

# L'impact du management des connaissances et compétences du capital humain sur la performance organisationnelle de l'entreprise à l'ère du covid 19.

KAOUSSI Chaimaa<sup>1</sup>, OUBOUALI Youssef<sup>2</sup>

<sup>1</sup> KAOUSSE Chaimaa LARFAGO ENCG Settat Université Hassan Premier Settat-Maroc

<sup>2</sup> OUBOUALI Youssef LARFAGO ENCG Settat Université Hassan Premier Settat-Maroc  
c.kaoussi@uhp.ac.ma

**Résumé-** « L'amélioration de la santé publique, de la nutrition et de l'éducation doit être une priorité de tout gouvernement engagé dans la lutte contre la pauvreté. Car, des êtres humains en bonne santé, bien nourris et dotés d'une solide formation sont les principaux acteurs du développement » Feumeto (2007).

La richesse d'un pays ne se limite plus dans le PIB, elle concerne bien évidemment de nouveaux indicateurs de richesse : le capital immatériel, qui correspond à la valeur accumulée par un pays sous forme de capital humain. Et comme L'homme est à la fois la fin et le moyen du développement, d'après Feumeto (2007) qui précise que « l'amélioration de la santé publique, de la nutrition et de l'éducation doit être une priorité de tout gouvernement engagé dans la lutte contre la pauvreté. Car, des êtres humains en bonne santé, bien nourris et dotés d'une solide formation sont les principaux acteurs du développement »

En temps de crise, la santé matérielle et financière de l'entreprise pourrait être affectée, la stratégie déployée par les responsables pour parvenir aux objectifs est incertaine, ainsi, la clé pour s'en sortir réside dans le capital immatériel à savoir les compétences du capital humain, la qualité des process internes mais aussi la capacité des manager à fédérer et donner un nouveau cap pour l'entreprise.

L'objectif de notre article est donc de démontrer comment le capital humain adhérant les notions de l'habileté individuel, de motivation et d'engagement peut être répandu à la création de richesse dans une optique d'acquisition de connaissances et compétences collectif, de développement, de créativité et d'organisation apprenante, ainsi quel est l'enjeu économique garantissant la

performance de l'entreprise malgré les conséquences économiques de l'épidémie du COVID 19.

**Mots-clés** Management des compétences, Capital humain, Performance organisationnelle, Covid 19.

## I. INTRODUCTION

Ces dernières années, le management des connaissances a fait son apparition dans le monde des affaires, non seulement comme un aspect important de la gestion des entreprises, mais aussi comme une source stratégique qui renforce la capacité des organisations à atteindre leurs objectifs et obtenir un avantage concurrentiel. Les managers compétents ont reconnu que la rentabilité de leur entreprise dépend de plus en plus de sa capacité à gérer efficacement les connaissances. Un marché compétitif exige un processus sans fin de développement des stratégies et des opérations de l'entreprise ainsi que l'adaptation aux changements du marché tout en cherchant à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le management des connaissances et compétences constitue un puissant levier de réussite de l'entreprise aussi important que les autres, tout comme le capital, la propriété ou la marque. C'est pourquoi l'attention des gestionnaires se déplace vers une gestion efficace des ressources de l'entreprise, en particulier les connaissances, le savoir-faire, les compétences et l'expertise.

Le management des connaissances et la gestion des compétences entretiennent des liens importants et forts, certes elles ont creusé leur chemin indépendamment l'une de l'autre. Ces deux disciplines marquent leurs intérêts au rôle de l'homme dans les organisations, mais avec des approches et visions qui sont différentes. Alors que le management des connaissances met l'homme au centre de ses préoccupations,

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

puisque c'est le seul détenteur de la connaissance et possède la capacité de la mettre en valeur ou la partager [1] ; la gestion des compétences, vise quant à elle, le développement des capacités de l'homme à mobiliser efficacement les connaissances dans l'action pour produire des résultats satisfaisants [2] Toutefois, les limites entre ces deux disciplines ne sont pas toujours claires, tant chez les chercheurs que chez les praticiens.

Les études ont montré que les mesures financières de la performance organisationnelle ne sont pas assez suffisantes dans l'économie moderne et que d'autres mesures sont également nécessaires pour avoir une vision plus large de la performance de l'entreprise.

En effet, l'application de la gestion des connaissances dans les organisations nationales et internationales a permis non seulement d'améliorer les compétences des employés [3], mais aussi de renforcer la performance globale de ces organisations [4] [5].

Dans ce contexte, notre article cherche à mieux appréhender les liens théoriques qu'existent entre la gestion des connaissances et le développement des compétences. Cet article fournit un aperçu sur le rôle de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle, Ensuite un regard sur la performance organisationnelle après la récente crise sanitaire mondiale : la pandémie Covid 19.

Cette problématique est d'autant plus intéressante que les managers cherchent à améliorer la performance des organisations et s'intéressent à qualifier les acteurs à exercer leur métier dans de bonnes conditions. À savoir que les compétences professionnelles s'acquièrent généralement par l'apprentissage tout au long de la vie, notamment en capitalisant sur l'expérience au moment de l'exécution des tâches et en affrontant les différentes situations et problèmes [6] [7] [8]. Ce constat montre l'intérêt d'identifier la contribution du management des connaissances dans cet apprentissage en tant qu'outil de transfert de connaissances et de renforcement des compétences au sein des organisations et donc levier important d'amélioration de performance.

### *A-La gestion des connaissances comme élément de management stratégique :*

Les connaissances sont considérées comme un actif immatériel primordial dans la croissance de l'entreprise, une de ses principales ressources stratégiques. Sa gestion pose cependant de nombreux problèmes en raison de ses caractéristiques : les connaissances ne sont pas facilement contrôlables : diffusion involontaire, ou au contraire impossibilité d'accès et de partage. C'est une ressource inépuisable : elle ne se détruit pas par l'usage. S'accumule au sein de l'organisation, donc son exploitation et sa diffusion que se joue le développement de la firme. C'est une discipline académique en émergence et une pratique relativement récente dans les entreprises

La gestion des connaissances consiste à structurer et développer le capital intellectuel des organisations. C'est une « démarche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession et bien entendu également les documents, les règles, les procédures, les institutions, etc.» [9],

La gestion des connaissances est une approche qui vise la capitalisation des connaissances, des savoir-faire et des expériences détenus par le personnel d'une firme. Il se tient sur l'usage des outils de collaboration et de capitalisation qui permettent la création, la collecte, la formalisation, le partage et la diffusion du savoir et des connaissances, dans l'objectif d'encourager l'apprentissage collectif, l'innovation et l'amélioration de la performance.

La Gestion des Connaissances est « la génération, la représentation, le stockage, le transfert, la transformation, l'application, l'enracinement et la protection de connaissances organisationnelles. Mémoire organisationnelle, partage d'informations et travail collaboratif sont étroitement associés à la notion de Gestion des Connaissances » [10]

La gestion des connaissances permet aux personnels, aux équipes et aux organisations ainsi qu'aux régions et nations de créer, partager et appliquer collectivement et systématiquement des connaissances pour parvenir à leurs objectifs opérationnels et stratégiques. Elle contribue à accroître l'efficacité et l'efficience des opérations et joue un rôle primordial dans le succès des organisations.

## **Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**

### ***1-Le Processus de gestion des connaissances :***

Les chercheurs ont identifié plusieurs étapes du processus de gestion des connaissances : création de connaissances, stockage des connaissances, partage des connaissances et application des connaissances [11] [12] [13][14] [15] .

#### ***1.1. La création des connaissances :***

La première étape du processus de gestion des connaissances est la création qui indique la capacité d'une organisation à développer de nouvelles idées qui ne seraient pas facilement imitées [16].

#### ***1.2. Le stockage des connaissances :***

On note que la création de nouvelles connaissances n'est pas suffisante, il est plus important de disposer d'un mécanisme pour stocker et récupérer les connaissances en cas de besoin [17]. Cela a donné naissance au concept de mémoire d'organisation, qui signifie simplement l'emplacement auquel les connaissances sont stockées à travers différents moyens tels que des rapports, des tableaux, des notes, des papiers, des documents, et des bases de données [18].

#### ***1.3. Le partage des connaissances :***

C'est le processus par lequel les membres de l'organisme transfèrent les connaissances entre eux et avec les différentes parties prenantes en utilisant divers moyens ou canaux de communication [19]. Il s'agit de la circulation d'informations, et la fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance, c'est faire collaborer les acteurs du savoir dans des objectifs communs qui répondent aux finalités de l'entreprise en vue d'optimiser l'apport des connaissances à la production de l'organisation.

#### ***1.4. L'application des connaissances :***

Cela signifie l'utilisation optimale et efficace des connaissances disponibles avec le bon moyen pour atteindre les meilleurs résultats possible.

### ***B- La gestion des compétences :***

Le vocabulaire quotidien a intégré le mot « compétence », qui est une notion largement répandue mais dont la définition suscite toujours débat et reste encore à stabiliser.

La compétence est le produit de l'individu dans une situation professionnelle donnée, directement liée à un contexte,

elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit avoir une relation avec un résultat à aboutir. C'est une combinaison de ressources pour produire une performance au sein de l'organisation. Dans ce sens, la compétence s'avère à l'entreprise comme l'un des moyens, pour faire face à ces évolutions, lui permettant d'accroître sa capacité et de mobiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs, développer leurs capacités et assurer leurs adhésions.

Pour P.Gilbert et M.Parlier 1992 les compétences sont l'« ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données ». D'une autre part Guy Le Boterf, reconnu comme l'un des meilleurs experts du management et du développement des compétences ; complète la définition par la notion « de ressources personnelles et ressources externes »

La compétence dans le contexte de l'organisation est l'ensemble des acquis que le personnel met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la combinaison de connaissance et de savoir-faire, d'expérience et de comportement, s'exerçant dans un emploi défini, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle.

Les premières pratiques de gestion des compétences ont eu lieu dans les années 1980, dans des entreprises qu'étaient à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail. à cette époque, le concept de compétence en tant qu'objet de gestion est né [20]. La gestion des compétences, du moins dans ces principes généraux semble donc comme une réponse éventuelle à des ombreux enjeux pour l'avenir de l'entreprise autant que des individus concernés.

#### ***Les différents niveaux d'application de la compétence***

La compétence est définie comme une caractéristique de l'individu, cependant son application concerne plusieurs niveaux de l'entreprise. Les chercheurs distinguent essentiellement trois niveaux :

- Les compétences individuelles ;
- Les compétences collectives ;
- Les compétences organisationnelles.

Cette distinction permet de mettre en évidence les apports et les enjeux de l'usage de la compétence à chacun des niveaux.

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

**1-La compétence individuelle :** Peut être définie comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par l'apprentissage, la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise ».

Le modèle de compétence individuelle met l'accent précisément sur la personne et ses capacités, ses mérites et aussi ses motivations. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une forte tendance à l'individualisation, affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation.

**2-La compétence collective :** Elle est définie par C.Dejoux comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs », et au niveau de ces compétences on peut trouver des normes, des valeurs, des savoirs collectifs localisés au niveau des entreprises. L'un des enjeux du management des compétences tient particulièrement à sa capacité à mobiliser les compétences des individus dans un projet collectif. Cependant, les organisations du travail ont besoin pour fonctionner avec efficacité et efficience, de collectif de travail, coopération, échanges d'informations, capacité à travailler en groupe, constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles dans lesquelles priment la réponse à l'évènement.

**3-La compétence organisationnelle :** Ils sont perçus par l'entreprise comme fondamentales, elles la différencient de façon stratégique [21]. Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique).

Elle est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, difficilement mobile, imitable et substituable, la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.

## C-Liens entre la gestion des connaissances et le développement des compétences

### Liens entre la connaissance et la compétence

L'analyse des travaux de recherche indique l'existence d'une articulation fructueuse entre la connaissance et la compétence à trois niveaux. Le premier, ces deux domaines sont des éléments d'une même chaîne de création de la valeur ajoutée qui permettant la mobilisation des connaissances dans l'action pour assurer les missions de l'organisation, tout en renforçant ses performances [2], [22] [9] [23] [24] [25] [26] [27] [28]. Le deuxième, les deux notions sont indissociables, car les lacunes de connaissances pénalisent la compétence acquise sur la pratique et limitent ainsi ses possibilités d'évolution et d'enrichissement [29]. Le troisième, les déficits de compétences laissent la connaissance orpheline de la pratique, sans espace à l'élaboration d'une compétence [30], [31].

Nous retenons que la connaissance et la compétence font partie de la même chaîne de valeur qui consiste à transformer les données en connaissance dans laquelle l'homme joue un rôle de premier ordre. Ces deux domaines entretiennent des liens d'enrichissement mutuel, voir même de dépendance l'un de l'autre.

La compétence se définit comme un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action, elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète [32].

### Liens entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences

Les compétences se présentent comme des processus organisationnels qui résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des plans d'actions organisationnels ; elles revêtent une dimension systémique et constituent la mémoire de l'organisation.

Pour Tywoniak (1998), la compétence se présente comme une notion polysémique, transdisciplinaire, processus combinatoire qui ne préexiste pas à celui qui l'acquiert. elle est appropriée par l'apprenant en même temps qu'elle se

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

construit dans l'articulation unique de cinq composantes : cognitive, affective, sociale, culturelle et praxéologique qui interagissent sur trois niveaux, à savoir le niveau individuel, collectif et organisationnel.

Si la compétence est intrinsèquement liée à l'action, elle n'existe aussi que par son ancrage organisationnel, la compétence se présentant comme contingente à l'organisation qui la légitime et lui donne ce que Le Bas et Zuscovitch (1993) appellent « son épaisseur organisationnelle ». Les compétences ne peuvent s'analyser qu'à travers la dynamique de confrontation des trois champs (le champ de l'expérience professionnelle, le champ du parcours de socialisation et le champ de la formation)..

La connaissance se nourrit aussi de la praxis, mais elle ne progresse pas linéairement par sédimentation, car localement ou généralement, on assiste parfois à la remise en cause de postulats fondateurs. La connaissance fait depuis longtemps l'objet de nombreuses recherches tant sur son mode de création que sur ses propriétés d'évolution et de dissémination.

Les connaissances et les compétences sont indissociables : elles sont les éléments d'une même chaîne [33]. La compétence se présentant alors comme le stade le plus évolué de la connaissance. Cependant, « l'organisation ne peut résumer sa volonté de gérer son apprentissage à une gestion de la codification et de la dissémination de ses savoirs car elle risque, ce faisant, de laisser s'évaporer le non-exprimé, celui d'un savoir que l'on sait sans pouvoir l'exprimer » [34]

L'étude des travaux de recherche fait ressortir trois zones de convergence entre la gestion des connaissances et la gestion des compétences. Premièrement, ces deux domaines visent le même objectif qui consiste à exploiter la connaissance des ressources humaines au profit de l'organisation [1] [2] [35] [36] [37]. Deuxièmement, ils sont inséparables, car leur prise en compte par l'homme dans l'action est simultanée [38] [2] [37] [24] [38] [39] [40]. Troisièmement, ils peuvent être interfacés pour converger vers une solution intégrée de management conjoint des connaissances et des compétences, compte tenu de l'impossibilité d'envisager les connaissances et les compétences indépendamment des situations professionnelles où elles sont mises en œuvre [41].

### D-La performance organisationnelle :

La performance de l'entreprise est au centre des préoccupations de plusieurs chercheurs en science de gestion. Depuis plusieurs années déjà, les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude conçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion et l'effet combiné des facteurs sur la performance de l'entreprise font objet des études.

Ces études qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Or l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe, La réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

Les performances mesurent le résultat de l'activité de l'individu à un poste donné. Elle est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail. L'entreprise est souvent présentée par son seul chiffre d'affaires en oubliant que le premier capital d'une entreprise est d'abord son capital compétences : l'idée originelle du produit ou du service, l'expertise, la compétence du personnel dans la productivité quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation, pour schématiser, on peut représenter l'entreprise comme un transformateur de matière, d'énergie et d'information en produits et services dont les compétences sont l'élément essentiel.

La performance organisationnelle s'est, depuis quelques années, imposée comme un thème original en sciences de gestion et un objet central des théories des organisations qui se fixent pour finalité la recherche des solutions aux problèmes de croissance et de développement des organisations. Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ont défini la performance organisationnelle comme « le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres ». Concept polysémique, la performance organisationnelle revêt plusieurs définitions, on peut retenir que: la performance organisationnelle est « le fait pour une entreprise d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente tout en répondant aux attentes et



## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

aspirations de ses différents acteurs ». Imputer la performance organisationnelle de l'entreprise à son équipe dirigeante revient donc à mettre en valeur les ressources et les compétences de ses membres ainsi que la cohésion qui en découle.

### **La gestion des connaissances et Performance organisationnelle :**

Tout d'abord il est connu universellement que la connaissance est une clé importante pour maintenir un avantage concurrentiel [42]. Cela est dû au fait que les organisations obtiennent un niveau supérieur de la performance grâce à une combinaison de leurs ressources tangibles comme les ressources naturelles et les ressources intangibles comme les connaissances [43].

L'application appropriée d'un système de gestion des connaissances peut rendre une organisation auto-dépendante du savoir-faire, ce qui peut être utile pour survivre à de nombreux obstacles auxquels elle peut faire face à court et à long terme [42].

Dans le même sens, le succès d'une organisation dépend souvent de la capacité de celle-ci à accumuler des connaissances et de les traiter pour permettre l'apprentissage organisationnel [45]. En revanche une gestion active des connaissances ne se limite pas au partage des connaissances et des expériences entre les employés, mais exige un système d'acquisition et de gestion des connaissances [46]

Considérée comme l'un des concepts importants dans la recherche en Management, la performance organisationnelle est définie comme étant le rapport entre la productivité réelle et la productivité prévue de l'entreprise. Elle reflète la capacité de celle-ci à atteindre ses objectifs et réaliser sa stratégie moyennant la mobilisation des ressources humaines, financières et des capacités managérielles, des principes de bonne gouvernance et de dévouement constant. En effet, pour affronter la concurrence et la croissance des tendances, et en vue de garantir l'enjeu de performance, l'innovation serait un outil primordial permettant à l'organisation de concevoir et mettre en œuvre de nouveaux produits et services qui répondent exactement aux besoins et attentes de la clientèle.

La définition de la performance organisationnelle varie selon les chercheurs. La plupart d'entre eux utilisent le terme « performance » pour désigner l'ensemble des mesures

d'efficacité et d'efficience en termes des intrants (objectifs, plan d'actions, ressources humaines, financières, matérielles, etc.) et des extrants (résultats, produits, services, impacts, etc.).

La performance organisationnelle est un concept très large qui englobe différentes dimensions de la gestion, de l'excellence opérationnelle et concurrentielle d'une organisation et de ses activités. Outre la performance financière, d'autres indicateurs de performance non financiers (innovation, satisfaction de la clientèle, etc.) ont été intégrés dans des études antérieures en vue de bien comprendre la performance de l'organisation.

Au niveau de l'entreprise, la gestion des connaissances est l'un des facteurs déterminants pour renforcer et maintenir la performance de l'entreprise. Selon le modèle EFQM ci-après, la gestion des connaissances fait son intervention à la réalisation de la performance organisationnelle. En effet, pour que la gestion des connaissances remplisse son rôle, l'entreprise est appelée, tout d'abord, à se fixer une vision stratégique, qui doit être déclinée en objectifs opérationnels par le Top Management (Leadership). Ensuite, ces objectifs doivent s'appuyer sur des ressources tangibles telles que des équipements, des biens, etc. et intangibles à savoir les connaissances et les compétences détenues par les collaborateurs, en vue d'atteindre les objectifs opérationnels. Enfin, ces ressources seront intégrées dans des processus opérationnels.

La combinaison de tous ces facteurs donne lieu à des résultats favorables en termes de satisfaction du personnel puisque la gestion des connaissances favorise la collaboration et le partage ainsi que l'apprentissage collectif ; aussi la satisfaction du client en répondant exactement à ses attentes et besoins à travers une démarche participative depuis la détection de ses besoins en les intégrant dans les processus de production, de commercialisation et de livraison des biens et services ; et impact sur l'environnement aussi bien micro que macro-économique.

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

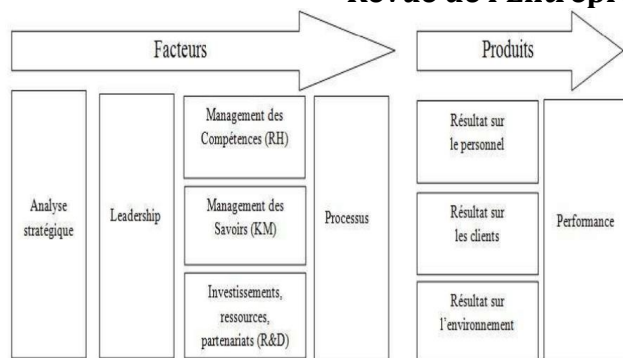


Figure : Modèle de Performance ( source : European Foundation for Quality Management,1988)

L'efficacité de la gestion des connaissances et sa contribution à la performance organisationnelle est un défi majeur pour de nombreuses organisations, et ce qui définit l'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation, ce sont les avantages ou les résultats de l'utilisation de la gestion des connaissances. Les connaissances détenues par l'organisation sont généralement considérées comme le facteur essentiel des niveaux de performance [47]. Les connaissances et les actifs de connaissances ont attiré l'attention des organisations comme l'une des ressources les plus importantes du point de vue stratégique de l'organisation en raison de son impact sur l'avantage concurrentiel et l'innovation qui conduisent l'organisation à une performance supérieure [48].

La gestion des connaissances gagne son importance à travers ses opérations et ses pratiques pour atteindre la positivité dans le contexte de l'organisation, enrichir le travail et améliorer la productivité. Les organisations reconnaissent qu'elles doivent porter leur attention sur les processus de gestion des connaissances ; création, transformation, diffusion, participation, stockage, sélection et traitement pour augmenter leurs performances.

Le partage des connaissances devient critique pour l'utilisation des actifs de connaissances et leur utilisation, le cas échéant, et la raison en est que le partage des connaissances peut être considéré comme un élément indispensable de l'organisation, car les connaissances qui émergent dans les organisations nécessitent un transfert et une participation. Pour être connues et comprises [48], les connaissances explicites et implicites sont considérées comme la principale ressource des entreprises pour acquérir

et conserver un avantage concurrentiel. Le partage ou l'intégration des connaissances combine des connaissances dispersées pour favoriser l'innovation et la créativité.

Il existe de nombreuses pratiques actuelles de partage des connaissances telles que les programmes de formation et de développement, les systèmes informatiques, les rapports, les documents officiels et les équipes multifonctionnelles, sont tous des exemples d'intégration des connaissances en combinant les connaissances à travers un large spectre ou un environnement pour améliorer la qualité des produits et services qui augmentent la réactivité aux besoins des clients, renforce la capacité d'innovation et améliore la performance organisationnelle globale [49]. Une visibilité stratégique de gestion de connaissances permet à l'organisation de déployer des outils collaboratifs qui facilitent la mémorisation, le partage des connaissances et la mise en commun des experts de l'organisation, en vue d'optimiser le processus d'innovation.

### E-La gestion des compétence et performance organisationnelle à l'ère du covid 19 :

Une crise sanitaire très grave est apparue pour le bien-être des individus aussi que pour la santé de l'économie Mondiale : Le Covid 19. La propagation du virus, ainsi que les efforts déployés pour l'endiguer avaient un impact remarquable sur les organisations. Cependant, dès le mois de Mars 2020, et dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, le Maroc était contraint de prendre des mesures drastiques, nombreuses restrictions sont rentrées en vigueur à savoir le confinement, le couvre-feu sur tout le territoire national, la fermeture des frontières : aériennes terrestres et maritimes du pays etc. Les conséquences de cette crise sanitaire sur le chiffre d'affaires CA global des entreprises durant la période du confinement (mars-mai 2020) étaient flagrantes.

L'économiste Joseph Schumpeter a théorisé l'innovation en relevant que les périodes de crises favorisent l'innovation. La pandémie Covid-19 a forcé les entreprises à changer et à accélérer les projets d'innovation pour donner une réponse à une demande nouvelle et à un changement d'environnement qui conditionneront la performance future des organisations. Il est connu que pour l'obtention des gains de productivité et d'un avantage compétitif, les entreprises doivent réfléchir à des solutions techniques innovantes.

L'innovation, comme investissement immatériel, est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

entreprises. Elle est considérée comme un des moteurs de survie et de développement pour de nombreuses entreprises surtout dans le contexte actuel, l'innovation non seulement de processus ou méthodes de gestion mais en matière de connaissances individuels ou collectif, de compétences des salariés pour rendre la performance des organisations en période de crise efficace et efficiente.

Les guerres et les crises passées dans l'histoire ont été des occasions d'apprentissage et des sources pour l'innovation. Selon [50], cette crise sanitaire va entraîner probablement des traces dans les méthodes managériales, qui vont certainement connaître des évolutions de deux ordres : la généralisation des usages liés au télétravail et le retour en grâce de logique ingénieur de la maîtrise industrielle des entreprises.

Les répercussions de la crise sanitaire ont été très puissantes, en matière d'engagement individuelle et collectif, d'adaptation, de santé, de mise en place très rapide de nouvelles modalités de travail, de remise en cause du management. Les organisations disposeront de deux alternatives en termes de management après cette crise : retourner à l'état de départ ou saisir l'opportunité de réinventer certaines pratiques managériales.

### Conclusion :

L'émergence de l'Economie Fondée sur la Connaissance, l'intensification de la concurrence et l'évolution exponentielle des Technologies de l'Information et de la Communication caractérisent le climat actuel des affaires et des organisations après la crise sanitaire qu'a connu le monde entier. Les besoins et les exigences des clients se multiplient et la durée de vie des produits se raccourcit. Ainsi, face à ces challenges, toute organisation se trouve dans la nécessité de s'améliorer constamment voire de réinventer son business model en vue de survivre et de développer son avantage concurrentiel, en faisant appel à sa capacité de mobiliser, d'acquérir, d'assimiler et de reproduire les bonnes connaissances susceptibles de booster ses activités d'innovation et de mise en œuvre de nouveaux produits.

La connaissance est devenue une ressource indispensable pour toute organisation dans tous les secteurs d'activités. Reconnue désormais comme étant le véritable carburant de la nouvelle économie, la connaissance est source d'innovation, de compétitivité et de performance. De ce

point de vue, Le succès de toute organisation est de plus en plus tributaire de son capital immatériel qui porte notamment sur les connaissances explicites et tacites (compétences, savoir faire, expériences, etc.) détenues par les collaborateurs

Au plan managérial, les organisations doivent accorder l'importance nécessaire à la gestion des connaissances tout en gérant leur compétence pour atteindre une performance globale optimale et garantir, par conséquent, la compétitivité devant les aléas du marché. Pour ce faire, il serait judicieux de revoir les politiques de gestion afin d'institutionnaliser la gestion des connaissances en tant que fonction administrative susceptible d'apporter une réponse opérationnelle aux besoins de la performance globale des achats publics par la mobilisation de la connaissance collective et la création d'une intelligence collective.

La gestion des connaissances, en tant que démarche qui permette la création et la capitalisation des connaissances et des expériences, favorise l'apprentissage et le développement des compétences et offre un espace intuitif de création de nouvelles idées et d'émergence de nouveaux concepts. Enfin, la mise en œuvre de nouveaux produits et services innovants et à forte valeur ajoutée permettrait à l'entreprise d'accroître ses parts de marchés et de maintenir sa compétitivité face à un environnement concurrentiel.

### References :

- [1] BALMISSE, G. (2002). Gestion des connaissances: Outils et applications du knowledge management. Paris : Vuibert.
- [2] Beyou, C. (2003). Manager les connaissances. Rueil-Malmaison, France: Éditions Liaisons.
- [3] Lee, J. H., & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. Expert Systems with Applications, Vol. 20, No. 4, 299-311.
- [4] Tisseyre, R. C. (1999). Knowledge management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances. Paris : Hermes Science Publications.
- [5] Prax, J. Y. (2012). Le manuel du knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. (3e éd.). Paris : Dunod.



## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- [6] Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, N° 154.
- [7] Perrenoud, P. (2000). Articulation théorie-pratique et formation de praticiens réflexifs en alternance. Colloque Alternance et complexité en formation, Bordeaux, 16-18 mars 2000
- [8] Champy-Remoussenard, P. (2005). Les théories de l'activité entre travail et formation. *Savoirs*, N° 8, 11-50.
- [9] Prax, J. Y. (2000). *Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris : Dunod.
- [10] Schultze U., Leidner D.E. (2002), « Studying Knowledge Management in Information Systems Research: discourses and theoretical assumptions », *MIS Quarterly*, vol.26, n°3, pp 213-242, Septembre.
- [11] Wiig, K.M., 1997. Knowledge management Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), pp.1-14.
- [12] Horwitch, M. and Armacost, R. (2002), "Helping Knowledge Management Be All It Can Be", *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 No. 3, pp. 26-31.
- [13] Bergeron B. 2003. *Essentials of knowledge management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- [14] King ,W.R. (2009) *Knowledge Management and Organizational Learning*. Annals of Information Systems, vol 4. Springer, Boston, MA.
- [15] Heaidari, M., Moghimi, S.M. & Khanifar, H. (2011), *The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran*, *British Journal of Science*, Vol. 1 No. 2, pp. 54-75.
- [16] Ichijo , K., & Nonaka, I , (2006). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press.
- [17] Alavi, M. (2000). Managing knowledge. In R. Zmud (Ed.), *Framing the domain of IT management* (pp. 15-28). Cincinnati, Ohio: Pinnoflex Educational Resources Ltd.
- [18] Kingston, J. (2012). Choosing knowledge dissemination approach. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 160- 170
- [19] Alavi , M ., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- [20] Fejoux cécile (2013), *gestion des compétences et GEPC* Dunod 2ème édition, paris, p 45
- [21] HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1993), *Strategy as stretch and leverage*, *Harvard Business Review*, March-April, p.75-84.
- [22] Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. Paris : Liaisons
- [23] Muffato, M. (1998). Corporate and individual competences : How do they match the innovation process ? In *International journal of technology management*, 836-853.
- [24] Ermine, J. L. (2001). *Ressources humaines et gestion des connaissances*. *Personnel*, N° 425, décembre 2001, 11-16.
- [25] Leplat, J. (1991). Compétences et ergonomie. In Amalberti, R., De Montmollin, M., & Theureau, J. (eds). *Modèles en analyse du travail*. (pp. 263-278)..
- [26] Minet, F. (2009). *Formation et logique compétence, des principes à la mise en pratique*. En ligne <http://solidarites-sante.gouv.fr>.
- [27] Sveiby, K. E. (2000). *La nouvelle richesse des entreprises : Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Paris : Maxima-Laurent du Mesnil.
- [28] Gillet, P. (1997). *Construire la formation utile pour les enseignants et les formateurs*. (4e éd.). Paris : ESF, Collection pédagogie.
- [29] Gilbert, P., & Parlier, M. (1992). *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH*. *Personnel*, 02/1992, N° 330, 42-46.
- [30] Géniaux, I., & Mira Bonnardel, S. (2001). *La gestion des connaissances et des compétences dans les petites*

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

entreprises technologiques : Une approche empirique. *Revue internationale PME*, 14(2). 41-65.

[31] Marbach, V. (1999). *Evaluer et rémunérer les compétences*. Paris : éd. D'Organisation.

[32] CETEAU Jean Pierre (2002), *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique*, 4ème édition, Armand colin, paris, p 71.

[33] Mack, M. (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, no 105, septembre-octobre, p. 43-48.

[34] Baumard, P. (1995), « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la "consensualité" », *Revue française de gestion*, no 105, septembre-octobre, p. 49-57.

[35] Mesmer-Magnus, J. R., & Dechurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, Vol. 94, No. 2, 535-546.

[36] Durand, M. (2000). *Développement personnel et accès à une culture professionnelle en formation initiale des professeurs*. Communication au Colloque de l'ACFAS, Montréal.

[37] Cazal, D., & Dietrich, A. (2003). *Compétences et savoirs : Quels concepts pour quelles instrumentations ?* In Klarsfeld, A., & Oiry, E. (Coord.). *Gérer les compétences : Des instruments aux processus*, (pp. 241-262). Paris : Vuibert.

[38] Arrègle, J. L., & Quélin, B. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris : Ellipses.

[39] Mira Bonnardel, S. (2000). *Pour un management conjoint des connaissances et des compétences*. Actes de la IXe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26.

[40] Paraponaris, C. (2002). *Le management des connaissances et la gestion des compétences : Les pratiques au sein des multinationales*. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 196-197, 105-120.

[41] Prévot, F., Branchet, B., Boissin, J. P., Castagnos, J. C., & Guieu, G. (2010). The intellectual structure of the

competence-based management field : A bibliometric analysis, research. In Sanchez, R., & Heene, A. (2010). *Research in Competence-Based Management*. Bingley, UK : Emerald.

[42] Choi, B., & Lee, H. (2014). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems / Summer 2003*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-222.

[43] The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital, *International Journal of Management*, 24(3), 549-73.

[44] Biswas, S. (2017). Adoption of Knowledge Management Systems: A Study on How Wiki Systems Should Be Adopted by Minimizing the Risk of Failure. *Information and Knowledge Management*, 7(7), 1-7

[45] Cohen, M.D. & Sproul, L.E. (1991) 'Editors' Introduction', *Organization Science* 2(1): 1-3 (Special issue on Organizational Learning – Papers in honor of [and by] James G. March).

[46] Drucker, P. F. (1993). "The rise of the knowledge society." *The Wilson Quarterly*, vol. 17, no. 2, p. 52+.

[47] Yadav, N. (2013). A role of knowledge management in organizational performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(11), 195-201.

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

[49] Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54(8), 1861-1885.

[50] Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29, 105-149.