



Des données RH aux connaissances stratégiques : Un modèle d'apprentissage organisationnel et de médiation socio-technique intégrant Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) et Knowledge Management (KM)

MIRDASSE Samir

Docteur en sciences économiques et gestion - Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé: Dans un contexte de transformation numérique accélérée, les Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) et le Knowledge Management (KM) émergent comme des leviers clés pour valoriser les actifs intangibles. Cependant, la littérature actuelle peine à modéliser leurs synergies, en particulier sous l'angle de l'apprentissage organisationnel.

Cet article propose un modèle conceptuel intégrateur visant à combler les lacunes théoriques et opérationnelles entre SIRH et KM, en ancrant leur interaction dans la théorie des boucles d'apprentissage simple et double.

Une méta-analyse conceptuelle croise les théories fondatrices des SIRH, du KM et de l'apprentissage organisationnel, synthétisant 114 travaux empiriques et théoriques pour identifier des mécanismes socio-techniques sous-explorés.

Le modèle identifie trois dynamiques interdépendantes : (1) les flux techno-structuraux (modularité des SIRH, interopérabilité), (2) les médiations socio-culturelles (leadership facilitateur, récompenses intrinsèques), et (3) les boucles de rétroaction entre apprentissage incrémental (optimisation des processus) et disruptif (innovation RH). Il démontre comment les données explicites des SIRH alimentent les connaissances tacites du KM, et inversement.

Ce cadre renouvelle les paradigmes existants en offrant une grille d'analyse unifiée pour les écosystèmes informationnels hybrides, particulièrement dans les économies émergentes. Il ouvre des pistes empiriques pour tester les hypothèses de médiation et étendre le modèle à des contextes sectoriels variés.

Mots-clés: Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) ; Knowledge Management (KM) ; apprentissage organisationnel ; médiation socio-technique ; boucles d'apprentissage ; innovation RH.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15337968>

Published in: Volume 4 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, les Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) et les pratiques de Knowledge Management (KM) émergent comme des leviers stratégiques pour les organisations cherchant à optimiser leurs actifs intangibles (Nonaka & Takeuchi, 1996 ; Strohmeier, 2020). Alors que les SIRH structurent les données explicites (compétences, performances) pour rationaliser les processus RH, le KM vise à capitaliser les connaissances tacites (savoirs informels, expériences) afin de stimuler l'innovation (Hislop et al., 2018 ; Marler & Fisher, 2013 ; Mirdasse, 2024a). Cette complémentarité théorique, pourtant prometteuse, reste largement inexplorée dans la littérature, malgré les appels répétés à dépasser les approches techno-centrées (Strohmeier & Piazza, 2015 ; Zack & al., 2009).

Les travaux existants révèlent trois lacunes majeures. Premièrement, les SIRH modernes, bien qu'équipés de modules avancés (analytique prédictive, IA), peinent à intégrer les dimensions tacites du KM, limitant leur capacité à soutenir l'apprentissage organisationnel (Alavi & Leidner, 2001 ; Krausert, 2017). Deuxièmement, les systèmes de KM négligent souvent le potentiel des données structurées des SIRH pour alimenter leurs référentiels, perpétuant des silos informationnels (Kazmi & Naaranoja, 2014 ; Memon et al., 2022). Troisièmement, les modèles actuels, focalisés sur des variables isolées (technologiques ou culturelles), ignorent les interactions dynamiques entre ces écosystèmes, notamment dans des contextes émergents marqués par des défis infrastructurels (Michailova & Hutchings, 2006 ; Mirdasse, 2024b ; Valcik & al., 2023). Ces limites soulignent l'absence de cadres conceptuels intégrateurs, capables de modéliser les synergies SIRH-KM à travers une théorie unificatrice.

Cet article propose de combler ces lacunes en développant un modèle conceptuel intégrateur, ancré dans la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1997 ; Crossan & al., 1999). L'objectif est double : théoriser les mécanismes par lesquels les SIRH et le KM interagissent pour générer des boucles d'apprentissage simples (ajustements incrémentaux) et doubles (innovation disruptive), et opérationnaliser ces interactions en identifiant des variables clés (modularité des SIRH, culture de partage) et des relations de médiation testables empiriquement.

Pour y parvenir, cette recherche adopte une méta-analyse conceptuelle croisant les théories fondatrices du KM (Nonaka & Takeuchi, 1996), des SIRH (Lengnick-Hall & Moritz, 2003) et de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1997). Une synthèse critique de 114 travaux empiriques et théoriques permet d'identifier les angles morts et de proposer un cadre hybride, articulant dimensions techniques (modularité, interopérabilité) et socio-culturelles (leadership, communautés de pratique).

L'article se structure en quatre parties : une revue de littérature analysant les évolutions des SIRH, les fondements du KM en contexte RH, et les lacunes théoriques de leur intégration ; un cadre conceptuel ancré dans la théorie de l'apprentissage organisationnel ; une proposition de modèle opérationnalisant les interactions SIRH-KM via six hypothèses directes et médiatrices ; et une conclusion soulignant les implications théoriques, pratiques et les voies de recherche futures.

Contrairement aux approches existantes, ce modèle dépasse les silos disciplinaires en intégrant une vision dynamique des boucles d'apprentissage, reliant données structurées SIRH et connaissances tacites KM, des variables intermédiaires (culture de partage, outils collaboratifs) souvent négligées dans les modèles techno-centrés, et une applicabilité contextualisée, notamment pour les économies émergentes confrontées à des défis d'adoption technologique (Barikzai & Perdana, 2024). Ce travail offre ainsi une base robuste pour des études empiriques futures, tout en renouvelant le dialogue entre gestion des RH (GRH) et systèmes d'information (SI).

2. Revue de littérature

2.1 Les SIRH comme outils de structuration des données RH

2.1.1 Définition et évolutions historiques des SIRH

Les SIRH se définissent comme des architectures technologiques intégrées conçues pour standardiser, centraliser et optimiser les processus de GRH (Bondarouk & Ruël, 2009). Leur émergence dans les

années 1980 correspond à une automatisation progressive des tâches administratives, avec une focalisation initiale sur la gestion de la paie et des contrats (Strohmeier, 2020). L'avènement des Enterprise Resource Planning (ERP) dans les années 1990 a marqué une évolution majeure, permettant une intégration transversale des données RH avec d'autres fonctions organisationnelles (finance, logistique) (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Depuis les années 2010, les SIRH intègrent des fonctionnalités avancées telles que l'analytique prédictive, l'intelligence artificielle et la gestion des talents à l'échelle globale, reflétant une transition d'outils opérationnels vers des plateformes stratégiques (Davenport & al., 2010 ; Marler & Fisher, 2013). Cette mutation s'inscrit dans un contexte de digitalisation accélérée, où les SIRH deviennent des leviers critiques pour aligner les pratiques RH sur les objectifs organisationnels (Strohmeier & Piazza, 2015).

2.1.2 Fonctions clés et impact organisationnel

Les SIRH se caractérisent par quatre fonctions centrales, chacune contribuant à une structuration méthodique des données RH. Premièrement, la gestion des compétences repose sur des mécanismes de cartographie dynamique, permettant d'aligner les profils individuels avec les besoins stratégiques à moyen terme (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Des études empiriques montrent que cette fonction facilite une allocation optimale des RH, réduisant les écarts entre les compétences existantes et les exigences métier (Kravariti & Johnston, 2020). Deuxièmement, le recrutement automatisé s'appuie sur des algorithmes de matching et des outils de présélection, minimisant les délais de pourvoi tout en soulevant des interrogations éthiques liées à la transparence des critères d'évaluation (Stone et Deadrick, 2015 ; Tambe & al., 2019). Troisièmement, les modules de formation personnalisée exploitent les données historiques de performance pour recommander des parcours d'apprentissage adaptés, une approche validée par des recherches récentes sur l'upskilling en contexte industriel (Rane & al., 2023 ; Sajja & al., 2025 ; Spaho & al., 2025). Quatrièmement, le pilotage de la performance s'appuie sur des tableaux de bord agrégés, transformant des indicateurs disparates (taux d'absentéisme, engagement) en insights actionnables pour les décideurs (Cascio & Boudreau, 2016). L'impact organisationnel des SIRH se mesure ainsi à travers leur capacité à transformer des données brutes en leviers de compétitivité, bien que leur déploiement optimal dépende de facteurs contextuels sous-estimés dans la littérature (Zack & al., 2009).

2.1.3 Enjeux critiques et limites conceptuelles

Malgré leurs avancées fonctionnelles, les SIRH présentent des limites structurelles qui entravent leur pleine efficacité. Un premier défi réside dans le fossé techno-culturel : certaines organisations perçoivent ces systèmes comme des outils de contrôle plutôt que d'émancipation, générant des résistances internes (Strohmeier, 2020). Un deuxième enjeu concerne l'interopérabilité limitée avec d'autres systèmes d'information (KM, CRM), créant des silos data qui nuisent à une capitalisation holistique des connaissances (Alavi & Leidner, 2001). Enfin, la déshumanisation des interactions RH constitue un risque majeur, notamment lorsque l'automatisation supplante les processus décisionnels nécessitant une intelligence contextuelle (Cappelli, 2017 ; Van den Broeck & al., 2021). Ces limites soulignent la nécessité de repenser les SIRH non comme des solutions autonomes, mais comme des composantes d'un écosystème informationnel plus large.

2.1.4 Transition vers l'articulation avec le Knowledge Management

Si les SIRH excellent dans la gestion des données explicites (compétences certifiées, résultats quantitatifs), leur capacité à capter les connaissances tacites – savoir-faire informels, routines organisationnelles – reste limitée (Nonaka & Takeuchi, 1996 ; Nonaka, 2009). Cette lacune appelle à explorer comment les systèmes de KM peuvent compléter les SIRH en formalisant ces dimensions intangibles, particulièrement dans des contextes où la transmission intergénérationnelle des savoirs est cruciale (Hislop & al., 2018). La section suivante analyse cette complémentarité potentielle, en identifiant les synergies théoriques et pratiques entre gestion des connaissances et structuration des données RH.

2.2 Knowledge Management (KM) en contexte RH

2.2.1 Fondements théoriques du KM appliqués aux RH

Le KM désigne un ensemble de processus visant à identifier, capitaliser, partager et réutiliser les connaissances organisationnelles pour renforcer la compétitivité (Hislop & al, 2018). Dans le contexte RH, cette discipline prend une dimension stratégique, car elle permet de transformer les savoirs individuels (compétences, expériences) en actifs collectifs pérennes (Minbaeva, 2021 ; Mirdasse, 2024c). Deux cadres théoriques dominent la littérature : la théorie de la conversion des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1996 ; Nonaka, 2009) et la théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998). Le premier cadre postule que la création de connaissances résulte d'interactions dynamiques entre savoirs tacites (informels, contextuels) et explicites (codifiés, structurés). Le second insiste sur le rôle des réseaux informels dans la diffusion des savoirs, en particulier dans des contextes professionnels complexes (Brown & Duguid, 1991). Ces théories, initialement développées dans des secteurs industriels, trouvent une résonance particulière en GRH, où la gestion des compétences et la rétention des savoirs critiques constituent des enjeux majeurs (Swart & Kinnie, 2003).

2.2.2 Conversion des connaissances tacites/explicites en GRH

La distinction entre connaissances tacites et explicites, conceptualisée par Polanyi (1966, 2009) puis opérationnalisée par Nonaka et Takeuchi (1996), offre un prisme d'analyse pertinent pour les RH. Les connaissances tacites, ancrées dans l'expérience individuelle comme l'expertise technique et l'intuition managériale, sont difficiles à formaliser mais essentielles pour l'innovation (Grant, 1996). À l'inverse, les connaissances explicites, documentées dans des bases de données ou des procédures, facilitent la standardisation des pratiques (Zack, 1999a). En GRH, cette dualité se manifeste à travers des processus tels que le mentorat (transfert tacite-tacite) ou la digitalisation des parcours de formation (conversion tacite-explicite) (Hislop & al, 2018). Toutefois, des études empiriques soulignent les limites de cette approche dans les organisations hiérarchiques, où les barrières culturelles entravent le partage volontaire des savoirs (Cabrera & Cabrera, 2002). Les recherches de Foss et al. (2010) sur la gouvernance des connaissances dans les multinationales ont mis en évidence des barrières structurelles entravant le transfert des savoirs critiques lors des transitions intergénérationnelles, ces défis étant exacerbés dans les contextes culturellement fragmentés. Une étude complémentaire menée par Michailova et Hutchings (2006) souligne que les dynamiques de partage des connaissances tacites varient significativement entre les économies matures et les économies en transition, en raison de différences institutionnelles et de cultures organisationnelles divergentes.

2.2.3 Rôle des communautés de pratique dans la capitalisation des savoirs RH

Les communautés de pratique (CoP), définies comme des groupes d'individus partageant un intérêt commun et apprenant collectivement à travers des interactions régulières (Wenger, 1998), constituent un mécanisme clé pour le KM en contexte RH. Ces réseaux informels facilitent la circulation des connaissances tacites en transcendant les frontières hiérarchiques et fonctionnelles (Lave & Wenger, 1991). Dans le domaine RH, les CoP peuvent prendre la forme de groupes de travail sur la diversité, de forums d'échange sur les meilleures pratiques de recrutement ou de cercles d'innovation sociale (Swart & Kinnie, 2003). Une méta-analyse approfondie menée par Probst et Borzillo (2008) révèle que les organisations dotées de communautés de pratique (CoP) actives démontrent une amélioration significative de la rétention des connaissances critiques par rapport aux organisations ne disposant pas de telles communautés. Cependant, leur efficacité dépend de facteurs contextuels sous-estimés, tels que la maturité digitale de l'organisation ou le degré d'autonomie accordé aux employés (Cordery & al., 2015 ; Nicolini & al., 2022 ; Venkatraman & Venkatraman, 2018).

Bien que les SIRH et le KM partagent un objectif commun d'optimisation des ressources intangibles, leur articulation reste peu explorée. Les SIRH, focalisés sur les données explicites, négligent les dimensions tacites du KM, tandis que les systèmes de KM sous-utilisent les données structurées des SIRH. Cette dichotomie opérationnelle révèle l'absence de cadres conceptuels intégrateurs modélisant

leurs interactions. La section suivante analyse les synergies potentielles et identifie les lacunes théoriques à combler.

2.3 Synergies SIRH-KM : Etat de l'art

2.3.1 Exploitation des données SIRH pour le KM

Les SIRH constituent une source structurée de données explicites (compétences formalisées, historiques de performance, parcours de formation), tandis que le KM vise à capitaliser les connaissances tacites et explicites pour renforcer l'apprentissage organisationnel. La littérature identifie plusieurs mécanismes par lesquels les données SIRH peuvent alimenter les processus de KM. Comme le montrent Kazmi et Naaranoja (2014) ainsi que Memon et al. (2022), les bases de données SIRH, enrichies par des modules analytiques, permettent d'identifier des patterns récurrents telles que les compétences critiques pour la promotion pouvant être formalisés en bonnes pratiques. Hermawan et al. (2024) et Naseem et al. (2025) complètent cette perspective en montrant comment les données de paie et de temps de travail, combinées à des indicateurs de bien-être, peuvent révéler des corrélations entre conditions de travail et productivité, offrant ainsi des insights actionnables pour les stratégies de KM. Ces études mettent en évidence le rôle des SIRH comme réservoirs de données primaires pour le KM, mais soulignent également la nécessité de mécanismes de conversion des données en connaissances exploitables, un processus encore peu modélisé dans la littérature.

2.3.2 Intégration technologique et limites opérationnelles

L'interopérabilité entre les SIRH et les systèmes de KM reste un défi majeur, comme le révèlent les travaux de Strohmeier (2020) sur les architectures technologiques des SIRH de troisième génération. Bien que ces systèmes intègrent des modules avancés (analytique prédictive, IA générative), leur capacité à interagir avec les plateformes de KM est limitée par des silos data et des protocoles incompatibles. Les données issues du recrutement automatisé (CV, évaluations comportementales) stockées dans les SIRH pourraient alimenter des bases de connaissances stratégiques, mais cette synergie est souvent entravée par l'absence de normes techniques unifiées, telles que des API (Interface de Programmation d'Applications) standardisées (Alavi & Leidner, 2001 ; Marler & Fisher, 2013). Dans les contextes émergents, des études mettent en évidence une sous-utilisation des SIRH pour la capitalisation des savoirs organisationnels, principalement en raison de lacunes structurelles et culturelles (Memon & al., 2022 ; Valcik & al., 2023). Ces limites techniques et culturelles entravent la création de boucles vertueuses entre gestion des données RH et capitalisation des savoirs, comme le soulignent les recherches récentes sur les écosystèmes informationnels hybrides (Joubert & Paraponaris, 2018 ; Valcik & al., 2023).

2.3.3 Lacunes théoriques et besoin de modélisation

Malgré des avancées ponctuelles, la littérature souffre d'un manque de cadres conceptuels intégrateurs. Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1996) sur la spiralisation des connaissances tacites-explicites, bien que fondateurs, ne prennent pas en compte les spécificités des SIRH modernes, tels que les outils d'IA générative ou les analytics RH. Par ailleurs, les modèles existants, comme celui de Zack (1999a) sur la gestion des connaissances codifiées, négligent les dynamiques organisationnelles influençant l'adoption des technologies intégrées. Des études menées par Krausert (2017) ; Marler et Boudreau (2017) et Tasheva et Nielsen (2022) identifient trois angles morts récurrents :

- ❖ **Absence de modélisation des flux de connaissances** : Les interactions entre données SIRH dont les évaluations de performance et processus KM comme la création de référentiels métiers ne sont pas cartographiées de manière systémique ;
- ❖ **Déficit de variables intermédiaires** : Aucun cadre n'intègre de variables culturelles telle que la résistance au partage ou technologiques comme le degré d'interopérabilité modulant l'intégration SIRH-KM ;
- ❖ **Manque de perspective dynamique** : Les modèles statiques dominants ignorent l'évolution cyclique des besoins en connaissances face à des environnements économiques mouvants.

Les lacunes identifiées appellent à un renouvellement théorique intégrant les apports de l'apprentissage organisationnel et des théories socio-techniques. La section suivante propose un cadre conceptuel hybride, articulant la théorie de l'appropriation technologique (pour les dimensions SIRH) et les modèles de création de connaissances (pour les dimensions KM), afin de combler ces gaps. Ce modèle visera à opérationnaliser les synergies SIRH-KM tout en tenant compte des contraintes contextuelles dont la maturité digitale et la culture organisationnelle Mirdasse (2024d), offrant ainsi une base robuste pour des études empiriques futures.

3. Cadre conceptuel

3.1 Fondements théoriques : Apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel, formalisée par Argyris et Schön (1997), postule que les organisations adaptent leurs comportements en fonction des retours d'expérience, selon deux boucles distinctes : l'apprentissage en **simple boucle** et en **double boucle**. Le premier mode correspond à une adaptation incrémentale des pratiques existantes sans remise en cause des objectifs ou des schémas cognitifs sous-jacents. Dans le contexte des SIRH, cet apprentissage se manifeste par l'optimisation des processus RH via l'analyse de données structurées (indicateurs de performance, taux de turnover), permettant des ajustements tactiques tels que la révision des programmes de formation ou la reconfiguration des grilles salariales (Crossan & al., 1999 ; Vera & Crossan, 2004). Le second mode, l'apprentissage en double boucle, implique une réflexivité critique sur les postulats organisationnels, conduisant à une transformation des normes, valeurs et stratégies établies (Argyris, 1999). Cette dynamique s'appuie sur les mécanismes de KM, où le partage de connaissances critiques tels que les retours d'expérience sur des échecs projet remet en cause les routines institutionnelles, favorisant l'innovation radicale (Edmondson, 2002 ; Nonaka et Takeuchi, 1996).

L'articulation entre ces deux boucles est au cœur de la complémentarité SIRH-KM. Les SIRH, en fournissant des données quantitatives et standardisées, alimentent principalement l'apprentissage en simple boucle. Comme le montrent Al-Shammari et al. (2024) ainsi que Falletta et Combs (2021), l'analyse prédictive des compétences via des algorithmes permet d'identifier des gaps à combler sans interroger les fondements de la stratégie RH. À l'inverse, les systèmes de KM, en capitalisant les savoirs tacites comme les récits d'expérience et les leçons apprises, activent l'apprentissage en double boucle en exposant les contradictions entre les pratiques réelles et les objectifs affichés (Corvello & al., 2024 ; Lynn, 2024 ; Mohamed & al., 2006). Cette dialectique est illustrée par le modèle des 4I (Intuition, Interprétation, Intégration, Institutionnalisation) de Crossan et al. (1999), où les flux de connaissances ascendants KM et descendants SIRH interagissent pour générer un apprentissage dynamique. Toutefois, la littérature actuelle néglige les mécanismes précis par lesquels ces systèmes technologiques facilitent ou entravent cette interaction, soulignant la nécessité d'un cadre conceptuel intégrateur (Alotaibi, 2023 ; Mirdasse, 2024e).

La pertinence de la théorie de l'apprentissage organisationnel réside dans sa capacité à dépasser les silos entre données structurées SIRH et connaissances informelles KM, tout en offrant une grille de lecture pour évaluer leur impact sur l'innovation. La section suivante justifie ce choix théorique en détaillant son adéquation aux enjeux identifiés dans la revue de littérature.

3.2 Justification du cadre

La théorie de l'apprentissage organisationnel, en tant que socle conceptuel de cette recherche, offre une grille d'analyse multidimensionnelle permettant de dépasser les cloisonnements traditionnels entre les SIRH et le KM. Son choix se justifie par sa capacité à articuler les dimensions techniques, culturelles et stratégiques de l'intégration SIRH-KM, tout en répondant aux lacunes théoriques identifiées dans la littérature. Premièrement, cette théorie permet de briser les silos entre données structurées et connaissances informelles en conceptualisant leur interaction dynamique au sein des boucles d'apprentissage. Les SIRH, en tant qu'outils de formalisation des données explicites (compétences certifiées, indicateurs de performance), alimentent principalement l'apprentissage en simple boucle, où les ajustements incrémentaux prévalent (Argyris, 1999 ; Bhatnagar, 2007 ; Clark, 2021 ; Fathmath & Ahmad, 2024 ; Greenwood, 1998). À l'inverse, les systèmes de KM, centrés sur la

capitalisation des savoirs tacites (rétroactions informelles, récits d'expérience), activent l'apprentissage en double boucle en remettant en cause les normes établies (Corvello & al., 2024 ; Lynn, 2024 ; Mohamed & al., 2006 ; Nonaka & Takeuchi, 1996). Cette complémentarité est essentielle pour transformer les données RH brutes en connaissances actionnables, comme l'illustrent les travaux d'Allaymoun et al. (2024) ; Elugbaju et al. (2024) et Wang (2024) sur l'exploitation des données SIRH pour identifier des patterns de réussite organisationnelle.

Deuxièmement, l'apprentissage organisationnel favorise l'innovation par l'analyse rétrospective des succès et échecs RH, un mécanisme sous-exploité dans les modèles existants. Les SIRH fournissent des données historiques permettant de retracer l'évolution des compétences et des performances, tandis que le KM contextualise ces données à travers des récits qualitatifs (bonnes pratiques, leçons apprises). Comme le démontre l'étude de Cascio et Boudreau (2016), l'analyse combinée de données de turnover (SIRH) et d'entretiens de départ (KM) a permis à une multinationale de repenser sa stratégie de rétention des talents. Cette approche hybride, ancrée dans la théorie de la double boucle, transcende les limites des modèles purement quantitatifs ou qualitatifs en intégrant une logique dialectique entre preuves empiriques et interprétations contextuelles (Auqui-Caceres & Furlan, 2023 ; Edmondson, 2002 ; Vera & Crossan, 2004). En outre, la littérature récente sur les organisations ambidextres (AlSaied & McLaughlin, 2024 ; O'Reilly & Tushman, 2013) souligne que l'innovation émerge souvent de tensions créatives entre exploitation (optimisation des processus via les SIRH) et exploration (remise en cause des schémas via le KM), renforçant ainsi la pertinence du cadre choisi.

Enfin, ce cadre répond aux critiques formulées à l'encontre des approches techno-centrées dominantes dans la littérature SIRH (Marler & Fisher, 2013 ; Strohmeier, 2020). En intégrant des variables culturelles dont le leadership facilitateur et processuelles tels que les mécanismes de feedback, il évite l'écueil du déterminisme technologique tout en offrant une grille d'évaluation holistique des synergies SIRH-KM. Les travaux de Hislop et al. (2018) ; Memon et al. (2020) et Rivera-Vazquez et al. (2009) sur les barrières culturelles au partage des connaissances, ainsi que ceux d'Agostinho et al. (2016) ; Memon et al. (2020) et Ralyté et al. (2008) sur l'interopérabilité technologique, trouvent ici une synthèse opérationnelle. Ce positionnement théorique permet également de contextualiser le modèle aux spécificités des économies émergentes, où les défis infrastructurels et culturels complexifient l'adoption des technologies intégrées (Barikzai & Perdana, 2024 ; Díaz-Arancibia & al., 2024).

Fort de cette justification théorique, le modèle conceptuel proposé dans la section suivante opérationnalise les interactions entre SIRH et KM à travers les mécanismes de l'apprentissage organisationnel, en identifiant des variables clés et des relations causales testables empiriquement.

4. Proposition du modèle conceptuel

4.1 Dimensions explicatives (variables indépendantes)

4.1.1 Architecture SIRH

La modularité et l'interopérabilité des SIRH constituent des piliers technologiques essentiels pour l'intégration avec les systèmes de KM. La modularité, définie comme la capacité à adapter dynamiquement les fonctionnalités des SIRH via l'ajout ou la suppression de modules spécialisés comme l'analytique prédictive et les API de connectivité, permet une flexibilité opérationnelle critique pour répondre aux besoins évolutifs des organisations (Ahmad & al., 2024 ; Davenport, 1998 ; Markova, 2012 ; Mirdasse, 2024f). Cette caractéristique est particulièrement pertinente dans des contextes où les exigences réglementaires ou stratégiques fluctuent rapidement, comme l'illustrent les travaux de Ferdowsi (2024) et Shailendra (2024) sur l'adaptation des SIRH aux normes ESG (environnement, social et gouvernance). L'interopérabilité technique, quant à elle, renvoie à la capacité des SIRH à échanger des données structurées avec des plateformes externes (logiciels de KM, outils collaboratifs), un prérequis pour éviter les silos informationnels qui entravent la capitalisation des connaissances (Akoramurthy & Kumar, 2020 ; Setiawan & al., 2025 ; Tabatabaei, 2024). Des recherches menées par Cox et al. (2013) ; Rifaieh et Benharkat (2006) et Shiferaw et al. (2018) soulignent que l'absence de standards techniques interopérables comme les API ouvertes et les formats structurés entrave significativement l'intégration entre les systèmes SIRH et les plateformes

de KM, limitant leur valeur stratégique. Ces études identifient les architectures modulaires et les protocoles d'échange de données comme des facilitateurs clés pour articuler données explicites (SIRH) et savoirs tacites (KM).

4.1.2 Culture de partage

Le leadership facilitateur et les récompenses intrinsèques incarnent des leviers culturels indispensables à la réussite de l'intégration SIRH-KM. Nonaka (2009) insiste sur le rôle des managers dans la création d'un climat de confiance organisationnelle, où le partage des savoirs tacites dont l'expertise informelle et les bonnes pratiques non documentées est perçu comme une opportunité collective plutôt qu'un risque individuel. Cette dynamique est renforcée par des mécanismes de récompenses intrinsèques – reconnaissance informelle, valorisation des contributeurs au sein de communautés de pratique – qui stimulent l'engagement sans recourir à des incitations monétaires (Daradkeh, 2022 ; Victor & Hoole, 2021). Les recherches récentes soulignent que les structures hiérarchiques rigides entravent significativement le partage des connaissances, contrairement aux cultures organisationnelles participatives qui favorisent la circulation des savoirs tacites (Foss & al., 2009 ; Reinholt et al., 2011). Ces études identifient la confiance interpersonnelle et la décentralisation des décisions comme des leviers clés pour surmonter les résistances au partage. Ces éléments culturels n'agissent pas en isolation ; ils modèrent l'efficacité des outils technologiques en influençant l'appropriation des SIRH et des systèmes de KM par les utilisateurs finaux.

4.1.3 Processus KM

La cartographie des connaissances et les outils de collaboration opérationnalisent la conversion des données SIRH en actifs stratégiques. La cartographie, définie comme l'inventaire dynamique et hiérarchisé des compétences, savoir-faire et bonnes pratiques (Cordeiro & al., 2023 ; Kogler & al., 2015 ; Mihail & Mădălina, 2023 ; von Behr & al., 2023 ; Wang & Wang, 2020 ; Yang & al., 2022), permet d'aligner les données quantitatives des SIRH comme les évaluations de performance et les historiques de formation sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Ce processus repose sur des algorithmes de catégorisation et de priorisation, validés par des recherches récentes dans le domaine de la *people analytics* (Marler & Boudreau, 2017). Les outils de collaboration (plateformes de social learning, wikis RH, forums internes), quant à eux, facilitent la co-construction de connaissances à travers des interactions asynchrones et transversales, transcendant les frontières départementales (Alavi & Leidner, 2001). Ces mécanismes incarnent la théorie de la spiralisation des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1996), où les données explicites des SIRH sont internalisées en savoirs tacites via l'expérience pratique, puis réexternalisées en nouvelles procédures standardisées.

4.2 Dimensions à expliquer (variables dépendantes)

4.2.1 Apprentissage en simple boucle

L'amélioration continue des processus RH et l'optimisation des compétences traduisent des ajustements incrémentaux guidés par les données structurées des SIRH. Selon Argyris et Schön (1997), cet apprentissage repose sur des boucles de rétroaction courtes, où les indicateurs quantitatifs (taux de turnover, délais de recrutement, satisfaction employé) informent des corrections ponctuelles sans remise en cause des paradigmes sous-jacents. Des recherches récentes mettent en évidence l'impact des outils analytiques SIRH sur l'optimisation des processus RH stratégiques. Des études conduites par Islam et Tamzid (2023) ; Kashive et Khanna (2023) et Pratiwi et al. (2024) démontrent que l'intégration de tableaux de bord interactifs facilite la synchronisation des données RH avec les systèmes de gestion des connaissances, permettant une adaptation dynamique aux besoins organisationnels. Ces travaux soulignent le rôle central de l'interopérabilité technologique et des boucles de rétroaction en temps réel pour transformer les données opérationnelles en connaissances actionnables. L'optimisation des compétences, quant à elle, s'appuie sur des algorithmes de matching entre profils individuels et besoins stratégiques, une pratique validée par Cappelli (2008) ; Cimini et al. (2023) et Guarino et al. (2022) dans le contexte des compétences numériques émergentes. Ces

variables dépendantes sont directement influencées par l'architecture SIRH et les processus KM, selon des relations hypothétiques clairement définies.

4.2.2 Apprentissage en double boucle

L'innovation RH et l'adaptation stratégique incarnent une transformation profonde des schémas cognitifs et des normes organisationnelles, activée par la confrontation entre données empiriques (SIRH) et interprétations critiques (KM). Crossan et al. (1999) décrivent ce processus comme une « remise en cause des cartes mentales dominantes », observable lors de la redéfinition des politiques de diversité suite à l'analyse combinée de statistiques RH et de récits employés. Zack (1999b) souligne que l'innovation disruptive dans la GRH nécessite une intégration systémique entre outils technologiques comme les SIRH prédictifs et la culture d'expérimentation, où les échecs sont perçus comme des opportunités d'apprentissage. Une étude menée par Yang et al. (2012) dans le secteur hôtelier montre comment l'analyse rétrospective des départs volontaires (SIRH) croisée avec des entretiens qualitatifs (KM) a conduit à une refonte complète des programmes de rétention, augmentant la fidélisation, en alignant les politiques RH sur les dynamiques d'apprentissage organisationnel.

4.3 Relations hypothétiques et mécanismes de médiation

4.3.1 Hypothèses directes

❖ Fondements théoriques pour H1a

Les systèmes modulaires, en permettant l'intégration de modules analytiques avancés telle que la prédiction des besoins en compétences, facilitent des ajustements rapides des workflows RH. Davenport (1998) souligne que cette flexibilité technologique est un déterminant clé de l'agilité organisationnelle. Ces observations sont corroborées par Almagharbeh (2024), qui identifie une corrélation positive entre modularité des SIRH et amélioration continue des processus RH dans une étude menée auprès de 410 travailleurs du secteur hôtelier jordanien. Ces travaux montrent que la modularité permet une adaptation dynamique aux changements réglementaires et stratégiques.

H1a : La modularité des SIRH influence positivement l'amélioration continue des processus RH.

❖ Fondements théoriques pour H1b

L'interopérabilité technique entre SIRH et outils de cartographie des compétences améliore la précision dans l'identification des gaps critiques. Puli et Sagi (2022) démontrent, à travers une analyse de données transversales, que l'échange fluide de données entre systèmes à savoir les historiques de formation et les évaluations de performance permet une modélisation fine des besoins en compétences. Cette interconnexion réduit les erreurs d'appariement entre profils individuels et exigences métier, optimisant ainsi l'allocation des RH.

H1b : L'interopérabilité technique influence positivement l'optimisation des compétences.

❖ Fondements théoriques pour H2a

Le leadership facilitateur joue un rôle central dans la création d'un climat psychologique sûr, propice à la remise en question des routines établies. Clarke et Ward (2006), dans une étude menée sur deux sites d'une entreprise manufacturière britannique (n=105), montrent que les managers participatifs stimulent l'innovation en encourageant l'expérimentation et la prise de risque calculée. Ces résultats sont renforcés par Nguyen et al. (2022), dont une enquête quantitative (n=365, 86 entreprises) révèle que ce style de leadership augmente significativement la probabilité d'innovation radicale dans les processus RH.

H2a : Le leadership facilitateur influence positivement l'innovation RH.

❖ Fondements théoriques pour H2b

Les outils de collaboration (wikis RH, forums) accélèrent la diffusion des connaissances externes et internes, renforçant la capacité d'adaptation stratégique. Godwin et Amah (2013), dans une étude portant sur 128 employés de 34 entreprises manufacturières nigérianes, observent que ces outils réduisent les délais d'adoption de nouvelles pratiques face à des chocs externes dont les crises sanitaires. Cette agilité découle de la capitalisation collective des retours d'expérience et de l'intégration rapide des apprentissages informels.

H2b : Les outils de collaboration influencent positivement l'adaptation stratégique.

4.3.2 Hypothèses de médiation

❖ Fondements théoriques pour H3a

La culture de partage, nourrie par des récompenses intrinsèques et un leadership facilitateur, médiatise l'impact des processus KM sur l'apprentissage en double boucle. Une étude menée par Yoo et al. (2019) auprès de 210 infirmières démontre que la confiance organisationnelle, renforcée par des mécanismes de reconnaissance informelle, facilite le partage de connaissances sensibles comme les erreurs médicales. Cette dynamique est essentielle pour activer la réflexivité stratégique, comme l'illustrent les travaux de Foss et al. (2010) sur les barrières culturelles au transfert intergénérationnel des savoirs.

H3a : La culture de partage médiatise positivement l'effet des processus KM sur l'apprentissage en double boucle.

❖ Fondements théoriques pour H3b

Les processus KM, notamment la cartographie des connaissances, transforment les données SIRH brutes en référentiels actionnables pour l'apprentissage en simple boucle. Puli et Sagi (2022) montrent que l'analyse des historiques de performance, combinée à des algorithmes de catégorisation, génère des matrices de compétences utilisées pour ajuster les programmes de formation. Ces mécanismes, validés dans des contextes industriels par Wang et Wang (2020), illustrent comment les données structurées alimentent des améliorations incrémentales sans remise en cause des paradigmes existants.

H3b : Les processus KM médiatisent positivement l'effet de l'architecture SIRH sur l'apprentissage en simple boucle.

4.4 Schéma visuel du modèle

Le modèle conceptuel proposé (Figure 1) matérialise les interactions dynamiques entre les SIRH, les systèmes de KM et les mécanismes d'apprentissage organisationnel, en s'appuyant sur les hypothèses formulées (Section 4.3). Structuré en trois dimensions interconnectées, il intègre les variables indépendantes (architecture SIRH, culture de partage, processus KM), les variables dépendantes (apprentissage en simple et double boucle) et les relations de médiation identifiées.

❖ Flux techno-structurels (SIRH vers KM)

Les **données explicites** générées par les SIRH (modularité, interopérabilité) alimentent les processus de KM via deux mécanismes clés. D'une part, la modularité permet l'intégration de modules analytiques telle que la prédiction des compétences qui structurent les données RH en référentiels exploitables (Davenport & al., 2010 ; Marler & Fisher, 2013). D'autre part, l'interopérabilité technique facilite l'échange de données avec les plateformes de KM, comme l'illustrent les travaux de Strohmeier (2020) sur les silos informationnels. Ces flux, ancrés dans la théorie socio-technique, traduisent l'hypothèse H3b : les processus KM (cartographie, outils collaboratifs) transforment les données SIRH brutes en connaissances actionnables pour l'apprentissage en simple boucle (Zack et al., 2009).

❖ Flux socio-culturels (médiation)

La **culture de partage** (leadership facilitateur, récompenses intrinsèques) opère comme un levier transversal, modérant l'impact des SIRH et du KM sur les boucles d'apprentissage. Conformément à la théorie de la conversion des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1996), cette culture favorise la formalisation des savoirs tacites dont les retours d'expérience via des communautés de pratique (Wenger, 1998), activant ainsi l'apprentissage en double boucle (hypothèse H3a). Les études de Hislop et al. (2018) et Foss et al. (2010) soulignent que cette médiation est critique pour dépasser les résistances organisationnelles et stimuler l'innovation RH.

❖ Flux de rétroaction (apprentissage vers SIRH/KM)

Les **boucles de rétroaction** ferment le cycle d'intégration. L'apprentissage en simple boucle (amélioration continue, optimisation des compétences) génère des ajustements incrémentaux des SIRH, tels que la mise à jour des modules de formation (Cascio & Boudreau, 2016). L'apprentissage en double boucle (innovation RH, adaptation stratégique), quant à lui, induit une reconfiguration des architectures SIRH comme l'intégration d'indicateurs ESG et des processus KM telle que la révision des cartographies, validant les hypothèses H1a, H1b et H2a (Argyris & Schön, 1997 ; Crossan & al.,

1999). Ces boucles reflètent une logique dialectique, où l'alignement entre données structurées et connaissances contextuelles renforce la résilience organisationnelle (Edmondson, 2002).

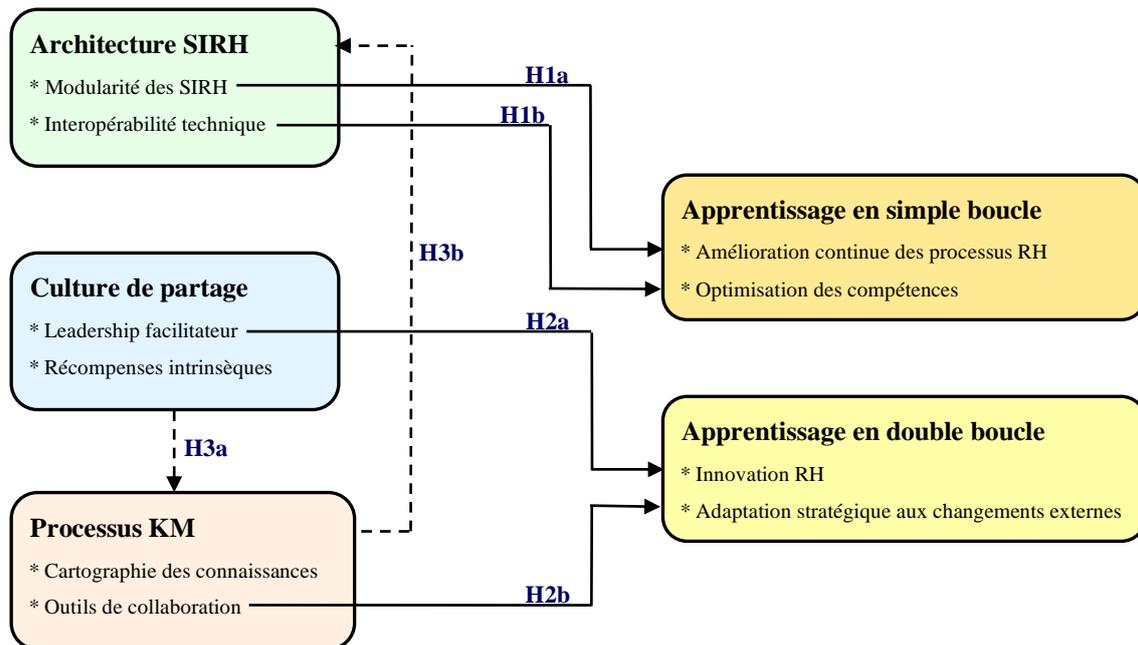


Figure 1. Modèle conceptuel des interactions dynamiques SIRH-KM : boucles d'apprentissage et mécanismes de médiation

5. Conclusion

5.1 Synthèse des résultats

Cet article propose un modèle conceptuel intégrateur articulant les SIRH et le KM à travers la théorie de l'apprentissage organisationnel. En dépassant les silos disciplinaires, le modèle identifie des mécanismes clés par lesquels les données structurées des SIRH (modularité, interopérabilité) et les processus de KM (cartographie, outils collaboratifs) interagissent pour générer des boucles d'apprentissage simples et doubles. Ces interactions, médiatisées par des variables socio-culturelles (leadership facilitateur, récompenses intrinsèques), permettent de transformer les données RH en connaissances actionnables, tout en activant l'innovation stratégique.

5.2 Implications académiques

Cette recherche contribue à trois débats majeurs dans la littérature. Premièrement, elle enrichit les travaux sur les SIRH Marler et Fisher (2013) et Strohmeier (2020) en démontrant que leur valeur stratégique dépend de leur intégration avec les systèmes de KM, plutôt que de leurs fonctionnalités isolées. Deuxièmement, elle renouvelle les théories du KM Hislop et al. (2018) et Nonaka et Takeuchi (1996) en formalisant comment les données explicites des SIRH peuvent nourrir la spiralisation des connaissances tacites-explicites. Troisièmement, elle étend la théorie de l'apprentissage organisationnel Argyris et Schön (1997) et Crossan et al. (1999) en modélisant des boucles de rétroaction dynamiques entre technologies RH et capitalisation des savoirs. Ces avancées offrent un cadre unifié pour étudier les écosystèmes informationnels hybrides, un enjeu critique à l'ère de l'IA générative et des défis de durabilité.

5.3 Limites et perspectives

Bien que novateur, ce modèle présente des limites appelant des investigations futures. Conceptuellement, il se concentre sur les interactions SIRH-KM sans explorer pleinement leur articulation avec d'autres systèmes comme CRM et supply chain. Empiriquement, sa validation

nécessite des études de cas approfondies, notamment dans des contextes émergents où les barrières culturelles et technologiques sont prononcées (Barikzai & Perdana, 2024 ; Michailova & Hutchings, 2006). Trois axes de recherche se dégagent :

- ❖ **Applications empiriques** : Tester les hypothèses via des méthodes mixtes dont l'analyse de données SIRH couplée à des entretiens qualitatifs.
- ❖ **Extensions contextuelles** : Adapter le cadre aux spécificités sectorielles comme la santé et l'industrie 4.0 et aux régulations transnationales à savoir GDPR (General Data Protection Regulation) et ESG.
- ❖ **Innovations méthodologiques** : Exploiter l'IA pour modéliser les flux de connaissances en temps réel entre SIRH et KM.

En formalisant les synergies entre structuration des données et capitalisation des savoirs, cet article ouvre une voie théorique et pratique pour repenser la gestion des RH à l'ère digitale. Le modèle proposé, en transcendant le déterminisme technologique, invite les organisations à cultiver un écosystème où apprentissage continu et innovation disruptive coexistent – une condition essentielle pour survivre dans des environnements économiques toujours plus complexes et incertains.

Bibliographie

- [1] Agostinho, C., Ducq, Y., Zacharewicz, G., Sarraipa, J., Lampathaki, F., Poler, R., & Jardim-Goncalves, R. (2016). Towards a sustainable interoperability in networked enterprise information systems: Trends of knowledge and model-driven technology. *Computers in industry*, 79, 64-76. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.07.001>
- [2] Ahmad, N. N., Zameri, S. N. M., & Mustapa, Z. (2024). Navigating complexity of human resource information system based on institutional theory perspective. *JMM17: Jurnal Ilmu ekonomi dan manajemen*, 11(1), 79-87. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v1i1.10821>
- [3] Akoramurthy, B., & Kumar, T. A. (2020). Digital Linked Information System Using Blockchain Technology: Overwhelming Information Silo. In *Blockchain Technology* (pp. 155-175). CRC Press.
- [4] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- [5] Allaymoun, M. H., Alkadash, T., Shorman, S., & Yousef, M. (2024). Leveraging Human Resource Information Systems and Artificial Intelligence in Predicting Employee Satisfaction. In *The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research: Volume 1* (pp. 473-483). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54379-1_41
- [6] Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 177-188. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.01.12>
- [7] Alotaibi, M. S. (2023). The Role of Human Resource Information Systems in Enabling Effective Knowledge Management at Tabuk University. *Economic & Managerial Researches*, 17(2).
- [8] AlSaied, M., & McLaughlin, P. (2024). Ambidextrous Innovation in Project Management: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 14(7), 151. <https://doi.org/10.3390/admsci14070151>
- [9] Al-Shammari, M., Ahmed Al Bin Ali, F., Abdulla AlRashidi, M., & Salem Albuainain, M. (2024). Big Data and Predictive Analytics for Strategic Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Computing and Digital Systems*, 17(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.12785/ijcds/1571015706>

- [10] Argyris, C. (1999). Tacit knowledge and management. In Tacit knowledge in professional practice (pp. 137-154). Psychology Press.
- [11] Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- [12] Auqui-Caceres, M. V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 741-761. <https://doi.org/10.1111/emre.12615>
- [13] Barikzai, S., Bharathi S, V., & Perdana, A. (2024). Challenges and strategies in e-learning adoption in emerging economies: a scoping review. *Cogent Education*, 11(1), 2400415. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2400415>
- [14] Bhatnagar, J. (2007). Looking from the Organisational Learning lens at technology enabled HR in Indian organisations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 7(1), 53-66. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2007.012285>
- [15] Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The international journal of human resource management*, 20(3), 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- [16] Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- [17] Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- [18] Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- [19] Cappelli, P. (2017). There's no such thing as big data in HR. *Harvard Business Review*, 2(1), 2-4.
- [20] Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- [21] Cimini, C., Romero, D., Pinto, R., & Cavalieri, S. (2023). Task classification framework and job-task analysis method for understanding the impact of smart and digital technologies on the operators 4.0 job profiles. *Sustainability*, 15(5), 3899. <https://doi.org/10.3390/su15053899>
- [22] Clark, K. M. (2021). Double-loop learning and productive reasoning: Chris Argyris's contributions to a framework for lifelong learning and inquiry. *Midwest Social Sciences Journal*, 24(1), 6. <https://doi.org/10.22543/0796.241.1042>
- [23] Clarke, S., & Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk analysis*, 26(5), 1175-1185. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00824.x>
- [24] Cordeiro, M., Puig, F., & Ruiz-Fernández, L. (2023). Realizing dynamic capabilities and organizational knowledge in effective innovations: the capabilities typological map. *Journal of Knowledge Management*, 27(10), 2581-2603. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0080>
- [25] Cordery, J. L., Cripps, E., Gibson, C. B., Soo, C., Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2015). The operational impact of organizational communities of practice: A Bayesian approach to analyzing organizational change. *Journal of Management*, 41(2), 644-664. <https://doi.org/10.1177/0149206314545087>

- [26] Corvello, V., Troise, C., Schiuma, G., & Jones, P. (2024). How start-ups translate learning from innovation failure into strategies for growth. *Technovation*, 134, 103051. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103051>
- [27] Cox, C. M., Farrell, C. M., Ng, C., Burlew, R., & Pacqué-Margolis, S. (2013). Creating an enabling environment for human resources for health program implementation in three African countries. Washington, DC, IntraHealth International: CapacityPlus.
- [28] Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- [29] Daradkeh, M. (2022). The relationship between persuasion cues and idea adoption in virtual crowdsourcing communities: evidence from a business analytics community. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-34. <https://doi.org/10.4018/IJKM.291708>
- [30] Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- [31] Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard business review*, 88(10), 52-58.
- [32] Díaz-Arancibia, J., Hochstetter-Diez, J., Bustamante-Mora, A., Sepúlveda-Cuevas, S., Albayay, I., & Arango-López, J. (2024). Navigating digital transformation and technology adoption: A literature review from small and medium-sized enterprises in developing countries. *Sustainability*, 16(14), 5946. <https://doi.org/10.3390/su16145946>
- [33] Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- [34] Elugbaju, W. K., Okeke, N. I., & Alabi, O. A. (2024). Human Resource Analytics as a Strategic Tool for Workforce Planning and Succession Management. *International Journal Of Engineering Research And Development*, 20(11), 744-756.
- [35] Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>
- [36] Fathmath, M., & Ahmad, A. (2024). Conceptual Analysis Study: A Paradigm Shift Transformation in Human Resource Management. In *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy* (pp. 204-218). CRC Press.
- [37] Ferdowski, J. (2024). Navigating HR in a Globalized Business Environment: Analyzing the Complexities of Managing HR Functions Across Borders, Including Cross-Cultural Management, International Labor Laws, and Strategies for Success in Globalized Enterprises. *a Globalized Business Environment: Analyzing the Complexities of Managing HR Functions Across Borders, Including Cross-Cultural Management, International Labor Laws, and Strategies for Success in Globalized Enterprises* (December 05, 2024). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5098565>
- [38] Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>
- [39] Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893. <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>

- [40] Godwin, I., & Amah, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Studies*, 3(9), 104-120.
- [41] Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- [42] Greenwood, J. (1998). The role of reflection in single and double loop learning. *Journal of advanced nursing*, 27(5), 1048-1053. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1998.00579.x>
- [43] Guarino, A., Malandrino, D., Marzullo, F., Torre, A., & Zaccagnino, R. (2022). Adaptive talent journey: Optimization of talents' growth path within a company via Deep Q-Learning. *Expert Systems with Applications*, 209, 118302. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118302v>
- [44] Hermawan, A., Wardani, A. K., Susilowati, E., & Hanum, U. (2024). Strategies for Optimizing Teacher Service Quality through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Pedagogy Review*, 3(1), 01-19. <https://doi.org/10.61436/pedagogy/v3i1.pp01-19>
- [45] Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- [46] Islam, M. T., & Tamzid, M. (2023). Artificial intelligence in human resource management. *Management Education for Achieving Sustainable Development Goals in the Context of Bangladesh*, 10, 61-80. <https://doi.org/10.57240/DUJMBK04>
- [47] Joubert, L., & Paraponaris, C. (2018). A conceptual perspective on knowledge management and boundary spanning: knowledge, boundaries and commons. *The Palgrave handbook of knowledge management*, 323-347. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_14
- [48] Kashive, N., & Khanna, V. T. (2023). Emerging HR analytics role in a crisis: an analysis of LinkedIn data. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(6), 1179-1204. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2022-0029>
- [49] Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2014). HRIS: An effective knowledge management solution. *GSTF Business Review (GBR)*, 3(2), 87-96. <https://doi.org/10.7603/s40706-013-0021-3>
- [50] Kogler, D. F., Rigby, D. L., & Tucker, I. (2015). Mapping knowledge space and technological relatedness in US cities. In *Global and Regional Dynamics in Knowledge Flows and Innovation* (pp. 58-75). Routledge.
- [51] Krausert, A. (2017). HR differentiation between professional and managerial employees: Broadening and integrating theoretical perspectives. *Human Resource Management Review*, 27(3), 442-457. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.11.002>
- [52] Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- [53] Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- [54] Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379. doi:10.1007/s12122-003-1001-6
- [55] Lynn, M. A. (2024). Intentional Unlearning Practices in Postmassified University Systems: Reformation for the Metamodern Era. *Journal of Global Education and Research*, 8(3), 222-235. <https://www.doi.org/10.5038/2577-509X.8.3.1334>

- [56] Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: the case of HRIS. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 81-98. <https://doi.org/10.1108/1536-541211251580>
- [57] Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- [58] Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- [59] Memon, K. R., Ghani, B., Hyder, S. I., Han, H., Zada, M., Ariza-Montes, A., & Arraño-Muñoz, M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource information system—A structured review. *Frontiers in Psychology*, 13, 944276. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944276>
- [60] Memon, S. B., Qureshi, J. A., & Jokhio, I. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 45-54. <https://doi.org/10.1002/joe.21997>
- [61] Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. *Journal of management studies*, 43(3), 383-405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00595.x>
- [62] Mihail, T. A., & Mădălina, N. N. (2023). A Knowledge Management Guideline: Identifying And Quantifying The Knowledge Level Of A Team That Works For A Software Engineering Project. *Management of Sustainable Development*, 15(2), 59-66. <https://doi.org/10.54989/msd-2023-0016>
- [63] Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR?. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- [64] Mirdasse, S. (2024a). Prévion d'utilisation du système d'information des ressources humaines (SIRH) dans l'entreprise. Elaboration d'un modèle conceptuel centré sur une extension du cadre d'ajustement Humain-Organisation-Technologie (HOT-fit). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2), 495-520. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11075671>
- [65] Mirdasse, S. (2024b). Prédiction du comportement d'utilisation du SIRH dans l'entreprise: Vers un modèle conceptuel basé sur une extension du cadre technologie-organisation-environnement (TOE). *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 634-659. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11079327>
- [66] Mirdasse, S. (2024c). Fondements théoriques d'utilisation des technologies de l'information et des systèmes d'information. Proposition d'un cadre intégrateur de groupe de variables clés. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(2), 719-738. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11073448>
- [67] Mirdasse, S. (2024d). Modèle conceptuel intégratif pour la prédiction de l'utilisation du système d'information ressources humaines dans l'entreprise: Une approche combinée des cadres d'ajustement humain-organisation-technologie et technologie organisation-environnement. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2), 233-256. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11417521>
- [68] Mirdasse, S. (2024e). Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 642-664. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11234574>

- [69] Mirdasse, S. (2024f). Digital Marketing in a Context of Digital Transformation: A Conceptual Model Integrating Digital Entrepreneurship to Revolutionize Digital Practices. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation*, 2(2), 153-177. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11370771>
- [70] Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2006). Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony?. *Journal of knowledge management*, 10(3), 103-116. <https://doi.org/10.1108/13673270610670885>
- [71] Naseem, S., Mohsin, M., & Jamil, K. (2025). Driving job satisfaction through inclusive knowledge management: a focus on learning and communication in diverse workplaces. *BMC psychology*, 13(1), 71. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02404-w>
- [72] Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Le, P. B. (2022). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240-2258. <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0905>
- [73] Nicolini, D., Pyrko, I., Omidvar, O., & Spanellis, A. (2022). Understanding communities of practice: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 16(2), 680-718. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0330>
- [74] Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080505022>
- [75] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- [76] Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology Management*, 11(7-8), 833-845. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472>
- [77] O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- [78] Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- [79] Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. Royaume-Uni: University of Chicago Press.
- [80] Pratiwi, M. A., Tiyasiningsih, E., & Fani, L. A. (2024). Digital Human Resource Management in Maritime Enterprises. In *BIO Web of Conferences*, 134, 05003. EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202413405003>
- [81] Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European management journal*, 26(5), 335-347. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.05.003>
- [82] Puli, J., & Sagi, S. (2022). Competency mapping building a competent workforce through human resource information system. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(7), 1885-1899. <https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2140261>
- [83] Ralyté, J., Jeusfeld, M. A., Backlund, P., Kühn, H., & Arni-Bloch, N. (2008). A knowledge-based approach to manage information systems interoperability. *Information systems*, 33(7-8), 754-784. <https://doi.org/10.1016/j.is.2008.01.008>
- [84] Rane, N., Choudhary, S., & Rane, J. (2023). Education 4.0 and 5.0: Integrating artificial intelligence (AI) for personalized and adaptive learning. 1(1), 29-43 <https://doi.org/10.61577/jaiar.2024.100006>
- [85] Reinholt, M. I. A., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of management Journal*, 54(6), 1277-1297. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0007>

- [86] Rifaieh, R., & Benharkat, A. N. (2006). From ontology phobia to contextual ontology use in enterprise information systems. In *Web Semantics & Ontology* (pp. 115-164). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-905-2.ch005>
- [87] Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Rogelio Flores, F. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(5), 257-270. <https://doi.org/10.1108/13673270910988097>
- [88] Sajja, R., Sermet, Y., & Demir, I. (2025). End-to-end deployment of the educational AI hub for personalized learning and engagement: A case study on environmental science education. *IEEE access*, 13, 55169-55186, <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3554222>
- [89] Setiawan, W., Abduh, M., Soemardi, B. W., & Kistijantoro, A. I. (2025). Developing the conceptual framework of an integrated information systems for Indonesian construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, 15(2), 288-308. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2024-0060>
- [90] Shailendra, M. D. (2024). Blockchain In Insurance: Claims And Underwriting. *Blockchain And AI In Business*, 346-364.
- [91] Shiferaw, W., Kifle, M., Okuboyejo, S., & Mbarika, V. (2018). A data exchange interoperability framework for eHealth applications in Ethiopia. *Asian Journal of Computer and Information Systems* (ISSN: 2321–5658), 6(02).
- [92] Spaho, E., Çiço, B., & Shabani, I. (2025). IoT Integration Approaches into Personalized Online Learning: Systematic Review. *Computers*, 14(2), 63. <https://doi.org/10.3390/computers14020063>
- [93] Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- [94] Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- [95] Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—a conceptual exploration. *Intelligent techniques in engineering management: Theory and applications*, 149-172. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17906-3_7
- [96] Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60-75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00091.x>
- [97] Tabatabaei, S. (2024). A new model for evaluating the impact of organizational culture variables on the success of knowledge management in organizations using the TOPSIS multi-criteria algorithm: Case study. *Computers in Human Behavior Reports*, 14, 100417. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100417>
- [98] Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- [99] Tasheva, S., & Nielsen, B. B. (2022). The role of global dynamic managerial capability in the pursuit of international strategy and superior performance. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 689-708.
- [100] Valcik, N. A., Sabharwal, M., & Benavides, T. J. (2023). Obstacles for Public Organizations Using HRIS. In *Human Resources Information Systems: A Guide for Public*

- Administrators, 129-152. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30862-8_9
- [101] Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- [102] Venkatraman, S., & Venkatraman, R. (2018). Communities of practice approach for knowledge management systems. *Systems*, 6(4), 36. <https://doi.org/10.3390/systems6040036>
- [103] Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>
- [104] Victor, J. A., & Hoole, C. (2021). Rejuvenating the rewards typology: Qualitative insights into reward preferences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-17. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1880>
- [105] von Behr, C. M., Minshall, T., & Clarkson, J. (2023, November). Mapping Knowledge Needs of Hospital Estates and Facilities Management Teams: Insights from a Delphi Study. In 18th European Conference on Management, Leadership and Governance. Academic Conferences and publishing limited.
- [106] Wang, A. (2024). Enhancing HR management through HRIS and data analytics. *Applied and Computational Engineering*, 64, 222-228. <https://doi.org/10.54254/2755-2721/64/20241394>
- [107] Wang, S., & Wang, H. (2020). Big data for small and medium-sized enterprises (SME): a knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 881-897. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0081>
- [108] Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- [109] Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International journal of hospitality management*, 31(3), 837-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>
- [110] Yang, W., Wang, S., Chen, C., Leung, H. H., Zeng, Q., & Su, X. (2022). Knowledge mapping of enterprise network research in China: a visual analysis using CiteSpace. *Frontiers in Psychology*, 13, 898538. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.898538>
- [111] Yoo, K. H., Zhang, Y. A., & Yun, E. K. (2019). Registered Nurses (RNs)' knowledge sharing and decision-making: the mediating role of organizational trust. *International nursing review*, 66(2), 234-241. <https://doi.org/10.1111/inr.12488>
- [112] Zack, M. H. (1999a). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58. <https://link.gale.com/apps/doc/A55487411/AONE?u=anon~f6d9db59&sid=googleScholar&xid=4a1abfd0>
- [113] Zack, M. H. (1999b). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>
- [114] Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409. <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>