



La Littératie Digitale et le Leadership Transformationnel au service du Knowledge Management

The Digital Literacy and Transformational Leadership in the Service of Knowledge Management

ETTAHIRI Yassine

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès

Laboratoire étude et recherche en management des organisations et des territoires

Maroc

EL BOUKHARI Hayat

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès

Laboratoire étude et recherche en management des organisations et des territoires

Maroc

Date de soumission : 28/07/2024

Date d'acceptation : 19/08/2024

Pour citer cet article :

ETTAHIRI Y. & EL BOUKHARI H. (2024) « La Littératie Digitale et le Leadership Transformationnel au service du Knowledge Management », Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1431-1453

Résumé

Dans un monde de plus en plus digital, il est essentiel que les organisations gèrent efficacement leur savoir (knowledge management) afin de préserver leur compétitivité et leur innovation. Dans cette recherche, nous examinons comment la littératie digitale et le leadership transformationnel peuvent jouer un rôle crucial dans l'amélioration des méthodes de gestion des connaissances. Un modèle théorique a été conçu pour examiner l'impact de chaque facteur sur cette relation, puis testé sur un échantillon de 83 entreprises en utilisant un modèle d'équations structurelles avec le logiciel IBM AMOS 21. Les résultats fournissent des preuves empiriques que la littératie digitale et le leadership transformationnel travaillent ensemble pour améliorer de manière significative le knowledge management. Selon les résultats de l'enquête réalisée, l'acquisition de connaissances digitales renforce les compétences des organisations en matière de gestion des connaissances, tandis que le leadership transformationnel encourage l'implication des employés et leur acceptation des technologies avancées. Cette recherche enrichit la littérature en offrant de nouvelles perspectives privilégiant l'importance d'investir dans le développement des compétences digitales des employés et de promouvoir un style de leadership inspirant pour maximiser le potentiel du knowledge management.

Mots clés : Littératie digitale ; leadership transformationnel ; knowledge management ; connaissances ; littératie.

Abstract

In an increasingly digital world, it is essential for organizations to manage their knowledge effectively to maintain their competitiveness and innovation. In this research, we examine how digital literacy and transformational leadership can play a crucial role in improving knowledge management methods. A theoretical model was developed to examine the impact of each factor on this relationship, and it was tested on a sample of 83 companies using a structural equation model with IBM AMOS 21 software. The results provide empirical evidence that digital literacy and transformational leadership work together to significantly enhance knowledge management. According to the survey results, acquiring digital knowledge strengthens organizations' knowledge management capabilities, while transformational leadership encourages employee engagement and acceptance of advanced technologies. This research enriches the literature by offering new perspectives that highlight the importance of investing in the development of employees' digital skills and promoting an inspiring leadership style to maximize the potential of knowledge management.

Keywords : Digital literacy ; transformational leadership ; knowledge management ; knowledge ; literacy.



Introduction

La perspective de l'entreprise axée sur la connaissance a émergé dans la littérature de gestion stratégique au cours des années 1990, notamment grâce aux travaux de (Nonaka, 1994) et (Wiig, 1993). Cette approche soutient que la valeur des ressources tangibles est déterminée par la manière dont elles sont combinées et utilisées, ce qui dépend à son tour du savoir-faire de l'entreprise (Alavi & Leidner, 2001).

Cette recherche vise à explorer comment la littératie digitale et le leadership transformationnel peuvent s'allier pour optimiser les pratiques de gestion des connaissances ou bien le knowledge management. En intégrant une maîtrise approfondie des outils numériques à un leadership inspirant, les organisations peuvent améliorer leur capacité à gérer les savoirs. Pour y parvenir, il est crucial de promouvoir une culture orientée vers la connaissance et de maximiser les bénéfices durables des initiatives du knowledge management. Les leaders transformationnels authentiques incitent leurs collaborateurs à viser des objectifs qui transcendent leurs intérêts personnels immédiats, en favorisant le développement de leur littératie digitale par l'acquisition des compétences et des aptitudes nécessaires pour utiliser efficacement les technologies numériques disponibles (outils, appareils et logiciels) afin de répondre aux besoins d'information (Bass, 1997; Jang et al., 2021).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une approche méthodologique quantitative pour explorer les facteurs influençant le knowledge management. Une enquête quantitative a été menée auprès de 83 participants, sélectionnés afin de recueillir des données empiriques sur la littératie digitale et sur le leadership transformationnel. Les données obtenues ont été analysées à l'aide d'un modèle d'équations structurelles, utilisant le logiciel IBM AMOS 21 pour tester les relations entre les variables et valider le modèle théorique proposé.

Les éléments introductifs évoqués ci-dessus nous amènent à poser les questions de recherche suivantes:

Q1 : Qu'est-ce que le knowledge management ?

Q2 : La littératie digitale peut-elle influencer le knowledge management ?

Q3 : Le leadership transformationnel peut-il avoir un impact significatif sur le knowledge management ?



Pour répondre à ces questions, cette recherche est structurée de la manière suivante: la première section explore une revue de la littérature portant sur les concepts de littératie digitale, de leadership transformationnel et du knowledge management. La deuxième section est dédiée à la méthodologie adoptée. La troisième section présente les résultats obtenus, tandis que la quatrième en section en propose une discussion approfondie. Enfin, la cinquième section conclut l'étude en mettant en avant ses implications pratiques.

1. Revue de Littérature et développement des hypothèses

1.1. Knowledge Management

Le knowledge management (ou la *Gestion des Connaissances* en français) n'est pas un phénomène organisationnel monolithique, mais dynamique et continu (Alavi & Leidner, 2001) qui contribue dans la performance organisationnelle. Les relations entre la création de connaissances, la créativité organisationnelle et les performances organisationnelles peuvent fournir un indice sur la manière dont les entreprises peuvent ajuster les processus de création de connaissances pour maintenir leurs performances (Lee & Choi, 2003).

(Wiig, 1993) est parmi les premiers auteurs ayant contribué aux recherches sur le knowledge management. Il a développé un modèle explicatif du knowledge management qui repose sur le principe que les connaissances ne seront utiles et précieuses que si elles sont organisées et synchronisées. Son modèle est marqué par quatre étapes :

- 1- Construire des connaissances (Building knowledge) : à partir de sources de connaissances externes et internes, couvrant à la fois les connaissances tacites et explicites.
- 2- Conserver les connaissances (Holding knowledge) : Stocker l'information dans des formats physiques spécifiques et facilement récupérables et dans les personnes par le biais de la formation.
- 3- Mise en commun des connaissances (Pooling knowledge) : Utiliser des systèmes de gestion des connaissances appropriés pour assurer la communication entre les pools ou les groupes d'experts.
- 4- Appliquer les connaissances (Applying knowledge) : Ici, l'utilisation des connaissances consiste à modifier ou à améliorer les processus de travail de manière à ce que les nouvelles connaissances soient automatiquement intégrées.



Pour (Petrides & Nodine, 2003) : « *Le knowledge management peut être décrit comme un ensemble de pratiques qui contribuent à améliorer l'utilisation et le partage des données et des informations dans la prise de décision.* » (p. 4). Ils considèrent que le knowledge management s'appuie sur une approche centrée sur l'homme qui considère les organisations comme des systèmes complexes issus des contextes organisationnels uniques dans lesquels ils sont développés. Cette connaissance humaine (human knowledge) est considérée par (Polanyi, 1966) en partant du fait que "*we can know more than we can tell*" (p. 4). Cette expression révèle l'importance de l'acquisition de la connaissance.

(Jennex, 2005) définit le knowledge management comme : « *la pratique consistant à appliquer de manière sélective les connaissances issues d'expériences décisionnelles antérieures aux activités décisionnelles actuelles et futures, dans le but exprès d'améliorer l'efficacité de l'organisation* ».

Pour (Alavi & Leidner, 2001), le knowledge management implique des processus distincts mais interdépendants de création, de stockage et de récupération des connaissances, de transfert et d'application des connaissances. Selon ce point de vue qui préconise l'importance de la création des connaissances (knowledge creation) dans l'organisation, (Nonaka, 1994) a proposé quatre modes de conversion de connaissance au sein des organisations, en distinguant deux types de savoir : connaissance tacite (tacit knowledge) et connaissance explicite (explicit knowledge) :

De la connaissance tacite vers la connaissance tacite (from tacit knowledge to tacit knowledge) ;

De la connaissance explicite vers la connaissance explicite (from explicit knowledge to explicit knowledge) ;

De la connaissance tacite vers la connaissance explicite (from tacit knowledge to explicit knowledge) ;

De la connaissance explicite vers la connaissance tacite (from explicit knowledge to tacit knowledge).

Nonaka et Takeuchi (1995) proposent un modèle connu comme le modèle SECI qui prévoit quatre modes de transfert et de création de connaissances (known as the SECI model) :

- **Socialization** (socialisation) est le processus de partage d'expériences et donc de création de connaissances tacites telles que les modèles mentaux et les compétences techniques. Les

connaissances tacites peuvent être obtenues sans utiliser le langage par l'observation, l'imitation et la pratique.

- **Externalization** (extériorisation) est le processus d'articulation des connaissances tacites sous la forme de concepts explicites, prenant la forme de métaphores, d'analogies, de concepts, d'hypothèses ou de modèles.
- **Combination** (combinaison) est le processus de systématisation des concepts dans un système de connaissances en combinant différents corps de connaissances explicites. Les connaissances explicites sont transférées par le biais de supports tels que des documents, des réunions, des courriers électroniques et/ou des conversations téléphoniques. La catégorisation de ces connaissances peut conduire à la génération de nouvelles connaissances.
- **Internalization** (internalisation) est le processus de conversion des connaissances explicites en connaissances tacites et est étroitement liée à l'apprentissage par la pratique.

1.2. La littératie digitale et le knowledge management

Les analphabètes du 21^{ème} siècle ne sont pas ceux qui ne savent pas lire et écrire, mais ceux qui ne peuvent pas apprendre, désapprendre et réapprendre (Tinio, 2002). Cette expression nous interpelle sur l'importance de l'apprentissage et de l'éducation pour bâtir des bases fondatrices de la littératie. (Graff, 1991) en associant la littératie avec la citoyenneté, il considère la littératie comme un droit humain fondamental et un outil pour une citoyenneté productive et une vie épanouie (p. 2). Pour préciser plus finement la notion de la littératie, nous nous référons à la définition contenue dans la *politique australienne de langue et de littératie (The Australian language and literacy policy)* publiée en Australie dans l'année 1991 par le département de l'emploi, de l'éducation et de la formation, qui affirme que :

« La littératie est la capacité de lire et d'utiliser des informations écrites et d'écrire de manière appropriée, dans un éventail de contextes. Elle sert à développer les connaissances et la compréhension, à s'épanouir personnellement et à fonctionner efficacement dans notre société. La littératie comprend également la reconnaissance des nombres et des signes et symboles mathématiques de base dans un texte.

La littératie implique l'intégration de la parole, de l'écoute et de la pensée critique à la lecture et à l'écriture. Une alphabétisation efficace est intrinsèquement volontaire, flexible et dynamique et continue à se développer tout au long de la vie d'un individu.



Tous les Australiens doivent savoir lire et écrire l'anglais, non seulement dans leur intérêt personnel et pour leur bien-être, mais aussi pour que l'Australie atteigne ses objectifs sociaux et économiques » (Australia. Department of Employment, Education and Training, 1991).

La littératie digitale est aujourd'hui utilisée dans divers domaines en raison de l'expansion rapide de la numérisation dans des secteurs tels que l'économie, la santé, les services et l'éducation (Ahmad et al., 2023). L'importance de la littératie digitale est mise en évidence par les nombreux efforts émanant de différents pays consacrés à l'élaboration et à la mise en œuvre de cadres et de plans stratégiques visant à renforcer la littératie digitale des citoyens. C'est la raison pour laquelle les gouvernements et les établissements d'enseignement supérieur déploient aujourd'hui des efforts considérables en fournissant des environnements d'apprentissage en ligne pour que les masses en général et les étudiants des universités acquièrent un certain niveau de littératie digitale (Nawaz & Kundi, 2010), visant à développer leur capacité à acquérir et à utiliser des connaissances et des techniques numériques, ainsi que leur capacité à planifier, à exécuter et à évaluer des actions numériques dans la résolution de tâches de la vie, susceptibles de refléter le développement de leur littératie digitale (Nguyen et al., 2024, p. 2).

Parmi les premières définitions de la littératie digitale est celle de (Gilster, 1997) qui la définit comme : « *la capacité de comprendre et d'utiliser des informations sous des formes multiples provenant d'un large éventail de sources lorsqu'elles sont présentées par le biais d'ordinateurs* » (p. 1).

Selon (Aviram & Eshet-Alkalai, 2006) : « *La littératie digitale est une combinaison de compétences techniques, procédurales, cognitives et émotionnelles-sociales. Par exemple, l'utilisation d'un ordinateur implique des compétences procédurales (gestion des fichiers) et cognitives (lecture intuitive des messages visuels dans les interfaces utilisateur graphiques)* ».

(Law et al., 2018) définissent la littératie digitale comme « *la capacité d'accéder, de gérer, de comprendre, d'intégrer, de communiquer, d'évaluer et de créer des informations en toute sécurité et de manière appropriée grâce aux technologies numériques pour l'emploi, les emplois décents et l'esprit d'entreprise* » (p. 6).

La littératie digitale peut être considérée donc comme un phénomène culturel et social cherchant l'amélioration des capacités des individus et le développement de leurs connaissances à l'aide des technologies de l'information et de communication (TIC). D'où l'importance de la "*littératie d'information (information literacy)*" qui intervient pour améliorer la capacité à résoudre des problèmes en utilisant les bonnes sources d'information,

en appliquant la technologie appropriée aux problèmes d'information nécessaires à son travail (Jang et al., 2021). Ce qui rend l'information un support ou un matériau nécessaire à l'initiation et à la formalisation des connaissances. Celles-ci sont appliquées pour interpréter les informations disponibles sur une situation particulière et pour décider de la manière de la gérer (Nonaka, 1994; Wiig, 1993). Ces éléments révèlent l'importance d'un bon knowledge management pour déterminer la signification d'une situation ou d'un état.

H1 : La littérature digitale aurait un impact positif sur le knowledge management.

1.3. Le leadership transformationnel et le knowledge management

Au cours des deux dernières décennies, la théorie du leadership transformationnel et transactionnel a été largement étudiée. Les concepts de leadership transformationnel et transactionnel ont été initialement introduits par (Burns, 1978) dans le cadre de ses travaux sur le leadership politique en 1978. Selon lui, le leader transformateur est celui qui est capable d'élever ses partisans au-dessus de leurs petites préoccupations et de les rallier autour d'un objectif commun pour réaliser des choses que l'on n'aurait jamais cru possibles (Burns, 1978). (Bass, 1985) a développé sa théorie du leadership transformationnel en s'appuyant sur la conceptualisation de (Burns, 1978), en créant une typologie des comportements de leadership regroupés sous les grandes catégories de leadership transactionnel et transformationnel, dont l'idée sous-jacente suppose que le degré de transformation des dirigeants est mesuré en fonction de l'effet du dirigeant sur ses subordonnés.

La théorie du leadership transformationnel-transactionnel domine la réflexion actuelle sur la recherche en matière de leadership (Judge & Piccolo, 2004). Les recherches récentes sur le leadership tentent à proposer des modèles de leadership performants. Selon (Yammarino & Bass, 1990), Le modèle de leadership qui se limite à un échange transactionnel de récompenses avec les subordonnés pour les services qu'ils rendent limite également l'ampleur des efforts fournis par les subordonnés, le degré de satisfaction des subordonnés à l'égard des accords et l'efficacité de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il convient de développer un modèle de leadership complet qui décrit la distribution des comportements de leadership, allant de l'inaction totale (laissez-faire) aux comportements transactionnels et transformationnels (Barbutto Jr, 2005).

(Bass, 1997) a suggéré que le leadership transformationnel pouvait être attribué à quatre composantes interdépendantes : l'influence idéalisée ou charisme (idealized influence or charisma), la motivation inspirante (inspirational motivation), la stimulation intellectuelle

(intellectual stimulation) et la considération individualisée (individualized consideration). Les leaders transformationnels, tout en motivant leurs suiveurs à œuvrer pour des objectifs transcendants qui dépassent les intérêts personnels immédiats au profit du groupe, de l'organisation ou du pays, doivent également veiller à leur bien-être. Pour satisfaire le bien-être des individus qui les suivent, les leaderships transformationnels devraient se disposer de certaines vertus, susceptibles de dynamiser le développement de l'apprentissage et de la connaissance au sein de l'organisation, en privilégiant l'alphabétisation et la littératie des individus. Cette attitude élargit le rôle du leadership transformationnel, en passant d'un manager classique qui cherche uniquement à gérer les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés, vers un manager dont son rôle ne se limite pas seulement à la réalisation des objectifs organisationnels, mais il ambitionne également l'acquisition, le partage et le transfert des connaissances. Ce qui permettra de lui attribuer la casquette d'un « *knowledge manager* ».

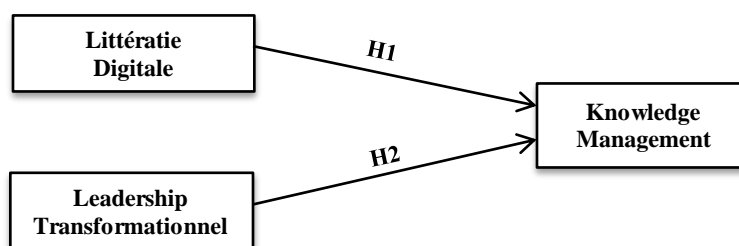
Pour mieux comprendre l'influence du leadership transformationnel sur le knowledge management, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : Le leadership transformationnel exerce un impact positif sur le knowledge management.

1.4.Le Modèle de Recherche

Le modèle de recherche comprenant les hypothèses formulées est présenté dans la **Figure 1** suivante :

Figure 1 : Modèle de Recherche.



Source : propre élaboration.

Méthodologie

1.5. Collecte des données

Notre population d'étude se compose d'employés occupant divers niveaux de responsabilité (agent commercial, agent de fabrication, responsable des ressources humaines, gestionnaire des relations, directeur de l'information, directeur informatique, auditeur/analyste commercial, vice-présidents, etc.) au sein d'entreprises de différents secteurs d'activité basées au Maroc.

La sélection de notre échantillon s'inscrit dans un contexte où le processus de digitalisation au Maroc s'accélère et gagne en importance, la transformation numérique étant désormais une priorité pour la majorité des entreprises marocaines. Cette orientation croissante vers la transformation digitale chez les entreprises locales nous permet de recueillir des données récentes, dans un environnement où la maturité numérique n'a pas encore atteint son plein développement.

Le processus de collecte des questionnaires auprès de l'échantillon cible a permis de valider 83 réponses complètes, portant ainsi la taille totale de l'échantillon à 83 participants. Le taux de réponse obtenu s'élève à 74,77%.

1.6. Analyse des données

Nous avons utilisé IBM AMOS et IBM SPSS version 21.0.0 pour analyser les données recueillies, conformément à la méthodologie en deux étapes proposée par (Anderson & Gerbing, 1988).

Dans un premier temps, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée pour évaluer la fiabilité composite et valider le modèle de mesure. Ensuite, nous avons testé les hypothèses formulées pour examiner les relations proposées et tirer des conclusions généralisables sur le sujet de l'étude (Gable, 1994).

1.7. Mesure des items

Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert.

Pour mesurer la **Littératie Digitale (LD)**, nous avons utilisé l'échelle de (Avinç & Doğan, 2024), conçue pour évaluer les niveaux de littératie digitale des élèves de l'enseignement secondaire. Quatre items ont été sélectionnés parmi les vingt développés dans cette échelle pour évaluer les capacités à apprendre, comprendre et communiquer l'information en utilisant les technologies digitales.

Les réponses ont été recueillies sur une échelle allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

Concernant le **Leadership Transformationnel (LTR)**, l'échelle de (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000). a été utilisée. Quatre items ont été choisis parmi les neuf du questionnaire sur le leadership transformationnel (Transformational Leadership Questionnaire-Local Government Version, TLQ-LGV) pour évaluer la qualité du leadership transformationnel, notamment sa capacité à élargir et élever les intérêts des subordonnés, à sensibiliser aux objectifs et à la mission du groupe, et à encourager les membres à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien commun (Burns, 1978).

Les répondants ont évalué cette capacité sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

Pour évaluer le **Knowledge Management (KM)**, nous avons sélectionné quatre items basés sur les recherches de (Wiig, 1993). Ces items mesurent l'importance accordée au knowledge management par les managers et son impact sur les activités des entreprises interrogées, en évaluant les capacités organisationnelles en la matière. Une échelle de mesure allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord) a été utilisée.

L'**Annexe 1** présente l'ensemble des items et des échelles de mesure appliquées dans cette étude.

Résultats de la Recherche

Pour évaluer notre modèle de mesure, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire (AFC) à l'aide de la modélisation par équations structurelles (MES), qui permet d'estimer les variables latentes non observées (construits ou facteurs) à partir des indicateurs observés (variables mesurées).

L'évaluation de notre modèle à travers la MES comprend deux étapes : la première porte sur l'évaluation du modèle de mesure, et la seconde sur l'examen de la structure du modèle (diagrammes de chemin ou path diagrams).

1.8.Modèle de Mesure

1.8.1. L'Analyse Factorielle Confirmatoire et la fiabilité de cohérence interne

Le premier critère à considérer pour l'évaluation est la **validité convergente**, mesurée à travers la saturation des facteurs, la fiabilité composite, et la variance moyenne extraite



(AVE). Conformément à (Fornell & Larcker, 1981), les coefficients de saturation doivent dépasser 0,60, la fiabilité composite doit être supérieure à 0,80, et l'AVE doit atteindre au moins 0,50.

Le **Tableau 1** résume les résultats concernant la validité convergente, la cohérence interne, et la fiabilité. Comme le montre ce tableau, tous les indicateurs et concepts respectent les critères de mesure requis. Les résultats démontrent un niveau acceptable de validité convergente, avec des saturations variant de 0,781 à 0,992, toutes significatives au niveau de 0,001, et donc au-dessus des valeurs minimales requises. Les valeurs de fiabilité composite sont égales ou supérieures à 0,937, tandis que l'AVE se situe entre 0,789 et 0,855, indiquant des valeurs acceptables pour tous les concepts.

Globalement, ces résultats confirment que le modèle présente une bonne validité convergente ainsi qu'une cohérence interne et une fiabilité élevées, assurant ainsi que la validité convergente est atteinte.

De plus, la cohérence et la fiabilité internes ont été évaluées à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (C- α), avec des valeurs d'échelle supérieures à 0,70, oscillant entre 0,936 et 0,964, ce qui valide la fiabilité de notre modèle de mesure.

Tableau 1. Résultats d'analyse factorielle confirmatoire, et de fiabilité de cohérence interne

construits	items	charges factorielles ¹	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite ²	Variance moyenne extraite ³
Littératie Digitale (LD)	LD1	0,955	0,936	0,937	0,789
	LD2	0,912			
	LD3	0,797			
	LD4	0,882			
Leadership Transformationnel (LTR)	LT1	0,915	0,964	0,959	0,855
	LT2	0,992			
	LT3	0,789			
	LT4	0,988			
Knowledge Management (KM)	KM1	0,781	0,942	0,939	0,794
	KM2	0,973			
	KM3	0,849			
	KM4	0,947			

Source : propre élaboration

¹ Factor loadings en Anglais.

² Composite Reliability (CR) en Anglais

³ Average Variance Extracted (AVE) en Anglais

1.8.2. Tests de Corrélations

Le second critère à examiner est la **validité discriminante**, qui consiste à évaluer les corrélations entre les variables latentes et la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE). Plus précisément, la racine carrée de l'AVE de chaque construit doit être supérieure à sa corrélation la plus élevée avec tout autre construit.

Le **Tableau 2** montre que toutes les valeurs ont un p inférieur ou égal à 0,001, indiquant une signification statistique pour chaque corrélation et chaque valeur moyenne extraite. Nous pouvons donc conclure que, pour chaque concept, la racine carrée de la variance moyenne extraite est supérieure à ses corrélations, ce qui confirme la validité discriminante (Bagozzi, 1977; Fornell & Larcker, 1981).

Tableau 2. Corrélations entre les construits de Recherche

Construits	LD	LTR	KM
LD	0,888		
LTR	0,842	0,925	
KM	0,794	0,831	0,891

Source : propre élaboration

1.9. Modèle Structurel

Le **Tableau 3** et la **Figure 2** illustrent les résultats des tests d'hypothèses concernant les relations structurelles entre les variables latentes. Le modèle structurel représenté dans la Figure 2 révèle des corrélations élevées entre les variables mesurées, avec des charges factorielles satisfaisantes par rapport aux valeurs requises.

La première hypothèse (H1) analyse la relation entre la littératie digitale et le knowledge management. L'effet de cette relation est mesuré à 0,294 avec une valeur p inférieure à 0,05, ce qui confirme l'hypothèse H1 en indiquant un effet significatif.

De plus, le leadership transformationnel exerce également un effet significatif sur le knowledge management (SE = 0,307, $p < 0,05$), ce qui valide l'hypothèse H2.

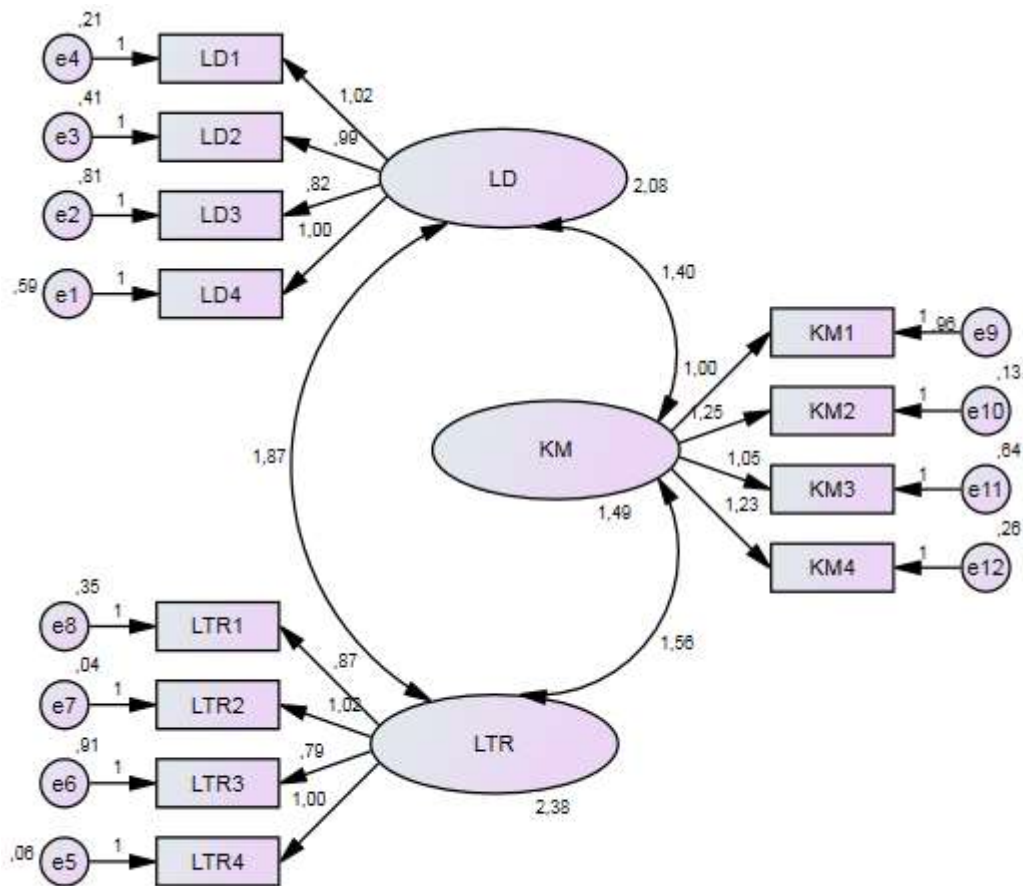
Tableau 3. Résultats des Tests d’Hypothèses

Hypothesis	Estimate	S.E.	C.R.	P	Results
H1 LD <--> KM	1,401	0,294	4,771	<0.001***	Supported
H2 LTR <--> KM	1,565	0,307	5,096	<0.001***	Supported

Note :***significant at the 0,001 level (two tailed).

Source : propre élaboration.

Figure 2 : Modèle Structurel (Amos)



Source : propre élaboration.

Discussion des Résultats

Cette recherche souligne l'importance cruciale de la littératie digitale et du leadership transformationnel dans l'amélioration des pratiques de gestion des connaissances au sein des organisations. Un modèle théorique des caractéristiques essentielles liées au leadership transformationnel et à la littératie digitale pour optimiser la gestion des connaissances a été développé et testé empiriquement à partir de données collectées auprès de diverses entreprises.

En nous appuyant sur la littérature existante, nous avons émis l'hypothèse que la littératie digitale a un impact significatif et positif sur la gestion des connaissances (H1). Les résultats confirment cette hypothèse, montrant que la littératie digitale améliore effectivement la gestion des connaissances, soutenant ainsi H1. Cela est en accord avec notre revue de la littérature, qui souligne que la littératie numérique renvoie à la capacité de rechercher, organiser, comprendre, évaluer et analyser l'information en utilisant des technologies digitales, nécessitant à la fois une maîtrise pratique des technologies modernes et une compréhension de leur utilisation (Yugay, 2023). Elle implique également le développement d'une population capable de naviguer efficacement dans une économie fondée sur la connaissance, favorisant l'adaptation et la promotion des intérêts individuels et collectifs (Lankshear & Knobel, 2006). La littératie digitale revêt ainsi une double fonction : sociale, en facilitant l'inclusion, et organisationnelle, en recommandant l'utilisation des connaissances pour améliorer les performances des organisations. Dans ce contexte, la gestion des connaissances devient un vecteur de changement organisationnel, notamment en ce qui concerne la révision des structures internes (Khaouja, 2023).

Par ailleurs, l'hypothèse H2, selon laquelle le leadership transformationnel est positivement associé à la gestion des connaissances, est également validée. En effet, comme évoqué précédemment, le leadership transformationnel est reconnu pour favoriser l'efficacité organisationnelle et encourager des performances élevées (Cuevas-Vargas et al., 2023). Il s'agit de gérer une organisation considérée comme un « système basé sur la connaissance », où circulent des informations et des connaissances à la fois explicites et tacites, acquises de l'extérieur (capacité d'absorption) ou déjà présentes au sein de l'organisation (connaissances exploitées ou non exploitées) (Garcia-Morales et al., 2008).

Conclusion, Implications, Limitations et Recommandations

Cette étude met en lumière le rôle crucial du leadership transformationnel dans l'amélioration du knowledge management au sein des entreprises marocaines. Les résultats montrent que ce type de leadership influence de manière significative le knowledge management, permettant ainsi de mieux comprendre comment les styles de leadership peuvent encourager une culture de partage, favorisant la transmission des savoirs et des expériences au sein de l'organisation. Par ailleurs, les résultats de la recherche soulignent l'importance de promouvoir le leadership transformationnel pour renforcer les pratiques du knowledge management. Ainsi, les dirigeants devraient prioriser les programmes de développement axés sur le leadership transformationnel, qui stimule l'innovation et encourage le partage des connaissances. De plus, il est essentiel que les leaders reconnaissent le rôle central du knowledge management dans l'amélioration des performances organisationnelles. En mettant en place des systèmes robustes de knowledge management qui valorisent l'apprentissage continu et la diffusion des savoirs, les entreprises peuvent accroître leur capacité à s'adapter rapidement aux évolutions du marché et aux défis opérationnels.

Bien que cette étude ait produit des résultats prometteurs, il est essentiel d'en reconnaître les limites afin de formuler des recommandations pour les recherches futures :

Premièrement, cette recherche s'est concentrée sur la relation de cause à effet entre la littératie digitale, le leadership transformationnel et le knowledge management, sans aborder les facteurs influençant cette relation. Les recherches futures devraient approfondir l'exploration des facteurs contextuels internes qui modèlent l'influence de la littératie digitale et du leadership transformationnel sur le knowledge management. L'étude du rôle de la culture organisationnelle, des stratégies commerciales, de l'adoption des technologies, ainsi que des facteurs environnementaux externes, pourrait fournir une compréhension plus fine des interactions entre ces variables.

Deuxièmement, les résultats de notre recherche quantitative ne permettent pas de comprendre pleinement comment les leaders transformationnels incitent leurs collaborateurs à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien du groupe ou de l'organisation, et comment leur approche transformationnelle contribue à accroître la littératie digitale au sein des équipes, influençant ainsi les pratiques de knowledge management. Des études longitudinales et des approches qualitatives, telles que des études de cas et des entretiens, pourraient éclairer les



mécanismes précis par lesquels le leadership transformationnel impacte le knowledge management et offrir une meilleure compréhension du contexte circonstanciel expliquant cette influence. Cela pourrait faire émerger de nouvelles pistes de recherche sur cette relation. Troisièmement, cette étude s'est appuyée sur un échantillon réduit, limité aux entreprises marocaines. Pour renforcer la validité des résultats, il est crucial d'élargir la taille de l'échantillon. Par conséquent, les recherches futures devraient envisager d'inclure un échantillon plus large et diversifié d'entreprises.

Cette étude apporte deux contributions théoriques importantes pour faire progresser la recherche sur le knowledge management dans un contexte managérial transformationnel intensifié par le développement du digital.

Premièrement, elle enrichit la littérature en explorant comment le knowledge management peut être influencé par le style de leadership. En soulignant les implications managériales du rôle du leadership transformationnel, qui influence positivement les attitudes des collaborateurs et crée une culture organisationnelle favorable (El Mahi & Slaoui, 2023), elle met en lumière l'importance de promouvoir une culture de knowledge management. Celle-ci repose sur une série d'activités, allant de l'identification à l'utilisation des connaissances partagées, en passant par la documentation, le stockage et le partage, dans le but d'améliorer l'efficacité (Zaerkabeh et al., 2024).

Deuxièmement, cette étude répond à la nécessité d'explorer la dynamique du knowledge management à l'ère digitale. Elle met en évidence les implications liées à la transformation digitale, notamment par l'intensification des efforts visant à promouvoir la littératie digitale, l'apprentissage digital et l'acquisition de compétences numériques. Ces efforts permettent de développer un modèle de knowledge management qui améliore la prise de décision des managers et facilite la saisie des opportunités (Frikh et al., 2024).

Concernant les implications de notre étude pour les managers et les décideurs organisationnels, nous recommandons que les managers adoptent un style de leadership transformationnel axé sur l'inspiration, l'encouragement à l'autonomie et la reconnaissance des efforts individuels. Ce type de leadership élève le niveau de maturité des collaborateurs ainsi que leurs préoccupations en matière d'accomplissement, d'épanouissement personnel et de bien-être, que ce soit pour eux-mêmes, l'organisation ou la société (Bass, 1999). En mettant en œuvre ces pratiques, les managers peuvent non seulement améliorer la motivation et la



performance des employés, mais aussi favoriser un environnement propice à l'apprentissage et au knowledge management, particulièrement dans une ère numérique où un niveau adéquat de littératie digitale est essentiel pour accompagner les innovations technologiques émergentes.

Annexes :

Annexe 1 : les items et échelles de mesure.

Construit	Items	Source
Littératie Digitale (LD)	<p>LD1 : J'ai des connaissances suffisantes sur les questions liées à la cybersécurité, à la fraude sur internet, à la fraude, etc.</p> <p>LD2 : Je sais résoudre les problèmes techniques que je rencontre avec les technologies numériques (tablette, téléphone, ordinateur, smart board, etc.).</p> <p>LD3 : Je peux apprendre de nouvelles technologies numériques sans difficulté.</p> <p>LD4 : Je me sens confiant dans mes recherches d'informations sur internet.</p>	Avinç & Doğan, 2024)
Leadership Transformationnel (LT)	<p>LT1 : Encourage la pensée critique et stratégique : il encourage les gens à imaginer des approches ou des solutions entièrement nouvelles aux problèmes.</p> <p>LT2 : Inspirateur de réseaux et promoteur : il promeut efficacement le travail ou les réalisations du département ou de l'organisation auprès du monde extérieur.</p> <p>LT3 : Accessible au personnel à tous les niveaux et il garde le contact en utilisant la communication face à face.</p> <p>LT4 : Responsabilise, développe le potentiel : me fait confiance pour prendre des décisions ou des initiatives sur des questions importantes ; délègue efficacement ; me permet d'utiliser mon potentiel.</p>	(Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000)
Knowledge Management (KM)	<p>KM1 : La connaissance est le fondement de tous les aspects de l'entreprise.</p> <p>KM2 : L'exploitation des connaissances par un knowledge management vigilant est nécessaire pour permettre à l'entreprise d'agir de manière intelligente.</p> <p>KM3 : Les meilleures connaissances doivent être mises à disposition et intégrées dans tous les produits et services afin de maximiser la valeur pour les clients.</p> <p>KM4 : la gestion des connaissances est une initiative de gestion qui considère et comprend les connaissances telles qu'elles sont utilisées dans des situations opérationnelles et pour des améliorations stratégiques à long terme.</p>	(Wiig, 1993)



Bibliographie :

Ahmad, R., Mehmood, S. T., & Ijaz, S. (2023). Digital Literacy Competencies : A Study of Distance Learners of Higher Education Regulatory Authority Khyber Pakhtunkhwa. *Pakistan Journal of Distance & Online Learning, IX(I)*.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25(1)*.

Alban-Metcalfe, R. J., & Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV) : A convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal, 21(6)*.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin, 103(3)*, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.

Australia. Department of Employment, Education and Training. (1991). *The Australian language and literacy policy*. National Library of Australia digitised item.

Avinç, E., & Doğan, F. (2024). Digital literacy scale : Validity and reliability study with the rasch model. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s10639-024-12662-7>.

Aviram, A., & Eshet-Alkalai, Y. (2006). Towards a Theory of Digital Literacy : Three Scenarios for the Next Steps. *The European Journal of Open, Distance and E-Learning*.

Bagozzi, R. P. (1977). Structural Equation Models In Experimental Research. *Journal of Marketing Research, 14(2)*, Article 2. <https://doi.org/doi:10.1177/002224377701400209>.

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership : A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(4)*

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ? *American psychologist, 52(2)*

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1)*.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.



Cuevas-Vargas, H., Lozano-García, J. J., Morales-García, R., & Castaño-Guevara, S. (2023). Transformational leadership and innovation to boost business performance : The case of small Mexican firms. *Procedia Computer Science*, 221, 1139-1146.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.099>

El Mahi, R., & Slaoui, S. (2023). Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(2). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/914>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Frikh, K., Oubal, K., & Ouhbi, B. (2024). Degré d'importance de la gestion des connaissances : Etat des lieux au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(3), 363-377.

Gable, G. G. (1994). Integrating case study and survey research methods : An example in information systems. *European Journal of Information Systems*, 3(2).

Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu'-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19, 299-319. <https://doi.org/DOI:10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>.

Gilster, P. (1997). *Digital Literacy*. New York: John Wiley.

Graff, H. G. (1991). *The Literacy Myth: Cultural Integration and Social Structure in the Nineteenth Century*. Transaction Publishers.

Jang, M., Aavakare, M., Nikou, S., & Kim, S. (2021). The impact of literacy on intention to use digital technology for learning : A comparative study of Korea and Finland. *Telecommunications Policy*, 45, Article 45. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102154>.

Jennex, M. E. (2005). Knowledge management systems. *International Journal of Knowledge Management*, 1(2).

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5).

Khaouja, M. (2023). Knowledge Management & Structure Organisationnel un défi de changement imposé. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3).



Lankshear, C., & Knobel, M. (2006). Digital Literacy and Digital Literacies : Policy, Pedagogy and Research Considerations for Education. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 8-20.

Law, N., Woo, D., De la Torre, J., & Wong, G. (2018). *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2* (UIS/2018/ICT/IP/51; p. 146). UNESCO Institute for Statistics (UIS).

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1).

Nawaz, A., & Kundi, G. M. (2010). Digital literacy : An analysis of the contemporary paradigms. *Journal of Science and Technology Education Research*, 1(2).

Nguyen, T. T., Tran, T. N. H., Do, T. H. M., Dinh, T. K. L., Nguyen, T. U. N., & Dang, T. M. K. (2024). Digital literacy, online security behaviors and E-payment intention. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100292>.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1).

Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). *Knowledge Management in Education : Defining the landscape*. Institute for the Study of Knowledge Management in Education.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.

Tinio, V. L. (2002). *ICT in Education*. UNDP's regional project, the Asia-Pacific Development Information Program (APDIP), in association with the secretariat of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN).

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations-Thinking about Thinking-How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. SCHEMA PRESS, LTD.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers : Some Preliminary Findings. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151–169). Leadership Library of America.

Yugay, E. (2023). Digital literacy as a key factor in educating intellectual youth. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 14(1), <https://doi.org/10.47750/jett.2023.14.01.032>.



Zaerkabeh, M., Dezfoulian, H. R., & Azizi Jalilian, F. (2024). Knowledge management in dealing with the crisis of the COVID-19 pandemic : Review, evaluation and improvement strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 111.