureate 6-10 years		
6	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4 Woman Master 11-15 years		
7	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	3	2	4	4	2 Woman Master 11-15 years	
8	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		5	5	4	4	5	5	2	4	2	4	2	4	2	2	5	4 Woman PhD 6-10 years	
9	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2 Woman Master 11-15 years	
10	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4 Woman Master 3-5 years	
11	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2 Man PhD More than 15 years	
12	10/31/2022	10/31/2022	anonymous		1	2	2	2	1	4	2	1	2	3	2	2	4	4	5	4 Woman Collegial 3-5 years	
13	11/1/2024	11/1/2024	anonymous		4	4	3	3	4	4	4	1	2	2	2	2	3	2	2	3 Woman Master 11-15 years	
14	10/31/2022	11/1/2024	anonymous		4	3	4	3	4	3	1	3	5	5	4	4	3	4	4	4 Woman PhD 3-5 years	
15	11/4/2024	11/4/2024	anonymous		3	2	2	2	2	3	2	1	4	4	4	3	5	4	4	5 Woman PhD 3-5 years	
16	11/5/2024	11/5/2024	anonymous		5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4 Woman Master 3-5 years	
17	11/5/2024	11/5/2024	anonymous		1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2 Man PhD More than 15 years	
18	11/5/2024	11/5/2024	anonymous		4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4 Woman Post-Bac 3-5 years	
19	11/5/2024	11/5/2024	anonymous		3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	2 Woman Master 1-2 years	
20	11/6/2024	11/6/2024	anonymous		4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4 Woman PhD 6-10 years	
21	11/7/2024	11/7/2024	anonymous		5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	2	4 Man PhD 1-2 years

Tableau 8 : Présentation des réponses au questionnaire dans Microsoft Forms

Après avoir reçu les réponses provenant de Microsoft Forms, j'ai créé dans SPSS une base de données appelée Gescon pour le traitement, l'analyse et l'interprétation des données.

La consultation du site web de l'organisation internationale et de certains documents comme le plan stratégique 2030, consultable en ligne, a permis d'accéder à des informations capitales.

La recherche documentaire a aussi été d'une grande utilité pour les précieuses informations sur des normes, bonnes pratiques, études de cas et résultats de recherches spécifiques dans le domaine de la gestion des connaissances.

Bien que la culture organisationnelle et les processus y soient sommairement abordés, la recherche se focalise sur quatre principaux facilitateurs, jugés pertinents pour conduire avec succès la gestion de connaissances dans l'organisme considéré. Il s'agit du leadership, de l'engagement, de la structure organisationnelle et de la technologie.

Chapitre 8 : Présentation des résultats

Les résultats de la recherche sont constitués des réponses au questionnaire et des entretiens réalisés.

8.1 Réponses au questionnaire

Trente-un (31) participants et participantes ont répondu au questionnaire en ligne, sur un nombre total de quatre-vingts (80) employées de l'organisation internationale qui ont reçu les deux liens (en Français et en Anglais) pour accéder aux questions et les remplir; soit un taux de réponse de 38%.

8.1.1 Fiabilité et consistance interne du questionnaire

L'analyse de fiabilité des 16 questions du questionnaire avec SPSS a permis d'obtenir, pour l'Alpha de Cronbach, un coefficient de 0,87 ($> 0,70$) confirmant par la même occasion la fiabilité des questions et la consistance interne du questionnaire. (16=nombre total de questions ou de variables analysées et 31=nombre de réponses entrées dans la base de données Gescon).

Les résultats de l'analyse de la fiabilité sont présentés dans le tableau 9 ci-dessous.

Observations		N	%
	Valide	31	100,0
	Exclu	0	,0
	Total	31	100,0

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	16

Tableau 9 : Résultats de l'analyse de fiabilité

8.1.2 Caractéristiques socio-démographiques des participants

Parmi les 31 employés ayant répondu au questionnaire, 24 sont des femmes, soit 77,4% et 7 sont des hommes représentant 22,6% des participants, comme le montre la figure 9 ci-dessous.

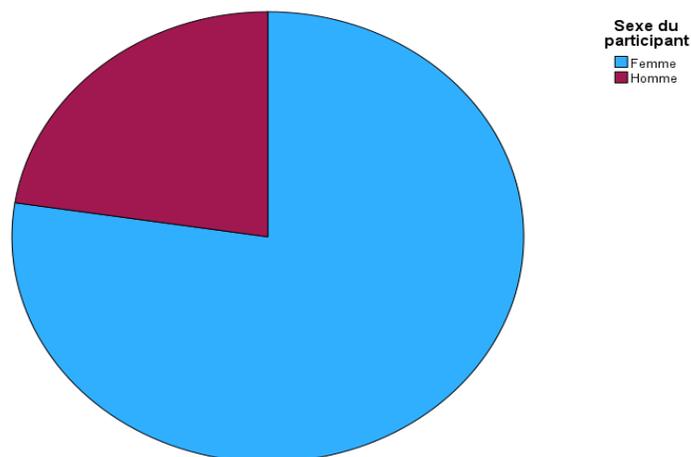


Figure 8 : Répartition des participants selon les sexes

Concernant le niveau d'éducation des participants, 1 (3,2%) a le diplôme collégial; 2 (6,5%) ont le baccalauréat; 2 (6,5%) ont un diplôme post-baccalauréat; 16 (51,6%) ont la maîtrise; et 10 (32,3%) ont le doctorat; comme illustré dans le graphique ci-dessous.

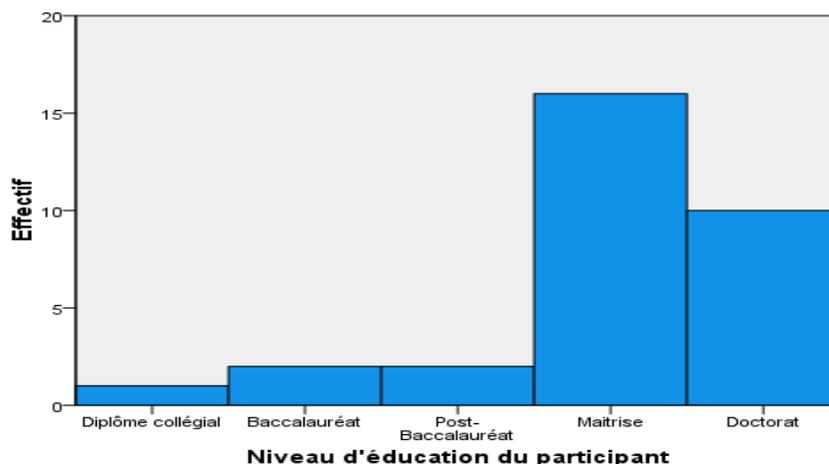


Figure 9 : Proportions des répondants selon les niveaux d'éducation

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

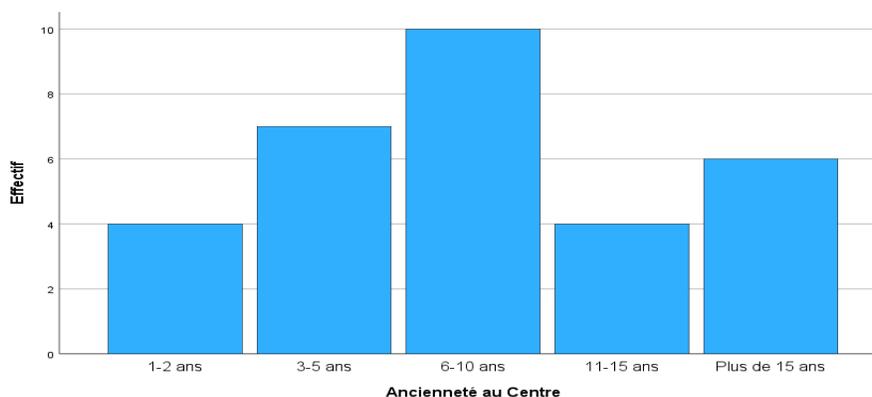


Figure 10 : Proportions des répondants selon l'ancienneté au Centre

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

8.1.3 Résultats du questionnaire : fréquences et pourcentages

Les sorties SPSS des tableaux indiquant les fréquences et pourcentages respectifs des choix de réponses pour chacune des seize questions du questionnaire, suivies d'une sommaire analyse, sont présentées.

Q1 : Le rôle important du partage des connaissances pour atteindre les objectifs de l'organisation internationale est connu au plus haut niveau; cette vision est clairement exprimée et partagée avec tous les travailleurs.

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

Tableau 10 : Rôle du partage des connaissances dans les objectifs et la vision

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

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

Q2 : L'organisation internationale s'emploie à développer une stratégie sur le partage des connaissances entre tous les travailleurs; il appuie également divers projets/initiatives sur l'application des connaissances.

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

Tableau 11 : Engagement de l'organisation dans des initiatives de gestion des connaissances

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

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

Q3 : Les activités d'apprentissage continu sont encouragées pour tous les travailleurs; des sessions de formations virtuelles et des communautés de pratique sont régulièrement organisées.

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

Tableau 12 : Intérêt de l'organisation envers les activités d'apprentissage

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

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

Q4 : La promotion d'une culture d'organisation apprenante est encouragée; les partages de connaissances sont promus grâce à des espaces de travail ouverts et de nombreuses salles de réunions équipées.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2

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

Tableau 13 : L'apprentissage dans le partage des connaissances

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

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

Q5 : J'ai une compréhension claire des concepts et processus de partage des connaissances; je suis conscient de la nécessité de mettre en place une politique de gestion des connaissances dans l'organisation de développement international.

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

Total	31	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Tableau 14 : Compréhension des concepts et politique de partage des connaissances

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

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

Q6 : J'ai la ferme volonté de contribuer à la création et au partage des connaissances dans l'organisation.

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

Tableau 15 : Engagement des employés dans la création et le partage des connaissances

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

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

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

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

Tableau 16 : Méthodes et procédures pour gérer les connaissances dans l'organisation

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

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

de prioriser la mise en place de méthodes et procédures de gestion des connaissances dans l'organisation de développement internationale pour tous les employés.

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

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

Tableau 17 : Contribution du partage des connaissances au développement des employés

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

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

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

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

Tableau 18 : Optimisation de l'utilisation des connaissances dans l'organisation

22,6% des répondants sont tout à fait d'accord sur l'affirmation selon laquelle l'existence d'employés dédiés à la gestion des connaissances et de la communauté de pratique, est fondamentale pour s'assurer d'une meilleure utilisation des connaissances dans l'organisation; 48,4% des réponses en sont d'accord; 12,9% sont plutôt d'accord; 12,9% sont ni d'accord, ni en désaccord; et seulement 3,2 ne sont pas d'accord de l'assertion.

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

Q10 : L'attribut de responsabilités liées à l'application des connaissances (KT Officers) et au partage des connaissances (KS Officers) permet une meilleure articulation des actions pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,2	3,2	3,2
	Ni d'accord, ni en désaccord	4	12,9	12,9	16,1

Plutôt d'accord	10	32,3	32,3	48,4
D'accord	10	32,3	32,3	80,6
Tout à fait d'accord	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Tableau 19 : Rôle du travail de partage et de l'application des connaissances dans l'atteinte des objectifs

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

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

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

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

Total	31	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Tableau 20 : Rôle des travailleurs de la connaissance dans le partage des connaissances

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

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

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

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

Tableau 21 : Notoriété du partage des connaissances au Centre

9,7% des employée sont tout à fait d'accord sur l'assertion qui relate que la connaissance et le partage des connaissances font souvent l'objet d'échanges entre travailleurs eux-mêmes et entre travailleurs et haute direction de l'organisation internationale; 35,5% des employés en sont d'accord; 32,2% sont plutôt d'accord; 19,4% sont ni d'accord, ni en désaccord; et 3,2% ne sont pas d'accord.

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

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

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

Tableau 22 : Perceptions des employés sur la création d'un centre des connaissances

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

Il ressort des données obtenues que la majorité des employés, à hauteur de plus de 87%, reconnaît la pertinence de l'existence d'un centre des connaissances, contre seulement 3,2% qui ne le pensent pas et 9,7% qui ont une attitude plutôt neutre.

Q14 : La diversité des ressources technologiques dans l'organisation permet de gérer adéquatement les connaissances; elle facilite également l'accès aux communications internes et externes.

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

Tableau 23 : Utilité des ressources technologiques

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

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

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

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

Tableau 24 : Rôle de l'infrastructure technologique dans l'organisation

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

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

Q16 : L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus utilisée pour la génération de connaissances nouvelles; l'engagement de l'organisation dans diverses initiatives visant à promouvoir l'utilisation de l'IA est nécessaire.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	6,5	6,5	6,5
	Ni d'accord, ni en désaccord	5	16,1	16,1	22,6

Plutôt d'accord	5	16,1	16,1	38,7
D'accord	16	51,6	51,6	90,3
Tout à fait d'accord	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Tableau 25 : Intérêt envers l'intelligence artificielle

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

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

8.2 Résultats des entretiens : synthèse des réponses

Des entretiens virtuels via Teams ont été faits avec 7 travailleuses de la connaissance parmi lesquelles 5 ont le titre d'agente de partage des connaissances et 2 le titre d'agente de l'application des connaissances. Les agentes de partage des connaissances se trouvent dans les cinq programmes de recherches de l'organisation internationale.

Un guide d'entretien contenant quatorze questions - différentes de celles du questionnaire - a été utilisé pour les entrevues.

Les deux premières questions (E1 et E2) ont pour but de connaître (i) les rôles que les travailleuses de la connaissance proposent à la direction de l'organisation internationale de jouer dans la promotion du partage et de la gestion des connaissances; et (ii) leurs avis concernant la vision de l'organisation qui considère la connaissance comme ressource vitale pour la performance institutionnelle. Concernant la question E1, les rôles

possibles de la haute direction cités incluent : la sensibilisation, le leadership, la communication, le plaidoyer, l'allocation de ressources, Pour la question E2, toutes les 7 répondantes affirment que la vision de l'organisme de développement international considère la connaissance comme une ressource vitale pour la performance de l'organisation.

Les questions E3 et E4 visent à connaître comment les connaissances sont communiquées et partagées entre les employés; et quels peuvent être les défis majeurs auxquels le personnel fait face dans le partage des connaissances. Les réponses révèlent que les façons dont les connaissances sont partagées au niveau interne incluent les réunions d'équipes, les intranets de l'organisation, des webinaires, des séminaires et ateliers, des séances de mentorat, des échanges de courriels, la communauté de pratique, les réseaux sociaux, des rapports. Les défis majeurs dans le partage des connaissances rencontrés par les interviewées comprennent la priorisation des activités, la rétention de connaissances, la coordination et le suivi, la mise à jour des plateformes, l'organisation et l'accès à l'information.

Les cinquième et sixième questions demandent aux participantes de nommer quelques moyens utilisés par la direction de l'organisation internationale pour convaincre le personnel de s'engager dans le processus de partage des connaissances; mais aussi la façon dont les fonctions de gestion des connaissances sont intégrées dans les responsabilités professionnelles des employés. Les travailleuses de l'application et de la gestion des connaissances interviewées indiquent que les moyens utilisés par la direction pour convaincre les employés de s'engager dans la gestion des connaissances comprennent : le soutien et l'accompagnement, la responsabilisation, la communication, l'instauration de la confiance, le plaidoyer. Quant à l'intégration du travail de partage et d'application des connaissances dans les responsabilités professionnelles des employés, les participantes ont cité la description de poste avec des termes de références spécifiques au travail de la connaissance; les nominations et affectations.

Les septième et huitième questions se proposent de mieux connaître les méthodes utilisées par l'organisation internationale pour partager les connaissances avec ses

partenaires externes, selon les agentes de l'application et du partage des connaissances; et ce que les travailleuses de la connaissance pensent de la création d'un centre des connaissances. Les réponses établissent que les moyens utilisés par l'organisme international pour le partage des connaissances avec l'extérieur comprennent des répertoires en ligne; les médias sociaux; des ateliers; des séminaires en ligne; des échanges de courriels, l'organisation d'évènements scientifiques, des rapports de synthèse. Il est aussi bon de signaler que toutes les participantes jugent nécessaire la création d'un centre des connaissances afin de mieux coordonner les diverses activités de gestion des connaissances, incluant le partage et l'application des connaissances.

Dans leurs réponses aux questions neuf, dix et onze, les participantes indiquent que les principaux rôles dans l'élaboration des politiques, règles et procédures de l'organisation se limitent au leadership et à la prise de décision pour la haute direction; et aux rôles de fournisseurs d'information, d'exécutants, et de soutien pour les employés. Exceptées l'utilisation de brèves notes signalée par une participante et la rencontre de l'agent sur le point de départ avec quelques membres de l'équipe en place pour des échanges indiquée par une autre répondante, toutes les agentes interviewées soutiennent qu'il n'existe pas dans leurs programmes et unités respectives de processus pour assurer le transfert et la capture des connaissances des membres du personnel qui partent à la retraite ou pour d'autres raisons. Les agentes de l'application et du partage des connaissances sont également unanimes à reconnaître qu'il n'existe pas (ou qu'elles n'en sont pas au courant) un mécanisme d'identification des experts dans les domaines de connaissances de leurs activités en vue de pouvoir faciliter l'accès à leurs connaissances tacites.

Les questions douze, treize et quatorze portent sur les sources d'information le plus souvent utilisées; les ressources technologiques disponibles dans l'organisation et sur l'utilisation d'applications en gestion des connaissances. Les réponses révèlent que les ressources internes de l'organisme international comme Mahali, SharePoint, GPM, Bibliothèque numérique, la collection e-Books, le site web institutionnel, TechnoSavoir, sont les principales sources consultées par les agentes de l'application et du partage des connaissances pour trouver l'information recherchée dans le cadre de leur travail. Trois participantes indiquent que l'infrastructure technologique en place dans l'organisation

facilite les collaborations entre les employés au niveau interne et avec les partenaires au niveau externe; et quatre répondantes ont souhaité que des améliorations soient apportées. A l'exception de Trackify pour le partage de fichiers évoqué par deux participantes, toutes les autres employées en charge de l'application et du partage des connaissances ont admis ne pas connaître l'existence d'applications spécifiques destinées à la gestion des connaissances utilisées au niveau de l'organisation, et même ailleurs.

Chapitre 9 : Interprétation des résultats et discussions

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

Les significations attribuées à chaque facilitateur, et les raisons pour lesquelles ces quatre facilitateurs ont été choisis dans cette recherche, sont décrites ci-après.

9.1 Leadership

Il s'agit d'explorer les perceptions des employés sur le comportement de la haute gestion de l'organisation de développement international (présidence et vice-présidences) et le soutien qu'elle apporte au processus de partage des connaissances.

L'importance du leadership comme facilitateur s'explique par le pouvoir dont la haute gestion dispose pour mobiliser et soutenir les employés en vue de susciter leur engagement dans le processus de partage des connaissances. Les membres de la haute gestion ont également les prérogatives d'allouer les ressources (financières/matérielles/humaines) nécessaires au bon fonctionnement du processus de partage des connaissances.

Le leadership repose sur l'influence exercée par la haute direction de l'organisation sur des initiatives et des actions qui prennent en compte l'importance des connaissances dans la stratégie globale de l'organisation, y compris la vision, les stratégies de mise en œuvre, l'apprentissage et la culture, afin de soutenir la gestion des connaissances. Il est composé des questions Q1, Q2, Q3, Q4 et Q12.

La moyenne des réponses provenant du questionnaire est de 3,65, qui est au-dessus de 3, sur l'échelle de 1 à 5 considéré. Elle révèle que les employés sont globalement satisfaits du leadership démontré par la haute direction pour promouvoir le partage des connaissances au niveau de l'organisation. Les résultats des entretiens affichent également une appréciation positive envers la haute direction pour soutenir le partage et l'application des connaissances.

Le tableau ci-dessous, provenant de la base de données Gescon dans SPSS, présente les statistiques descriptives des moyennes et écart-types du leadership dont la moyenne globale est de 3,65. Il s'agit de la plus élevée parmi les quatre facilitateurs.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	31	1,00	5,00	3,9677	1,04830
Q2	31	2,00	5,00	3,7419	,92979
Q3	31	1,00	5,00	3,6774	1,01282
Q4	31	1,00	5,00	3,6129	1,08558
Q12.	31	1,00	5,00	3,2903	1,00643
N valide (liste)	31				

Tableau 26 : Leadership - Statistiques descriptives

9.2 Engagement

Dans le contexte de cette recherche, l'engagement évalue le niveau d'implication des employés dont la participation est indispensable pour le succès du partage des connaissances.

Tout projet, programme ou processus a impérativement besoin de l'engagement de ses principales parties prenantes que sont les employés dans le partage des connaissances

qui nous concerne. C'est l'engagement des travailleurs de l'organisation qui devrait garantir la réalisation des activités planifiées et le succès du processus de partage des connaissances.

Dans le contexte de cette recherche, l'engagement couvre les aspects relatifs à la compréhension des concepts et processus, mais aussi le niveau d'implication dans l'élaboration des processus de mise en œuvre. Il comporte les questions Q5, Q6, Q7 et Q8.

Même si 93,6% des employés ont déclaré avoir la volonté de contribuer au partage des connaissances, force est de reconnaître qu'il faudrait beaucoup de communications et de plaidoyers pour concrétiser cette promesse de s'impliquer dans le partage et l'application des connaissances aux niveaux interne et externe. Il faudrait aussi préciser qu'une importante proportion des employés ayant participé à la recherche, soit 22,6%, affirme plutôt l'inexistence de méthodes et processus de gestion des connaissances qui pourrait avoir des causes diverses dont un faible niveau d'engagement. Par la même occasion, la contribution du partage des connaissances au développement professionnel et personnel pourrait être jugée d'insignifiante, ou d'inexistante, chez 16% des employés, lorsqu'on analyse scrupuleusement leurs réponses.

La moyenne globale de l'engagement des employés se situe à 3,53 et est jugée plutôt satisfaisante par les employés de l'organisation, bien qu'elle soit plus faible que celles du leadership et de la technologie.

Les moyennes et écart-types de l'engagement se trouvent dans le tableau ci-dessous.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q5	31	1,00	5,00	3,7742	,95602
Q6	31	1,00	5,00	3,9355	,96386
Q7.	31	1,00	5,00	3,0000	,96609
Q8.	31	1,00	5,00	3,4516	1,23393
N valide (liste)	31				

Tableau 27 : Engagement - Statistiques descriptives

9.3 Structure organisationnelle

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

Composée d'équipes et d'employés dédiés au partage et à l'application des connaissances au niveau de l'organisme, la structure organisationnelle a la lourde charge de mettre en œuvre la stratégie de partage des connaissances. Elle se trouve donc au cœur du processus de gestion des connaissances, qui devrait forcément se fonder sur une structure organisationnelle adaptée et efficace.

La structure organisationnelle se concentre sur les équipes/groupes, les rôles, les collaborations, les communications, la répartition des activités entre les employés. Les questions Q9, Q10, Q11 et Q13 ont trait à la structure.

La configuration des équipes et rôles, incluant l'existence d'équipes dédiées au partage et à l'application des connaissances, la détermination des responsabilités et la répartition des agents de l'application et du partage des connaissances dans l'organisation, pour s'assurer du succès de la mise en œuvre du processus de partage des connaissances, est diversement appréciée par les employés. A titre d'exemple, 22,6% des participants à la recherche ne souscrivent pas à l'affirmation selon laquelle la collaboration entre les travailleurs de la connaissance (les employées chargées de l'application des connaissances et les agentes du partage des connaissances) facilite le partage des connaissances dans l'organisation. La nécessité de la création d'une nouvelle structure appelée 'Centre des connaissances', qui devrait prendre en charge la gestion des connaissances, est corroborée par 87% des employées ayant répondu au questionnaire et par 100% des agentes de l'application et du partage des connaissances interviewées.

L'inexistence de mécanismes et processus visant à mieux optimiser la gestion des deux types de connaissances (tacites et explicites) signalée par la majorité des participantes aux entretiens, conforte la nécessité de modifier la structure organisationnelle en place.

La moyenne globale de la structure organisationnelle (3,51) est la plus faible parmi celles des quatre facilitateurs. Elle se situe tout de même au-dessus de 3; et pourrait plutôt être interprétée comme l'expression d'un souci pour une meilleure adaptation au contexte de la gestion des connaissances qui inclut le partage et l'application des connaissances.

Les moyennes et écart-types sur la structure organisationnelle extraits de la base de données Gescon dans SPSS sont ci-dessous.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q9	31	1,00	5,00	3,7419	1,06357
Q10	31	1,00	5,00	3,5161	1,06053
Q11	31	1,00	5,00	3,4194	1,05749
Q13	31	1,00	5,00	3,4194	,95827
N valide (liste)	31				

Tableau 28 : Structure - Statistiques descriptives

9.4 Technologie

Elle porte sur les outils, systèmes et ressources utilisés pour faciliter l'organisation, le partage et l'application des connaissances.

L'utilisation de la technologie dans les collaborations, les communications et les échanges est devenue incontournable dans notre société des connaissances. Les ressources technologiques facilitent la collecte, le traitement et la diffusion des connaissances mais elles aident également à créer des connaissances nouvelles.

Dans cette recherche, la technologie se limite aux ressources techniques en place, à l'infrastructure technologique et à l'utilisation de l'IA. Elle est composée des questions Q14, Q15 et Q16.

Le rôle des ressources technologiques dans la facilitation des collaborations et du partage des connaissances a été jugé globalement satisfaisante par les employés, qui ont, par la même occasion, suggéré que des améliorations soient apportées pour faciliter

l'accès aux connaissances. Ce besoin d'améliorer l'offre de services offerts a été largement suggéré par 57% des agentes du partage et de l'application des connaissances lors des entretiens. Plus de 71% des agentes de partage des connaissances affirment ne pas connaître d'applications spécifiques à la gestion des connaissances utilisées par le Centre, à l'exception de nos intranets comme SharePoint, Mahali, Teams, site web institutionnel, dans lesquels la mise à jour régulière et une meilleure organisation des informations pour faciliter leur accessibilité, ont été jugées nécessaires.

La moyenne globale de la technologie (3,58) signifie que les employés en sont plutôt satisfaits, malgré quelques suggestions d'améliorations. Elle vient en seconde position après le leadership.

Les moyennes et écart-types sur la technologie provenant de la base de données dans SPSS sont ci-dessous.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q14	31	2,00	5,00	3,5161	,88961
Q15	31	2,00	5,00	3,8387	,93441
Q16	31	1,00	5,00	3,4194	1,08855
N valide (liste)	31				

Tableau 29 : Technologie - Statistiques descriptives

Le calcul des moyennes pour chacun des quatre facilitateurs fournit 3,65 pour le Leadership, 3,58 pour la Technologie, 3,53 pour l'Engagement et 3,51 pour la structure. Les données révèlent que le leadership de la haute direction est la mieux appréciée, suivie par la technologie en place, puis l'engagement et enfin la structure organisationnelle en dernière position.

Chapitre 10 : Recommandations

La connaissance constitue vraisemblablement une notion complexe. Elle peut être perçue sous plusieurs angles, comme un état d'esprit, une capacité, un processus, une information personnalisée, un objet (Alavi & Leidner, 2001, p. 109).

Maurel (2021, p. 5) rappelle que dans les organisations, les connaissances se trouvent dans l'esprit des individus, la mémoire organisationnelle, les systèmes, méthodes et routines de travail développés pour réaliser les activités

Le processus de gestion des connaissances, proposé à l'organisation internationale au terme de la recherche, permettra de mieux atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Les principaux objectifs assignés peuvent être décrits ci-dessous :

- Évaluer, authentifier et mettre dans leurs contextes les connaissances disponibles grâce à la collecte et à l'organisation de toutes les connaissances - tacites et explicites - jugées indispensables, concevoir des outils qui recensent les meilleures pratiques, les leçons apprises, les récits institutionnels, etc...;
- Traiter et convertir des connaissance tacites (savoirs, savoir-faire, savoir-être) en connaissances explicites en vue de s'assurer de leur préservation et de leur accessibilité pour une meilleure appropriation et pour les capitaliser;
- Promouvoir les collaborations et les échanges entre diverses parties prenantes de l'organisation que sont les programmes et divisions, les chercheurs bénéficiaires de subventions de recherche, les organisations partenaires externes;
- Mettre en avant les compétences des travailleurs qualifiés et engagés pour prévenir la perte de connaissances essentielles au bon fonctionnement de l'organisation ainsi que pour réduire les redondances et les erreurs répétitives.
- Contribuer à la rétention des ressources humaines grâce à une gestion équitable et juste, garantissant l'utilisation objective de toutes les compétences pour un développement durable de l'organisation internationale.

Pour que la stratégie de gestion soit la plus efficiente possible, il serait souhaitable de prendre en compte les propositions ci-dessous.

10.1 S'appropriier le concept de gestion des connaissances

L'organisation internationale adopte les concepts de « partage des connaissances » et « application des connaissances », qui représentent des étapes essentielles de la gestion des connaissances.

La stratégie de partage des connaissances, qui en cours depuis 2021 dans l'organisation, vise essentiellement à permettre une meilleure dissémination des résultats de recherche dans la perspective de leur utilisation pour le développement économique et social.

La pertinence du concept de gestion des connaissances se fonde sur les raisons décrites dans les lignes qui suivent.

L'organisme international doit faire face aux défis portant sur la collecte et l'organisation des connaissances (tacites surtout) de ses employés, par la mise en place d'instruments pouvant aider à la capitalisation des connaissances développées durant plusieurs années de travail. Ces connaissances tacites sont essentielles au développement de l'organisation qui devrait les préserver pour éviter la déperdition. La gestion des connaissances tacites contribue à une utilisation plus efficiente des ressources humaines disponibles et offre des opportunités d'apprentissage plus rapide et moins onéreux. La gestion des connaissances prend en compte les aspects liés à la création, au traitement, à l'organisation et à la diffusion des connaissances alors que le partage et l'application des connaissances ont des champs d'application limités.

L'organisation internationale produit beaucoup de connaissances explicites issues de résultats de recherche des nombreux projets qu'elle finance. Ces connaissances doivent être partagées et utilisées pour avoir l'impact attendu dans le développement des communautés. Une stratégie de gestion des connaissances qui s'assure de la collecte, du traitement et de l'accessibilité de ces connaissances explicites s'avèrent ainsi d'une grande utilité. Certains outils comme la bibliothèque numérique de l'organisation et le site web, permettent déjà d'accéder aux résultats des recherches mais il serait intéressant de

faire une évaluation relative à l'utilisation desdits outils pour connaître les opinions et les attentes des usagers.

En plus des connaissances explicites, les connaissances tacites relatives aux leçons apprises lors des interactions avec les chercheurs de divers horizons, et les bonnes pratiques retenues, méritent d'être collectées, répertoriées et organisées. Des connaissances tacites pareilles sont utiles pour prendre de meilleures décisions, plus rapidement, et pour éviter des répétitions et des redondances.

10.2 Créer un centre des connaissances

L'analyse des données provenant du questionnaire mais aussi des entretiens permet de s'interroger sur l'efficacité de la structure organisationnelle dans la mise en œuvre de la stratégie de partage des connaissances. La nécessité de modifier ladite structure organisationnelle, qui a la plus faible moyenne (3,51), a été clairement exprimée.

Pour y remédier, je propose la création d'un centre des connaissances dans l'organisation, une structure nouvelle qui s'occupera de toutes les étapes liées à la gestion des connaissances, comme la création, la sélection, le stockage, l'organisation, la diffusion et le partage, l'application des connaissances. Ce centre des connaissances sera une unité ou une équipe de travailleurs de la connaissance incluant des analystes de la connaissance, des courtiers en connaissances ou des spécialistes de l'information intéressés par la gestion des connaissances. Les titres d'agents de partage des connaissances pourront être remplacés par les titres d'agents de gestion des connaissances. Le centre des connaissances aura en charge (entre autres) la capture et l'organisation des connaissances tacites pour les rendre accessibles. Cette structure permettra une meilleure gestion des ressources matérielles et immatérielles par la conception de méthodes visant à identifier et à utiliser le capital intellectuel. Des instruments de recherche comme des répertoires d'experts dans des domaines spécifiques, la synthèse des leçons apprises pour en répertorier les meilleures pratiques à rendre accessibles, la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites facilement utilisables, et la conception de processus et méthodes encadrant

une gestion efficace des connaissances font partie des activités phares du centre des connaissances.

Des processus rationnels de gestion des connaissances, mis en œuvre et entretenus par des spécialistes de la gestion des connaissances, dans le cadre d'un partenariat étroit avec les utilisateurs que sont les employés de l'organisation internationale, les chercheurs bénéficiaires de subventions, les décideurs et communautés locaux, devront être développés et maintenus par le centre des connaissances. Cette forme d'organisation dans laquelle les spécialistes de la gestion des connaissances seront l'interface entre les employés de l'organisation, les chercheurs partenaires, les communautés et les connaissances elles-mêmes, va faciliter la collaboration et éviter le travail en silos évoqué par des employés.

10.3 Mettre en place des mécanismes pour mieux susciter l'engagement

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

Le leadership de la haute direction de l'organisation, constituée de la présidence et des vice-présidences, pourrait être mis à contribution dans le cadre de stratégies visant à susciter la mobilisation des employés. Lors des entretiens, les agentes du partage et de l'application des connaissances ont cité quelques moyens pouvant être utilisés par la direction pour inciter les employés à s'engager comme le soutien et l'accompagnement, la responsabilisation, la communication, l'instauration de la confiance, le plaidoyer.

L'organisation d'activités de sensibilisation ou d'évènements ponctuels qui visent à promouvoir et à encourager le partage des connaissances, aux niveaux interne et externe, doit être envisagée. L'organisation pourrait également organiser des webinaires et des séminaires qui permettront à ses chercheurs partenaires de mettre la gestion des connaissances au cœur de leurs projets de recherche.

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

L'organisme international est une organisation qui soutient l'innovation et la création. Pour cette raison, il est doté d'une infrastructure technique dont le but est de faciliter la collaboration, les communications, l'apprentissage et l'accès au savoir.

Les intranets en place (SharePoint, Mahali, Teams, GPM, TechnoSavoir, ...) ont été cités par la plupart des agentes de partage et de l'application des connaissances, comme des ressources essentielles, souvent utilisées pour accéder aux informations dont elles ont besoin dans le cadre de leurs activités.

La nécessité de perfectionner les systèmes et ressources technologiques en place a également été évoquée, surtout lors des entrevues. Des logiciels de groupe et d'aide à la décision sophistiqués, visant à mieux explorer les données dans la perspective d'une bonne organisation et d'une gestion efficiente des connaissances s'avèrent nécessaires.

L'utilisation de l'IA, désormais essentielle dans le monde contemporain de la connaissance, devrait être encouragée. De plus, une meilleure coordination des activités et initiatives de l'organisme concernant l'IA, tant en interne qu'en externe, devrait être envisagée.

10.5 Maintenir le leadership déjà démontré

Il n'y a pas beaucoup de choses à dire sur le leadership exercé par la haute direction de l'organisation dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de partage des connaissances.

Ce leadership a été jugé satisfaisante par la grande majorité des employés ayant répondu au questionnaire et par les participantes aux entrevues. 93,5% des répondants au questionnaire affirment que la haute direction a exprimé une vision claire sur le rôle important des connaissances dans l'atteinte des objectifs et que cette vision a été largement partagée avec les travailleurs. Le leadership a également la plus forte des moyennes et est, par la même occasion, le pilier le plus satisfaisant.

Il serait souhaitable que la haute direction de l'organisation intensifie les communications sur la gestion des connaissances, à l'occasion de certains grands événements publics,

comme la présidente de l'organisme international l'avait fait lors des échanges avec les employés en date du 3 avril 2024.

Tout compte fait, il appartiendra à la haute direction de l'organisation de définir ou de délimiter les domaines d'application du programme de gestion des connaissances qui aura la possibilité de se concentrer sur la gestion des connaissances internes, ou sur la gestion des connaissances internes et externes.

10.6 Promouvoir l'IA pour générer des connaissances nouvelles

Le Canada est devenu un chef de file de l'IA en lançant en 2017 une stratégie nationale en IA.

Le Canada est au premier rang mondial concernant la croissance annuelle du nombre de femmes en IA; il est également au premier rang des pays du G7 pour la croissance annuelle du nombre de talents en IA. Depuis 2019, le pays est au premier rang des pays du G7 pour le nombre d'articles publiés par habitant dans le domaine de l'IA (Canada Newswire, 2024)

A l'instar du Canada, l'organisation internationale figure parmi les institutions internationales en tête dans le domaine de l'IA en produisant en 2018 un livre blanc intitulé « Intelligence artificielle et développement humain ».

Depuis quelques années, l'organisation est au cœur de nombreuses initiatives visant à rendre accessible l'IA et parmi lesquelles l'on peut citer :

- L'intelligence artificielle au service de la santé mondiale, avec les pôles régionaux de recherche sur la SSRM;
- L'intelligence artificielle au service du développement en Afrique (AI4D Africa), dont le but est de financer des projets de recherches visant à promouvoir l'utilisation de l'A pour le développement en Afrique.

Bhupathi; Prabu & Goh (2023, p. 241) attestent qu'un cadre de gestion des connaissances basé sur l'IA facilite l'identification des modèles, des tendances et des

relations au sein des données; et peut automatiquement catégoriser et classer les informations, extraire les concepts clés et générer des représentations visuelles significatives par l'entremise d'algorithmes destinés à l'apprentissage automatique.

L'organisme international est encouragé à soutenir la création de réseaux et de partenariats qui promeuvent l'IA tout comme il se doit de promouvoir l'utilisation de l'IA pour générer de nouvelles connaissances par ses employés, au niveau interne.

10.7 Extension de la recherche dans les bureaux régionaux

Dans son souci de mieux se rapprocher des chercheurs et des projets financés, l'organisation internationale a ouvert cinq bureaux régionaux respectivement situés en Inde, en Jordanie, au Kenya, au Sénégal et en Uruguay. Les bureaux régionaux sont localisés dans diverses régions du monde, où les réalités géopolitiques, sociales, et économiques sont différentes.

Après cette recherche limitée aux employés de l'organisation à Ottawa, il serait intéressant de faire la même recherche dans les bureaux régionaux afin de voir si les employés de ces bureaux ont les mêmes comportements et appréciations envers les concepts et processus de partage des connaissances et sur le leadership, l'engagement, la structure organisationnelle et la technologie.

Étendre la recherche aux bureaux régionaux de l'organisation de développement international permettrait de prendre en compte les opinions et avis de leurs employés dans la perspective d'une stratégie de gestion des connaissances plus inclusive, qui considère les préoccupations de l'organisation dans une plus grande diversité.

Conclusion générale

La gestion des connaissances est complexe car elle constitue un processus qui comprend diverses étapes parmi lesquelles le partage des connaissances et l'application des connaissances. APO (2020, p. xi) propose cinq étapes dans le processus de la gestion des connaissances : l'identification des connaissances,

la création des connaissances, le stockage des connaissances, le partage des connaissances, l'application des connaissances.

L'organisme de développement international est présentement entrain de dérouler un processus de partage des connaissances dont le but consiste à une plus grande utilisation des résultats de recherches. Il s'agit donc de connaissances explicites qui sont plutôt concernées, et c'est pourquoi, j'ai entrepris de faire cette recherche qui devrait permettre à cette organisation de se doter d'une stratégie de gestion des connaissances qui prendra en compte les deux types de connaissances : explicites et tacites.

Wiig (1999, p. 3), stipule que le développement de la gestion des connaissances devrait contribuer à mieux rationaliser le travail et la gestion de la qualité et à faire progresser les sciences de la gestion en vue d'améliorer l'efficacité.

Cette recherche a permis de faire l'évaluation du processus de partage des connaissances mis en œuvre dans l'organisation internationale en considérant quatre facilitateurs que sont le leadership, l'engagement, la structure organisationnelle et la technologie. Les résultats obtenus ont permis de mesurer le niveau de satisfaction envers chacun des quatre facilitateurs considérés, grâce aux notes (de 1 à 5) attribuées par les employés. A partir de ces appréciations faites par les travailleurs et du traitement quantitatif des données sous SPSS, il a été possible de déterminer les priorités en vue d'éventuelles améliorations/modifications à apporter. La prise en compte des opinions des agents de partage et d'application des connaissances collectées durant les entrevues ont permis de confirmer la nécessité d'opérer des modifications et des améliorations impératives, selon l'ordre de priorité ci-dessous.

1. La structure organisationnelle, qui devrait être vraisemblablement modifiée.
2. L'engagement des employés qu'il faudrait s'atteler à accroître.
3. La technologie à laquelle des améliorations devraient être apportées.
4. Le leadership, jugé satisfaisant, à maintenir afin que son impact perdure.

Les modifications et améliorations suggérées doivent s'inscrire dans une dynamique de gestion globale des connaissances.

La recherche s'est également fondée sur plusieurs résultats probants portant sur la gestion des connaissances dans des organisations à travers le monde. L'essentiel des travaux consultés, dont les auteurs sont des spécialistes reconnus de la gestion des connaissances, a confirmé le rôle primordial de la gestion des connaissances pour accroître la performance des travailleurs et pour faciliter l'atteinte des objectifs assignés aux organisations

Pesqueux (2005, p. 3) affirme que le management de la connaissance est présenté aujourd'hui comme un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés, et que c'est sous la dénomination commune de gestion des connaissances que s'établit la liaison entre l'entreprise de la connaissance et la société de la connaissance.

La gestion des connaissances devient forcément partie intégrante de la gestion des organisations qui ont le souci de survie dans une société dont les profondes mutations font émerger des besoins complexes qui évoluent constamment.

Des contraintes liées au temps nous ont amené à nous concentrer sur quatre piliers de la gestion des connaissances (parmi plusieurs autres) jugés pertinents dans le contexte de l'organisation internationale et à limiter notre recherche aux employés en poste à Ottawa. Des pistes de recherches ultérieures peuvent être explorées par (i) l'analyse d'autres facilitateurs, comme la culture, les processus, ou l'apprentissage; et (ii) l'extension de la recherche aux bureaux régionaux de l'organisation internationale.

Bibliographie

- Adams, R.; Adeleke, F.; Florido, A.; de Magalhães Santos, L. G.; Grossman, N.; Junck, L., & Stone, K. (2024). Global Index on Responsible AI 2024 (1st Edition). South Africa: Global Center on AI Governance. <https://girai-report-2024-corrected-edition.tiiny.site/>
- Aïmeur, E. (s. d.). Introduction à l'Intelligence Artificielle. <https://www.iro.umontreal.ca/~aimeur/cours/ift6261/Ch1-Intro-IA-IFT6261-H-11.pdf>
- Alavi, Maryam; Leidner, Dorothy E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1) : 107-136. <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Alavi%20and%20Leidner.pdf>
- APO (2020). Knowledge Management : Tools and Techniques Manual. Tokyo, Japan : Asian Productivity Organization. ISBN: 978-92-833-2490-4.
- APQC (2024). Knowledge Management Capability Assessment Tool. <https://www.apqc.org/what-we-do/benchmarking/assessment-survey/knowledge-management-capability-assessment-tool>
- APQC (2020). Knowledge Management Capability Assessment : Data Collection Template, version 2.0.3.
- Arrignon, Camille (2019). La Gestion des connaissances au service de l'innovation : une agence de conseil en recrutement à la recherche de nouveaux relais de croissance : mémoire de master 1 en intelligence économique. Paris : Université Paris-Est Marne-la-vallée. 79 p.
- Basque, J.; Pudelko, B. (2010). La comodélisation de connaissances par objets types : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations. *Télescope*, 16 (1) : 111-129. https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_basque_pudelko.pdf.
- Belaid, S; Fehri, D. (2023). L'Intelligence artificielle et les modèles d'affaires : métamorphoses, défis et opportunités. *Question(s) de Management*, 44. <https://shs.cairn.info/revuequestions-de-management-2023-3-page-193?lang=fr>

- Benlalam, Linda (2015). La gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle : mémoire de maîtrise en gestion de projet. Rimouski : UQAR. xx-114 p.
- Bennett, G.; Jessani, N. (2011). The Knowledge Translation Toolkit : Bridging the Know-Do Gap- A Resource for Researchers. New Delhi: SAGE; Ottawa: IDRC. xxviii-253 p. e-ISBN 9781552505083.
- Bhatt, Ganesh D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organisational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1) : 31-39.
<https://doi.org/10.1108/13673270210417673>
- Bhatt, G. D.; Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. *Decision Support Systems*, 32 (3) : 297-309.
- Bhatt, G. D.; Pankaj, P. & Rodger, J. (2014) Managing Knowledge in Shared Spaces. *Intelligent Information Management*, 6 : 240-247. doi: [10.4236/iim.2014.65023](https://doi.org/10.4236/iim.2014.65023)
- Bhupathi, P.; Prabu, S.; Goh, A. P. I. (2023). Artificial Intelligence-Enabled Knowledge Management Using a Multinational Analytical Framework of Visualizations. *International Journal of Cognitive Computing in Engineering*, 4 : 240-247.
- Blanchot, Fabien (1999). La Connaissance Objective de Karl Popper : principales thèses et apports pour les recherches en gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 2 (3) : 25 - 62.
<https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v2y1999iq3p25-62.html>
- Bocoya-Maline, J.; Rey-Moreno, M.; Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results : an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18 : 1281–1315.
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Bonuedie, Baaba M. \$ Fombad, Madeleine C. (2024). Knowledge-Sharing Strategies for Poverty Eradication Among Rural Women. *LIBRI*, 74 (1) : 55–70.
<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/libri-2023-0021/html>

- Booi, Bulelwa Cynthia (2023). The Application of Knowledge Management Frameworks within the Public Service in South Africa : mémoire de maîtrise en sciences de l'information et de la gestion des connaissances. Stellenbosch, South Africa : Stellenbosch University. xi-119 p.
- Botha, Deonie (2019). Knowledge Management and the Digital Native Enterprise. South Africa : Deloitte & Touche. 33 p.
- Botha, D. F. (2005). Towards an instrument for surveying knowledge management practices. *South African Journal of Business Management*, 36 (1) : 1-6.
<https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i1.615>
- Botha, D. F.; Fouché, B. (2002). Knowledge management practices in the South African business sector : preliminary findings of a longitudinal study. *South African Journal of Business Management*, 33 (2) : a698. <http://hdl.handle.net/10019.1/75655>
- Bradley, Megan; Labatut, Jean-Michel & Morin-Labatut, Gisèle (2008). L'aide canadienne à la recherche pour le développement : chapitre de livre : In : *L'aide canadienne au développement*. Presses de l'Université de Montréal. Pp. 81-109.
- British Columbia Public Service (s. d.). Knowledge Transfer Guide. 20 p.
https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/managers-supervisors/knowledge-transfer/knowledge_transfer_manager_guide.pdf
- Calvo-Mora, A.; Navarro-García, A.; Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33 (8) : 1638-1651.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>.
- Canada Newswire (2024). Le Canada attirera des milliards de dollars en investissements afin d'établir une capacité de calcul nationale pour l'IA. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/>.
- Choo, Chun Wei (2003). Perspectives on Managing Knowledge in Organizations. *Cataloging & Classification Quarterly*, 37 (1-2) : 205-220.
https://www.researchgate.net/publication/232910292_Perspectives_on_Managing_Knowledge_in_Organizations

Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16 (5) : 329-340.

Clemenceau, Alexia (2005). Les stratégies de diffusion des connaissances tacites dans les firmes multinationales : mémoire de maîtrise en sciences de la gestion. Montréal : Université de Montréal, HEC. x-120 p.

Clemm & al. (2024). Towards Green AI : Current Status and Future Research. 11 p.
<https://arxiv.org/pdf/2407.10237>

Cortez, Edwin-Michael; Britz, Johannes; Mullins, Piper (2011). Applying knowledge management strategies to economic development in sub-Saharan Africa. *Inkanyiso, Jnl Hum & Soc Sci*, 3 (2) : 140-147. <https://www.ajol.info/index.php/ijhss/article/view/74138>

Crié, Dominique (2003). De l'extraction des connaissances au Knowledge Management. *Revue française de gestion*, 3/5 (146) : 59 – 79.

Cristea, D.; Capatina, A. (2009). Perspectives on knowledge management models. *Economics and Applied Informatics, Year XV* (2) : 355-366.

Cyr, Sylvio; Choo, Chun Wei (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing : an exploratory study. *Journal of Documentation*, 66 (6) : 824-846

Dalkir, Kimiz; McIntyre, Susan (2008). Case Study: Measuring the Impact of Knowledge Management Activities on Program Outcomes. Ottawa : DRDC Centre for Security Science. 12 p.

Dalkir, Kimiz (2011). Knowledge Management in Theory and Practice. Second Edition. Cambridge, Massachusetts : MIT Press. xv-498 p.

Dalkir, Kimiz (2009). La gestion des connaissances : tendances et enjeux organisationnels. ICICKM 2009. https://cerberus.enap.ca/CAPITALE/docs/seminaire2010/Kim_Dalkir.pdf

Dalkir, Kimiz (2008). La gestion des connaissances dans les organisations québécoises : état des lieux, enjeux actuels, avenir. *Documentation et bibliothèques*, 54 (2).
<https://id.erudit.org/iderudit/1029323ar>

Dalkir, Kimiz (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Oxford : Elsevier. xiv-356 p. ISBN: 0-7506-7864-X.

Dalkir, Kimiz (s. d.) Knowledge Management in the Public Sector : Some Canadian Success Factors. Book Chapter. Pp. 15-45.
https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160302_livro_e_xperiencias_cap1.pdf

Davenport, Thomas H.; Prusak, Lawrence (1998). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Massachusetts : Harvard Business School Press. 15 p.
https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know.

David Skyrme Associates (2007). Knowledge Management Assessment : A Practical Tool.
https://www.skyrme.com/kshop/know50_toc.pdf.

De Jager, Martha (1998). The KMAT: benchmarking knowledge management. Proceedings of the IATUL Conferences. Paper 11. <https://docs.lib.purdue.edu/iatul/1998/papers/11>

Deloitte (2023). Impact et opportunités : l'écosystème de l'IA au Canada en 2023. 36 p.
<https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/deloitte-analytics/articles/impact-and-opportunities-canadas-ai-ecosystem-2023.html>.

Déry, Richard (2013). Les fondements de la gestion des connaissances : conférence prononcée lors de la 5e conférence GeCSO tenue à Montréal le 30 mai 2012. Montréal : Éditions JFD inc. 81 p.

Dieng, Rose (2005). Knowledge Management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances. 3^{ème} édition. Paris : Dunod. xiv-450 p.

Dieng-Kuntz, R.; Corby, O.; Gandon, F.; Giboin, A.; Golebiowska, J.; Matta, N.; Ribière, M. (2001). Méthodes et outils pour la gestion des connaissances : une approche pluridisciplinaire du Knowledge Management. 2^{ème} édition. Paris : Dunod. xii-372 p.

- Dubois, Nancy; Wilkerson, Tricia (2008). Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada. Hamilton : NCCMT. http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf
- Drucker, Peter F. (2006). The Effective Executive : The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York, USA : HarperCollins Publishers. xxiii-178 p.
- Drucker, Peter F. (2001). The Next Generation. November 1, 2001. 4 p.
- Drucker, Peter F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41 (2) : 79-94.
- Drucker, Peter J. (1993). The rise of the Knowledge Society. *Wilson Quarterly*, 17 (2) : 52-71.
- Earl, Louise (2003). La gestion des connaissances en pratique au Canada, 2001 : Enquête sur les pratiques de gestion des connaissances, 2001. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/88F0006X2003007>
- Ebuy, Haftamu; Bekele, Rahel; Jimma, Worku (s. d.). Assessment of Knowledge Management Practices in Jimma University : Consideration of Technology, Leadership, Organization and Learning Pillars. Conference Paper. https://www.researchgate.net/publication/265380795_Assessment_of_Knowledge_Management_Practices_in_Jimma_University_Consideration_of_Technology_Leadership_Organization_and_Learning_Pillars
- Egan, John; Williams, Ceri; Dixon-Hardy, Josephine; Ellwood, Paul (2013). When Science Meets Innovation : a new model of research translation. 6th ISPIM Innovation Symposium - Innovation in the Asian Century, Melbourne, Australia, 8-11 December. https://www.researchgate.net/publication/260036174_When_Science_Meets_Innovation_a_new_model_of_research_translation
- Eliot, T. S. (1950). Essais choisis. Paris : Éditions du Seuil. 410 p.
- Ermine, J.-L.; Moradi, M. & Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16 : 29-40. <https://doi.org/10.7202/1012391ar>

- Ermine, J.-L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16 (1) : 83-107.
https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_ermine.pdf
- Ermine, Jean-Louis (2005). Modèle théorique et formel d'un système de gestion des connaissances. Conference Paper ICICKM'2005. <https://hal.science/hal-00963900v1/document>
- Evans M, Dalkir K & Bidian C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle : The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12 (2) : 85-97.
- Fortin, M.-F.; Gagnon, J. (2022). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives. 4e édition. Montréal, Canada : Chenelière Éducation. ISBN 13 : 9782765073574.
- Gagnon-Turcotte, S.; Roy, R. (2024). Prêt pour l'IA : répondre au défi du développement et du déploiement responsables de l'IA au Québec. Montréal, Québec : Conseil de l'innovation du Québec.
https://conseilinnovation.quebec/wpcontent/uploads/2024/02/Rapport_IA_CIQ-1.pdf
- Girard, John; Ribière, Vincent (2016). Mapping the Future of KM through Earl's KM Taxonomy Lens. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 4 (1) : 180-191.
http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2016/volume4_1/OJAKM_Volume4_1pp180-191.pdf
- Girard, John P., & McIntyre, Susan (2010). Knowledge Management Modeling in Public Sector Organizations: A Case Study. *International Journal of Public Sector Management*, 23 (1) : 71-77.
https://www.researchgate.net/publication/233492581_Knowledge_management_modeling_in_public_sector_organizations_A_case_study.
- Girard, John P. (2005). The Inukshuk : A Canadian Knowledge Management Model. *KMPRO Journal*, 2 (1) : 9-16.
- Girard, J. P. (2005). Taming enterprise dementia in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 18 (6) : 534-545.

- Grundstein, M. (2019). Toward Management Based on Knowledge : Book Chapter. In : *Current Issues in Knowledge Management*. London, United Kingdom : IntechOpen.
<https://www.intechopen.com/chapters/67575>.
- Grundstein, M. (2016). MGKME, un Modèle Général de Knowledge Management pour l'Entreprise : rapport de recherche #11. Révision 8.0. 41 p.
- Grundstein, Michel (2003). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management. *INT - Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, 1 - 3 avril*. 18 p.
<https://core.ac.uk/download/pdf/6460258.pdf>
- Grundstein, Michel (2002). De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. GCC-GI02 12-13 décembre 2002 - Nantes (France). 11 p.
- Halawi, L...; McCarthy, R. & Aronson, J. (2017). Success Stories in Knowledge Management Systems. *Issues in Information Systems, 18 (1)*.
<https://commons.erau.edu/publication/559>
- Henderson, C. & Callahan, K. M. (2023). SECI Model of Knowledge Creation : Socialization, Externalization, Combination, Internalization.
https://ascnhighered.org/ASCN/change_theories/collection/seci.html
- IDRC (2023). Combating Inequality with Responsible Artificial Intelligence. Ottawa, Canada.
- IDRC (2021) A More Sustainable and Inclusive World. Ottawa, Canada.
- IDRC (2012). Annual Report 2011-2012. Ottawa, Canada. 74 p.
- IDRC (2006). Knowledge Sharing Among Regional Offices. Ottawa, Canada. 4 p.
- IDRC (2001). Research on Knowledge Systems: programming strategy. Ottawa, Canada. 16 p.
- IDRC (1991). Annual Report 1990-1991. Ottawa, Canada. 34 p.
- IDRC (1971). Annual Report 1970-1971. Ottawa, Canada. 15 p.

Jacob, Réal; Pariat, Lucile (2000). Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21^{ème} siècle. Montréal : CEFRIO, 2000. viii-73 p.

<http://mapageweb.umontreal.ca/heatonl/fr/doc/acrobat/gererconnaissance.pdf>

Jennex, Murray E. (2007). Knowledge management in modern organizations. Hershey, USA; London, United Kingdom : Idea Group Publishing. xi -404 p.

Jézéquel, J.-P. (2003). Nouvelle économie : entre unité et diversité. *Hermès*, 3 (37) : 193-201.

<https://philpapers.org/rec/JZQNC>

Kahn, R. & Stavrou, E. (2020). The Executive's Guide to Navigating the Information Universe. Chicago : American Bar Association. xxx-172 p.

Knowledge Management Africa (2009). Déclaration de Dakar : conférence sur le thème "Le savoir pour repositionner l'Afrique dans l'économie mondiale", Dakar, Sénégal, du 4 au 7 mai 2009. 8 p. <http://hdl.handle.net/10625/44160>.

Koenig, Gérard (2015). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 253 : 83-95.

https://www.academia.edu/105274015/Lapprentissage_organisationnel

Lambert, M. (2023). Expo 67. In : *l'Encyclopédie Canadienne*.

<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/expo-67>

Larson, E. W. & Gray, C. F. (2019). Management de projet. Montréal : Chenelière Éducation. 594 p. ISBN-13 : 978-2765078647.

Letor, C. (2013). Développer des dynamiques d'apprentissage organisationnel au sein des organisations de santé : Chapitre de livre. In : *Formation et développement professionnels dans les organisations de santé*. Pp.331-350.

Malak, H. A. (2023). Mastering the Components of Knowledge Management.

<https://theecmconsultant.com/components-of-knowledge-management/>

Matošková, J. (2016). Measuring Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 8 (4) : 5-29.

<https://www.cjournal.cz/files/230.pdf>.

- Maurel, D. (2021). Capitalisation des apprentissages et gestion des connaissances. CHUM - Innove Action 2021, 15-17 juin 2021.
https://maurel.ebsi.umontreal.ca/dominique_maurel_communications.html
- McKinsey (2024). Artificial intelligence : Learn how we're helping capture the opportunity of generative AI. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/how-we-help-clients>
- Mentzas, G. (2004). A Strategic Management Framework for Leveraging Knowledge Assets. *International Journal of Innovation and Learning*, 1 (2).
https://www.researchgate.net/publication/228393300_A_strategic_management_framework_for_leveraging_knowledge_asset.
- Modili, Cyril (2023) Digital society and pandemics : An overview. *Jurnal Visi Komunikasi*, 22 (1) : 45-58. <https://eprints.ums.edu.my/id/eprint/38738/>.
- Mohammadi, L.; Yeganegi, K.; Sadri, R. (2018). Knowledge Management Basic Concepts and Value Creation. *American Based Research Journal*, 7 (10) : 32-39.
- Moustafid, S. E. (2024). La gestion des connaissances : concepts, processus et facteurs. *Les Cahiers de la Recherche de l'École Doctorale*, 004.
https://www.researchgate.net/publication/312918979_La_gestion_des_connaissances_concepts_processus_et_facteurs.
- Muhlenbach, F. (2018). L'intelligence artificielle, des origines à nos jours. Saint-Etienne, France : Université Jean Monnet.
- Nadae, J. de & Monteiro de Carvalho, M. (2017). A knowledge management perspective of the project management office. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14 (3) : 350-362. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2017.v14.n3.a8>
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko (2003). The knowledge-creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (1) : 2-10.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1) : 14-37. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

- Nonaka, I; Byosiere, P.; Borucki, C. C.; Konno, N. (1994). Organizational Knowledge Creation Theory : A First Comprehensive Test. *International Business Review*, 3 (4) : 337-351.
https://www.academia.edu/27644122/Organizational_knowledge_creation_theory_A_first_comprehensive_test.
- Olan, F.; Arakpogun, E. O.; Suklan, J.; Nakpodia, F.; Damij, N.; Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing : Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145 : 605-615.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Olf, B. H. (2012). Management des connaissances et mémoire organisationnelle, entre perdre connaissance et retrouver la mémoire : le cas d'Hydro-Québec. Mémoire de maîtrise en administration des affaires. Trois-Rivières : UQATR.
- Özer, Elife (2018). How does knowledge management add strategic value to an organisation and who drives it forward?. *International Journal of Social Science*, 67 : 431-448.
<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7580>.
- Pesqueux, Y. (2005). Management de la connaissance : un modèle organisationnel? *Comptabilité et Connaissances*, May 2005. <https://shs.hal.science/halshs-00004005/> .
- Pham, Thi Dau Tan (2011). La génération des connaissances, un aspect méconnu du management de projet? : le cas d'un établissement de santé - Thèse pour le Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion. Université Nancy 2. 312 p.
- Pizziconi, Vincent; Wiig, Karl M. (1997). Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go?. *Expert Systems with Applications*, 13 (1) : 1-14.
https://www.researchgate.net/publication/263599802_Knowledge_Management_Where_Did_it_Come_From_and_Where_Will_It_Go.
- Polanyi, Michael (1969). *Knowing and Being*. Chicago: University of Chicago Press. xvii-246 p.
- Popper, Karl R. (1998). *La connaissance objective : une approche évolutionniste*. Paris : Flammarion. 578 p.
- Popper, Karl R. (1979). *Objective Knowledge : An Evolutionary Approach*. Oxford : Oxford University Press. 395 p.

- Prusak, L. (2001). Where Did Knowledge Management Come From?. *IBM Systems Journal*, May 23. <http://www.welchco.com/02/14/01/60/01/05/2301.HTM>
- Universalia (2023). Le partage des connaissances pour un monde plus durable et inclusif. Ottawa, Canada. 164 p. <https://hdl.handle.net/10625/62274>
- Universalia (2023). Modèles d'appui aux programmes pour l'application des connaissances : note d'information sur les connaissances en évaluation. Ottawa, Canada. 6 p. <https://hdl.handle.net/10625/62262>
- Rivard, L. & Roy, M.-C. (2010). Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l'amnésie organisationnelle, *Télescope*, 16 (1) : 67-81. https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_rivard_roy.pdf
- Rossion, Françoise (2008). Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation. Paris : Hermès Science; Lavoisier. 278 p.
- Sasaki, Kimiyuki & Watson, Paul (2021). Consideration of Knowledge Management and Creation. *CHUGOKUGAKUEN Journal 2021*, 20 : 31-36. <https://cur-ren.repo.nii.ac.jp/records/1172>
- Schreurs, J.; Moreau, R. (2007). The EFQM self-assessment model in performance management. 5 p. https://www.researchgate.net/publication/228993689_The_EFQM_self-assessment_model_in_performance_management.
- Serrat, O. (2010). Glossary of knowledge management. Washington : Asian Development Bank. Knowledge Solutions. <https://www.adb.org/publications/glossary-knowledge-management>
- Suroso, J. S.; Nugraha, M. I. (2018). Designing Knowledge Management System on Seller Education Tokopedia. Conference Paper. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8528191>
- Stankosky, Michael (2005). Creating the Discipline of Knowledge Management : The Latest in University Research. Amsterdam : Elsevier Butterworth-Heinemann. xii-242 p.

Statistique Canada (2024). Quelles entreprises canadiennes utilisent l'intelligence artificielle générative, et pourquoi le font-elles?. <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/5847-queelles-entreprises-canadiennes-utilisent-lintelligence-artificielle-generative-et>.

Strugar, I.; Fakleš, D. (2016). Knowledge Management in Knowledge Society. 2016 ENTRENOVA Conference. <http://ssrn.com/link/2016-ENTRENOVA.html>.

The Mind Map (2024). Theories + Frameworks : von Krogh and Roos Model. <https://themindmap.ca/theories-%2B-frameworks>.

Theriou, N.; Maditinos, D.; Theriou, G. (2011). Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance : An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms. *European Research Studies, XIV* (2). https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/11_2_p6.pdf

Wiig, Karl M. (2002). New Generation Knowledge Management : What May We Expect?. Arlington, Texas : Knowledge Research Institute. 9 p.

Wiig, Karl M. (1999). Knowledge Management : An Emerging Discipline Rooted in a Long History. Arlington, Texas : Knowledge Research Institute. 21 p.

Wiig, Karl M. (1997). Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go?. *Expert Systems with Applications, 13* (1) : 1-14.

Wiig, Karl M. (1995). Knowledge Management Methods : Practical Approaches to Managing Knowledge. Arlington, Texas : Schema Press. xxii-490 p.

Wiig, Karl M. (1994). Knowledge Management : The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington, Texas : Schema Press. xviii-298 p.

Wiig, Karl M. (1993). Knowledge Management Foundations : How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington, Texas : Schema Press. xvii-474 p. ISBN 0-9638925-0-9.

Annexes

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER 2022

Certificat de réussite

Ce document certifie que

Modou Sall

*a complété avec succès la Formation en éthique de la recherche
basée sur l'Énoncé de politiques des trois Conseils : Éthique de la
recherche avec des êtres humains (EPTC 2: FER 2022)*

Numero de certificat 0001319095

4 aout, 2024

QUESTIONNAIRE

Informations socio-démographiques

Veillez cocher la case correspondante pour chacune des réponses ci-dessous:

1. Sexe

- Masculin Féminin Autre

3. Niveau d'éducation

- Diplôme d'études secondaires Diplôme collégial Baccalauréat
 Post- Bac Maitrise Doctorat

4. Ancienneté dans l'organisation

- 1 - 2 ans 3 - 5 ans 6 - 10 ans 11 - 15 ans Plus de 15 ans

Questions

Veillez choisir le nombre (1 à 5) celui qui correspond le plus votre réponse pour chacune des questions (sous forme affirmation) ci-dessous (1 = pas d'accord; 2 = ni d'accord ni en désaccord; 3 = plutôt d'accord; 4 = d'accord; 5 = tout à fait d'accord).

Q1 : Le rôle important du partage des connaissances pour atteindre les objectifs de l'organisation est connu au plus haut niveau. Cette vision est clairement exprimée et partagée avec tous les travailleurs.

1 2 3 4 5

Q2 : L'organisation s'emploie à développer une stratégie sur le partage des connaissances entre tous les travailleurs; elle appuie également divers projets et initiatives sur l'application des connaissances.

1 2 3 4 5

Q3 : Les activités d'apprentissage continu sont encouragées pour tous les travailleurs, et des sessions de formations virtuelles individuelles, en groupes et des communautés de pratique sont régulièrement organisées.

1 2 3 4 5

Q4 : La promotion d'une culture d'organisation apprenante est encouragée; les partages de connaissances et échanges d'information sont promus grâce à des espaces de travail ouverts et de nombreuses salles de rencontres équipées.

1 2 3 4 5

Q5 : J'ai une compréhension claire des concepts et processus de partage des connaissances. Je suis conscient de la nécessité de mettre en place une politique de gestion des connaissances, incluant le partage des connaissances, dans l'organisation.

1 2 3 4 5

Q6 : J'ai la ferme volonté de contribuer à la création et au partage des connaissances dans l'organisation.

1 2 3 4 5

Q7 : Des méthodes et procédures décrivant les processus pour créer, acquérir, capturer, diffuser et appliquer les connaissances existent déjà au niveau de l'organisation.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Q10 : L'attribut de responsabilités exclusivement liées à l'application des connaissances (Knowledge Translation Officers) et au partage des connaissances (Knowledge Sharing Officers) permet une meilleure articulation des actions pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Q12 : La connaissance et le partage des connaissances font souvent l'objet de discussions et de communications entre travailleurs eux-mêmes et entre employés et haute gestion de l'organisation.

1 2 3 4 5

Q13 : La mise en place d'un centre ou service des connaissances visant à mieux optimiser les activités de partage et d'application des connaissances et à faciliter l'accès aux connaissances est pertinente; elle mérite d'être examinée.

1 2 3 4 5

Q14 : La diversité des ressources technologiques existant dans l'organisation permet de gérer adéquatement les informations et les connaissances; elle facilite également l'accès aux communications internes et externes.

1 2 3 4 5

Q15 : L'infrastructure technologique garantit une connectivité fiable et sécurisée; elle facilite les collaborations et offre un accès aux technologies les plus récentes.

1 2 3 4 5

Q16 : L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus utilisée pour la génération de connaissances nouvelles; l'engagement de l'organisation dans diverses initiatives visant à promouvoir l'utilisation de l'IA est nécessaire.

1 2 3 4 5

Annexe 3 : Formulaire de consentement pour le questionnaire



Comité d'éthique de la recherche (CÉR)

//////////

Président : André Durivage
Département des sciences administratives
Pavillon Lucien-Brault, local A-2226
Téléphone : [REDACTED]
Courriel: [REDACTED]

Formulaire de consentement pour le questionnaire

Sujet de la recherche : Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle : le cas d'une organisation de développement international

Présentation de la recherche

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

La recherche a pour finalité ultime la mise en place d'un système de gestion des connaissances pouvant permettre à l'organisation d'optimiser le déroulement de ses activités dans le cadre de sa stratégie 2030.

Cette recherche est réalisée par Modou F. Sall dans le cadre du projet de mémoire pour la maîtrise en gestion de projet, sous la direction du Professeur Tamás Michel Koplýay, du département des sciences administratives de l'UQO.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique les objectifs de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques, le processus de confidentialité et la diffusion des résultats. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Principaux objectifs de la recherche

- Identifier et décrire les pratiques actuelles de partage et d'application des connaissances dans l'organisation.
- Mesurer la compréhension, la sensibilisation et les perceptions des employés en matière de partage des connaissances et d'application des connaissances au sein de l'organisation.
- Examiner le rôle et la place du leadership, de l'engagement, de la structure organisationnelle et de la technologie, en tant que principaux facilitateurs de la gestion des connaissances.
- Proposer quelques recommandations basées sur les résultats et sur les meilleures pratiques qui existent, pour la mise en place une stratégie globale de gestion des connaissances pour l'organisation.

Méthodologie de la recherche

Un questionnaire composé de seize questions sera l'outil de collecte des données pour cette partie. Chaque question est présentée sous forme d'énoncé afin de permettre une meilleure compréhension de la question. Les réponses sont données sur une échelle de Likert à 5 points (1 = pas d'accord ; 2 = ni d'accord ni en désaccord ; 3 = plutôt d'accord ; 4 = d'accord ; 5 = tout à fait d'accord).

Le questionnaire sera administré aux employés en service à Ottawa, avec plus d'une année d'ancienneté dans leur position.

Le temps estimé pour répondre aux questions est d'environ vingt minutes.

Le questionnaire sera mis en ligne via Microsoft Forms et le lien fourni afin que les participants et participantes puissent le remplir directement en ligne.

La signature du formulaire de consentement, qui va précéder les questions, doit être faite par le participant avant de commencer à remplir le questionnaire. La signature électronique (en deux copies) sera faite par le participant qui pourra conserver pour lui ou elle une copie.

La participation, qui est individuelle, consiste à remplir volontairement le questionnaire qui sera mis en ligne dans la période du 25 octobre au 12 novembre 2024. Le questionnaire pourra être rempli à partir du bureau ou de la maison.

Avantages liés à la participation à la recherche

Les avantages individuels incluent une meilleure compréhension de la gestion des connaissances pour les participants et participantes, dont l'engagement dans le partage et l'application des connaissances dans l'organisation sera facilité.

Quant aux avantages organisationnels, ils comprennent une meilleure visibilité pour l'organisation grâce à la diffusion des résultats de recherche, et la disponibilité d'informations qui peuvent aider à faire avancer la politique de l'organisme international en matière de gestion et de partage des connaissances.

Risques liés à la participation à la recherche

Il n'y a pas de risque réel associé à la participation à la recherche. Les participants/participantes ne sont pas directement visés, ni leurs informations personnelles et privées; et les droits, la volonté et les choix de tous les participants et de toutes participantes seront scrupuleusement respectés.

Confidentialité des données

Les données recueillies resteront strictement confidentielles; un mot de passe sera nécessaire pour y accéder. Dans le questionnaire, aucun nom ne sera mentionné. Si un nom est mentionné par un répondant/répondante par mégarde, ce nom sera supprimé.

Tout commentaire, proposition ou suggestion sera rapporté de manière anonyme.

Le consentement volontaire, libre et éclairé sera confirmé par chaque participant et participante qui souhaite remplir le questionnaire.

Les données seront conservées pendant une période de trois ans.

Diffusion des résultats de la recherche

Des parties de résultats de la recherche pourraient être publiées sous forme d'articles dans des revues internationales comme « *LIBRI : International Journal of Libraries and Information* » et dans le *magazine de l'ACFAS*. Elles pourraient également faire l'objet de communications à présenter à des conférences.

Cette recherche pourrait être approfondie, en examinant d'autres aspects, afin de faire des publications d'articles dans des revues à comités de lecture, comme LIBI : International Journal of Libraries and Information, et autres revues scientifiques du domaine de la gestion, dans le cadre du programme de doctorat par articles, auquel je suis en réflexion.

Les participants et participantes qui le souhaitent pourront aussi consulter les résultats finaux de la recherche.

Participation volontaire

La participation sera libre et volontaire, et les participants/participantes pourront se retirer du processus à tout moment. Ils peuvent également choisir de ne pas répondre à des questions spécifiques avec lesquelles ils ne se sentent pas confortables.

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche intitulée : « *Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle : le cas d'une organisation de développement international* ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies pour ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Signature du chercheur ou de son représentant

Date :

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou pour se retirer du projet, veuillez communiquer avec Modou Sall, au numéro de téléphone suivant : [REDACTED] ou à l'adresse courriel suivante: [REDACTED]

Note sur la confidentialité des données : « Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications ».

Annexe 4 : Lettre d'introduction pour le questionnaire

Chers (ères) collègues,

Je m'appelle Modou Sall, coordonnateur de services d'information dans une organisation internationale. Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), j'entreprends cette recherche intitulée "*Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle : le cas d'une organisation de développement international*".

J'ai le plaisir de vous annoncer que vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette recherche.

Soyez assuré(e) que tous les processus nécessaires seront mis en œuvre pour préserver l'anonymat des participants et participantes, ainsi que la confidentialité de toutes les réponses, propositions et opinions.

Vos réponses ne seront pas utilisées à des fins autres que cette recherche, et les informations fournies ne seront pas utilisées pour porter atteinte à votre intégrité ou à votre réputation.

Votre participation est volontaire, libre et vous avez la liberté de vous retirer du processus à tout moment.

Sachez également que le questionnaire comprend seize questions sur les perceptions liées au processus de partage des connaissances et sur les facilitateurs de la gestion des connaissances que sont le leadership, l'engagement, la structure organisationnelle et la technologie. Le questionnaire peut être rempli au bureau ou à la maison. La durée pour répondre à toutes les questions est estimée à vingt minutes.

Vous êtes cordialement invité(e) à demander des clarifications et/ou compléments d'informations, chaque fois que vous le souhaitez.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration!

Modou F. Sall

GUIDE D'ENTRETIEN

Informations socio-démographiques

Date d'entretien: _____

Type d'entretien: _____

Rang: _____

Questions

E1 - Quels pourraient être, les rôles de la direction de l'organisation dans la promotion du partage et de la gestion des connaissances?

E2 - La vision de l'organisation considère-t-elle la connaissance comme une ressource vitale pour la performance institutionnelle?

Oui

Non

Ne sait pas

E3 - Comment les connaissances sont-elles communiquées et partagées au sein de l'organisation?

E4 - Quels peuvent être les défis rencontrés par le personnel de l'organisation dans l'acquisition et le partage de connaissances entre les employés?

E5 - Quels moyens la direction de l'organisation utilise-t-elle pour convaincre le personnel de s'engager dans le partage des connaissances au niveau de l'organisme?

E6 - Comment les rôles en matière de gestion des connaissances sont-ils intégrés dans les responsabilités professionnelles des employés?

E7 - Comment l'organisation partage-t-elle les connaissances avec d'autres institutions externes?

E8 - Que pensez-vous de la création d'un centre de connaissances dans l'organisation?

Nécessaire

Pas nécessaire

Ne sait pas

E9 - Quels sont les rôles joués respectivement par la direction et par le personnel de l'organisation dans l'élaboration des politiques, des règles et des procédures opérationnelles?

E10 - Quels sont les processus utilisés par l'organisation pour assurer le transfert des connaissances des membres du personnel qui partent à la retraite ou pour d'autres raisons?

E11 - Votre programme, division ou service identifie-t-il vos experts dans les domaines clés de la connaissance; en utilisant des moyens pertinents pour capturer leurs connaissances tacites afin de les rendre accessibles?

Oui

Non

Ne sait pas.

E12 - Quels systèmes d'information (intranets, portails, etc.) utilisez-vous le plus souvent?

E13 - L'infrastructure technologique en place dans l'organisation, facilite-t-elle votre accès et votre connexion aux autres employés et aux parties prenantes externes?

Oui

Non

Ne sait pas

E14 - Connaissez-vous des applications en gestion des connaissances utilisées dans l'organisation ou ailleurs?

Oui

Non

Ne sait pas.



Comité d'éthique de la recherche (CÉR)

//////////

Président : André Durivage
Département des sciences administratives
Pavillon Lucien-Brault, local A-2226
Téléphone : [REDACTED]
Courriel: [REDACTED]

Formulaire de consentement pour les entretiens

Sujet de la recherche : Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle :
le cas d'une organisation de développement international

Présentation de la recherche

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

La recherche a pour finalité ultime la mise en place d'un système de gestion des connaissances pouvant permettre à l'organisation d'optimiser le déroulement de ses activités dans le cadre de sa stratégie 2030.

Cette recherche est réalisée par Modou F. Sall dans le cadre du projet de mémoire pour la maîtrise en gestion de projet, sous la direction du Professeur Tamás Michel Koplýay, du département des sciences administratives de l'UQO.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique les objectifs de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques, le processus de confidentialité et la diffusion des résultats. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Principaux objectifs de la recherche

- Identifier et décrire les pratiques actuelles en partage et en gestion des connaissances dans l'organisation.
- Mesurer la compréhension, la sensibilisation et les perceptions des employés en matière de partage des connaissances et d'application des connaissances au niveau de l'organisation.
- Examiner le rôle et la place du leadership, de l'engagement, de la structure organisationnelle et de la technologie, en tant que principaux facilitateurs de la gestion des connaissances.
- Proposer quelques recommandations basées sur les résultats et sur les meilleures pratiques qui existent, pour la mise en place une stratégie globale de gestion des connaissances pour l'organisation.

Méthodologie de la recherche

Un guide d'entretiens, contenant quatorze questions, sera l'instrument de recherche utilisé pour la collecte des données auprès des agents en charge du partage et de l'application des connaissances. Les rencontres physiques peuvent être faites dans les bureaux des participants, les salles de réunions, les espaces de collaborations, ou tout autre endroit tranquille suggéré par le participant, si toutefois la confidentialité pourra être garantie.

Le temps estimé pour répondre aux quatorze questions est d'environ trente-cinq minutes.

Les entretiens se feront en personne (rencontre physique) ou virtuel (rencontre en ligne) via Teams, selon les préférences et disponibilités des participants.

La signature du formulaire de consentement par le participant doit être faite en deux copies, avant le début des entretiens. Une copie sera pour le participant et l'autre copie sera conservée par le chercheur.

La participation sera individuelle et va consister à répondre aux posées lors d'entrevues physiques ou virtuelles qui se dérouleront dans les locaux de l'organisation ou en ligne via Teams, dans la période du 25 octobre 2024 au 10 novembre. Les entretiens virtuels ne sont pas enregistrés.

Avantages liés à la participation à la recherche

Les avantages individuels incluent une meilleure compréhension de la gestion des connaissances pour les participants, dont l'engagement dans le partage et la gestion des connaissances dans l'organisation sera facilité.

Quant aux avantages organisationnels, ils comprennent une meilleure visibilité pour l'organisation grâce à la diffusion des résultats de recherche, et la disponibilité d'informations qui peuvent aider à faire avancer la politique de l'organisme international en matière de gestion et de partage des connaissances.

Risques liés à la participation à la recherche

Il n'y a pas de risque réel associé à la participation à la recherche. Les participants ne sont pas directement visés, ni leurs informations personnelles et privées; et les droits, la volonté et les choix de tous les participants seront scrupuleusement respectés.

Confidentialité des données

Les données recueillies resteront strictement confidentielles. Dans le formulaire d'entretien, les noms ne seront pas mentionnés, de même que dans le questionnaire. Si un nom est mentionné par un répondant par mégarde, ce nom sera supprimé.

Tout commentaire, proposition ou suggestion sera rapporté de manière anonyme.

Le consentement volontaire, libre et éclairé sera demandé à chaque participant et participante avant l'entretien.

Les données seront conservées pendant une période de trois ans.

Diffusion des résultats de la recherche

Des parties de résultats de la recherche pourraient être publiées sous forme d'articles dans des revues internationales comme « *LIBRI : International Journal of Libraries and Information* » et dans le *magazine de l'ACFAS*. Elles pourraient également faire l'objet de communications à présenter à des conférences.

Cette recherche pourrait être approfondie, en examinant d'autres aspects, afin de faire des publications d'articles dans des revues à comités de lecture, comme LIBI : International Journal of Libraries and Information, et autres revues scientifiques du domaine de la gestion, dans le cadre du programme de doctorat par articles, que je suis en train de planifier.

Les participants et participantes qui le souhaitent pourront aussi consulter les résultats finaux de la recherche.

Participation volontaire

La participation sera libre et volontaire, et les participants pourront se retirer du processus à tout moment. Ils peuvent également choisir de ne pas répondre à des questions spécifiques avec lesquelles ils ne se sentent pas confortables.

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche intitulée : « *Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle : le cas d'une organisation de développement international* ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies pour ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Signature du chercheur ou de son représentant

Date

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou pour se retirer du projet, veuillez communiquer avec Modou Sall, au numéro de téléphone suivant : [REDACTED] ou à l'adresse courriel suivante: [REDACTED]

Note sur la confidentialité des données : « Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications ».

Annexe 7 : Lettre d'introduction aux participants à l'entretien

Cher (ères) collègues,

Je m'appelle Modou Sall, coordonnateur de services d'information dans une organisation internationale. Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), j'entreprends cette recherche intitulée "*Gestion des connaissances pour soutenir la stratégie organisationnelle : le cas d'une organisation de développement international*".

J'ai le plaisir de vous annoncer que vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette recherche.

Soyez assuré(e) que tous les processus nécessaires seront mis en œuvre pour préserver l'anonymat des participants, ainsi que la confidentialité de toutes les réponses, propositions et opinions.

Vos réponses ne seront pas utilisées à des fins autres que cette recherche, et les informations fournies ne seront pas utilisées pour porter atteinte à votre intégrité ou à votre réputation.

Votre participation est volontaire, libre et vous avez la liberté de vous retirer du processus à tout moment.

Sachez également que l'entretien comprend quatorze questions portant sur le processus de partage des connaissances incluant ses défis majeurs et les perspectives d'une stratégie globale de gestion des connaissances. Les entretiens peuvent se dérouler virtuellement ou en personne, en fonction de votre disponibilité et de vos préférences.

Au cours de l'entretien, vous êtes cordialement invité(e) à demander des clarifications et/ou compléments d'informations, chaque fois que vous le souhaitez.

Je vous remercie de votre précieuse collaboration!

Modou F. Sall

*L'information et la connaissance,
deux instruments au service du
développement international!*