

Contribution de la gestion des connaissances a la compétitivité de l'entreprise marocaine : étude empirique

Contribution of knowledge management to the competitiveness of Moroccan companies: empirical study

Mohammed KHAOUJA, (*Docteur en sciences de gestion*)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement,

Faculté des Sciences Economiques et Gestion

Université Hassan 1er – Settat Maroc

Adresse de correspondance :	Route de Casablanca Km 3,5 Université Hassan 1er BP 539 TEL : 05.23.72.12.75 / 76 contact@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KHAOUJA, M. (2024). Contribution de la gestion des connaissances a la compétitivité de l'entreprise marocaine : étude empirique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 437-454. https://doi.org/10.5281/zenodo.10888964
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 18, 2024

Accepted: March 27, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 3 (2024)

Contribution de la gestion des connaissances à la compétitivité de l'entreprise marocaine : étude empirique

Résumé

Au cours des dernières années, plusieurs théories ont été avancées pour la pratique de GC. Cependant, étant donné la nature abstraite du domaine, il y a peu de consensus sur les composants et les modes de gestion des connaissances. Plusieurs recherches actuelles portent sur un ou quelques éléments organisationnels de la gestion des connaissances. Les relations critiques et fondamentales entre tous les éléments sont souvent ignorées. Le besoin de théories, principes et méthodes empiriques pour la gestion des connaissances est largement reconnu dans la littérature existante sur la gestion. Ainsi, la motivation principale de cette recherche est de développer un modèle large sous la forme d'un cadre holistique pour la gestion des connaissances d'entreprise et de mettre en lumière les retombées tangibles de la gestion des connaissances sur la compétitivité des entreprises marocaines, sujet de l'étude réalisée en 2019/2020 et de présenter les défis du Knowledge management et de contribuer à une bonne compréhension des bénéfices de la GC pour l'entreprise.

L'étude de recherche est réalisée avec un paradigme interprétatif et la démarche d'induction non démonstrative avec une stratégie de recherche par questionnaire permettant d'explorer et de décrire divers facteurs influençant la pratique de la gestion des connaissances dans les organisations.

Les résultats de ce travail de recherche ont révélé une relation significative entre la gestion des connaissances et la compétitivité à travers l'instauration d'une culture de partage et de reconnaissance favorisant une productivité accrue des collaborateurs, par l'implication des clients dans le processus de développement des produits et renforce leurs fidélités, une efficacité considérable du processus d'innovation due à la capitalisation sur les bonnes pratiques de gestion de projet de R/D et l'amélioration de la prise de décision.

Mots clés : Gestion des connaissances ; culture de partage ; capital intellectuel ; compétitivité.

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract

In recent years, several theories have been put forward for the practice of KM. However, given the abstract nature of the field, there is little consensus on the components and modes of knowledge management. Much current research focuses on one or a few organizational elements of knowledge management. The critical and fundamental relationships between all elements are often overlooked. The need for theories, principles and empirical methods for knowledge management is widely recognized in the existing management literature. Thus, the main motivation of this research is to develop a broad model in the form of a holistic framework for corporate knowledge management and to highlight the tangible impacts of knowledge management on the competitiveness of Moroccan companies' subject of the study carried out in 2019/2020 and to present the challenges of Knowledge management and contributed to a good understanding of the benefits of KM for the company.

The research study is carried out with an interpretative paradigm and the non-demonstrative induction approach with a questionnaire research strategy to explore and describe various factors influencing the practice of knowledge management in organizations.

The results of this research revealed a significant relationship between knowledge management and competitiveness through the establishment of a culture of sharing and recognition promoting increased productivity of employees, through the involvement of customers in the process of product development and strengthens their loyalty, considerable efficiency of the innovation process due to capitalization on good R/D project management practices and improved decision-making.

Keywords: Knowledge management; culture of sharing; intellectual capital; competitiveness.

Classification JEL: M41

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

On traverse aujourd'hui une période de grandes mutations sociales, économiques et politiques. L'un des changements économiques les plus importants est lié à l'importance et au rôle croissant du savoir en tant que source de valeur pour les organisations. Ces développements qui ont marqué le siècle actuel est sans doute incarné par une économie fondée sur le savoir, où le savoir, l'information et les idées sont la principale source de croissance économique (Cooke et Leydesdorff 2006), d'autres changements sociaux et technologiques, tels que les progrès et les développements des technologies d'information et de communication, la mondialisation en cours, la déréglementation accrue, etc., on aboutit à de nouveaux modèles de travail et de pratiques commerciales, et par conséquent de nouveaux métiers et activités, et également de nouveaux types de travailleurs, avec des compétences et des préférences nouvelles et différentes. Par exemple, en raison de l'essor de l'intelligence artificielle, de nombreux emplois traditionnels, y compris ceux des cadres et des travailleurs professionnels, ainsi que des travailleurs manuels, s'ils ne sont pas éliminés, sont transformés en emplois qui nécessitent des connaissances et une expérience très différente de celles d'avant. (Arntz et al.2016; Ford 2016; Minsky 2007; Susskind 2015).

Compte tenu de la mondialisation rapide, de l'immigration et de la communication, l'ère actuelle est caractérisée par le changement et non par la stabilité. Cette réalité bouleverse la plupart des organisations, sociétés et gouvernements du monde entier (Fuligni et Tsai 2015). L'économie fondée sur la connaissance se traduit par une importance croissante accordée à la diffusion et à l'utilisation des connaissances en tant que source de compétitivité et de créativité pour les organisations et les pays.

Les organisations contemporaines subissent l'effet de la domination des connaissances et n'échappent pas à l'inexploitation des connaissances incarnée dans les cerveaux des experts, dans ce contexte la connaissance est reconnue comme un bien économique (Foray, 2004), et sa gestion s'inscrit dans les préoccupations majeures des décideurs d'organisation. En effet, la connaissance fait figure de ressource stratégique pour l'organisation, car elle représente un actif intangible, sans rival, permettant l'avantage compétitif par son caractère unique et difficile à imiter de la part des concurrents (Grant, 1996; Teece, 2000). Notons que dès 1999, Drucker affirme que la gestion d'une organisation est étroitement liée à la gestion des ressources tangibles et intangibles, et en particulier à l'utilisation des connaissances dans les activités et les décisions quotidiennes.

On ne peut restreindre le rôle de la gestion des connaissances GC dans une pratique de mode, car il s'agit de développer un réflexe organisationnel de repérage des connaissances utiles et les utiliser via une démarche structurée, l'objectif étant de capitaliser sur les meilleures pratiques en expériences et expertises forgées au sein et à travers l'organisation, et tirer profit en matière de retour sur investissement / expérience.

La gestion des connaissances implique entre autres la cartographie et l'identification des connaissances. Le résultat escompté par les différentes opérations qualifiées de gestion de connaissances est l'efficacité des décisions et choix stratégiques afin de maintenir l'avantage concurrentiel et assurer la pérennité de l'activité de l'organisation. Alors plus substantiellement grâce à cette démarche le succès est le résultat de la création de connaissances et la conversion des connaissances cartographiées et codifiées en flux de connaissances valables et fiables prêts à utiliser.

La gestion des connaissances oriente les décisions sur où, comment et quand créer, accumuler, mettre à jour et rendre compte des nouvelles connaissances. Il permet à une organisation de tirer bénéfice de son atout clé, les connaissances de ses employés (Wiig, 1993).

Particulièrement à l'ère numérique actuelle, on est confronté à de nombreux défis tel que la concurrence déloyale, structure organisationnelle incompatible vis-à-vis de la conjoncture

économique locale et mondiale, culture organisationnelle conservatrice défavorable à la créativité et à l'adhésion aux objectifs stratégiques ambitieux, d'où la nécessité de repenser la structure et la culture organisationnelle et valoriser le capital intellectuel.

Ces suggestions nous orientent vers un examen du problème de la recherche, de son objectif et des questions associées formulées pour ce travail, donc notre problème de recherche est le suivant :

« Dans quelle mesure la gestion des connaissances peut-elle contribuer à la compétitivité des organisations ? »

Pour répondre à cette problématique, on doit répondre aux trois questions adjacentes suivantes :
Quelle place occupe la GC dans les entreprises Marocaines ?

Dans quelle mesure la GC est un levier de compétitivité ?

Quelles sont les conditions que doit remplir la GC autant que levier de performance pour engendrer la compétitivité ?

Face à la problématique mentionnée ci-dessus, on propose l'hypothèse centrale qui peut s'énoncer comme suite :

HC : la GC serait une activité managériale qui impacte le futur de l'organisation et transforme les connaissances individuelles en un vecteur de compétitivité.

Afin d'argumenter et puis valider l'hypothèse centrale, on propose de décliner l'hypothèse centrale de la recherche en sous-hypothèses qui sont formulées de la façon suivante :

H1 La GC améliorerait le travail d'équipe et augmenterait l'apprentissage organisationnel.

H2 La GC augmenterait la communication avec les clients et par la suite améliorerait la qualité des produits et services.

H3 La GC aiderait à l'accélération des processus et réduit le double travail, et aiderait aussi à la réutilisation des connaissances internes.

H4 Avec la GC l'amélioration de la R/D serait considérable et aboutirait à la création de nouveaux produits et services.

H5 La GC permettrait une performance financière à travers une gestion efficace des risques et une augmentation considérable du chiffre d'affaires.

Cet article présente en premier lieu une revue de littérature et la deuxième section présente les résultats et discussions de l'étude.

2. Revue de littérature

Les connaissances qui contribuent à la fertilisation de la R/D conduisant à l'innovation et qui soutiennent les processus et la capacité de prise de décision d'une organisation sont une ressource absolument vitale qu'elles soient identifiées au sein de l'organisation ou de son environnement, mais c'est une ressource qui souffre généralement d'une sous-gestion. Dans le passé, les connaissances étaient gérées par les divisions des ressources humaines et/ou des systèmes d'information, et elles n'ont pas reçu l'attention qu'elle mérite de la direction. C'est une cause majeure de perte en performances et une source de risque.

Dans le monde d'aujourd'hui, une organisation est en concurrence avec des rivaux à deux niveaux : la concurrence sur le marché des produits et la concurrence pour créer des capacités supérieures.

La GC joue un rôle clé dans le succès des organisations, les organisations ne sont capables de créer des dépendances et des relations commerciales avec d'autres organisations qu'en fonction de leur capacité à exercer la GC comme l'une de leurs valeurs fondamentales (Garlatti et Massaro 2016). De nombreuses organisations ont réalisé que la clé pour améliorer la production est de capitaliser sur les connaissances qui conduisent à l'innovation, à la créativité et à la résolution de problèmes (AlRashdi et Srinivas 2016). Ceci peut être réalisé en utilisant au mieux leurs systèmes de GC, y compris les ressources humaines ; capital humain commercial,

technique et non technique ; et d'autres domaines de niche tels que le déploiement de technologies. En général, la GC dans une organisation peut prendre la forme d'informations provenant des enregistrements (données et documents) et de connaissances (tacites et explicites) telles que des feuilles de calcul, des présentations et du contenu multimédia. La production d'informations croît de façon exponentielle, si bien que le fait de ne pas la gérer correctement peut potentiellement nuire à l'organisation : perte de revenus commerciaux, d'opportunités et de mémoire d'entreprise ; incapacité à évaluer les menaces ; divulgation d'informations inappropriées ; non-respect des réglementations applicables. Le savoir est de plus en plus reconnu par les organisations comme une source d'avantages concurrentiels (Edvinsson 2000; Johannessen et Olsen 2003; Stankevicius 2015). L'acquisition et le traitement rapides des informations et des connaissances sont essentiels pour garantir que les problèmes et les exigences des clients soient traités en temps opportun (Sedziuviene et Vveinhardt 2015). L'efficacité de la gestion des connaissances et sa contribution à la performance organisationnelle sont un défi majeur pour de nombreuses organisations. À cet égard ce qui définit l'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation, ce sont les avantages ou les résultats de l'utilisation de la gestion des connaissances (Jyoti et Rani, 2017). Les connaissances détenues par l'organisation sont généralement considérées comme le facteur déterminant des niveaux de performance (Yadav, 2013). Les connaissances et les actifs de connaissances ont attiré l'attention des organisations comme l'une des ressources les plus importantes du point de vue stratégique de l'organisation (Masa'deh et al, 2016) en raison de son impact sur l'avantage concurrentiel et l'innovation qui conduisent l'organisation à une performance supérieure (Obeidat et al, 2016; Bouraghda, 2015). La gestion des connaissances puise son importance dans ses opérations et ses pratiques pour atteindre la positivité dans le contexte de l'organisation, enrichir le travail et améliore la productivité (Seleim et Khalil, 2011). Les organisations reconnaissent qu'elles doivent porter leur attention sur les processus de gestion des connaissances ; création, transformation, diffusion, participation, stockage, sélection et traitement pour augmenter leurs performances. Le partage des connaissances devient critique pour l'utilisation des actifs de connaissances et leur utilisation, le cas échéant, et la raison en est que le partage des connaissances peut être considéré comme un élément indispensable de l'organisation, car les connaissances qui émergent dans les organisations nécessitent un transfert et une participation. Pour être connues et comprises (Masa'deh, et al.2016; Mills & Smith, 2011), les connaissances explicites et tacites sont considérées comme la principale ressource des entreprises pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel. Le partage ou l'intégration des connaissances combine des connaissances dispersées pour favoriser l'innovation et la créativité. Il existe de nombreuses pratiques actuelles de partage des connaissances telles que les programmes de formation et de développement, les systèmes informatiques, les rapports, les documents officiels et les équipes multifonctionnelles. Nous avons là autant d'exemples d'intégration des connaissances en combinant les connaissances à travers un large spectre ou un environnement pour améliorer la qualité des produits et services qui augmentent la réactivité aux besoins des clients, renforce la capacité d'innovation et améliore la performance organisationnelle globale (Wang et al., 2014).

Productivité. La productivité est le taux auquel les biens et services sont produits par coût unitaire. Bien qu'elle soit généralement définie en termes de travail, elle peut également être considérée comme la valeur que les gens apportent aux processus d'entreprise (Delio, 2000). La productivité est une préoccupation majeure pour toute organisation, car elle influence profondément le bien-être de l'organisation et de ses membres (Turban et al, 1999). À la base du besoin des organisations d'être plus compétitives, de mieux performer se trouve leur besoin d'améliorer leur productivité (Markland, et al, 1995).

Les entreprises ont toujours cherché des moyens d'améliorer la productivité en réduisant le temps et les coûts de développement de produits (Fruin, 1997), et la GC est de plus en plus

considéré comme un contributeur potentiel à la productivité (Wiig et Jooste, 2003). Cisco Systems, par exemple, utilise efficacement les techniques de gestion des connaissances pour améliorer la productivité (Sherman, 2000). L'entreprise a ouvert des portails Internet et intranet pour ses clients, fournisseurs et employés. Ce faisant, elle a élargi l'accès à son capital intellectuel, augmenté son efficacité opérationnelle et réduit ses coûts. Les pratiques de connaissances innovantes de Cisco pour améliorer la productivité favorisent une organisation extrêmement compétitive et hautement rentable.

Agilité. Dans une économie qui est de plus en plus motivée par de nouveaux changements de paradigme, il n'est plus possible pour une organisation de rechercher une position statique avec ses structures de produits et de processus. L'organisation doit régulièrement être repositionnée dans les niches concurrentielles qu'elle occupe, en adaptant ses structures organisationnelles, ses pratiques de gestion, ses offres de produits et de services, ses processus d'affaires, son personnel, ses technologies et ses stratégies de marketing à un marché dynamique. En raison du dynamisme croissant du marché mondial, l'avantage concurrentiel apporté par l'agilité est devenu une priorité importante. La capacité de réagir rapidement à la variabilité de la demande devient si critique dans l'environnement d'aujourd'hui qu'elle surpasse toutes les autres armes concurrentes (Fliedner et Vokurka, 1997).

Rick Dove, directeur de l'analyse stratégique au sein d'Agile Manufacturing Enterprise Forum, définit l'agilité comme «la capacité de prospérer dans un environnement de changement imprévisible et constant» (Stewart et Pinholster, 1994). Pour être compétitives sur de nombreux marchés mondiaux développés et émergents, les organisations doivent développer la capacité de réagir rapidement et avec succès au changement, elles doivent devenir agiles (McGaughey, 1999). Une entreprise agile doit être organisée de manière appropriée pour prospérer sur le changement et l'incertitude (Devor, et al, 1997). Une organisation agile a la capacité de réagir rapidement aux menaces concurrentielles et aux opportunités du marché. Au fur et à mesure qu'une partie de l'environnement de l'entreprise change, elle doit être suffisamment flexible pour réorganiser ses systèmes humains et ses systèmes techniques, non seulement pour s'adapter au changement, mais aussi pour profiter du changement. Être agile signifie maîtriser le changement et permet à une organisation de faire tout ce qu'elle veut faire quand elle le souhaite (Dove, 1994). Cette compétence est, au moins en partie, fonction de la conduite d'une organisation en matière de gestion des connaissances (Dove, 2003). L'agilité remet en question les priorités stratégiques des années 1980 à travers la capacité à répondre rapidement à tout changement de la demande du marché, qu'il s'agisse d'un changement des caractéristiques des produits, des commandes des clients ou des conditions internes de l'entreprise (Fliedner & Vokurka, 1997). Il est intéressant de noter que la différence entre l'agilité et la flexibilité est de savoir si le changement de la demande du marché a été prévu ou non. La flexibilité fait référence à la capacité de passer rapidement d'une tâche à une autre lorsque les conditions changeantes sont définies à l'avance; l'agilité permet à l'entreprise de réagir rapidement aux changements imprévus du marché (Fliedner et Vokurka, 1997).

Innovation. Certaines organisations créent constamment des produits, services et processus nouveaux et meilleurs, ravissant leurs clients et secouant leurs concurrents. En enfreignant les règles du jeu et en réfléchissant à de nouvelles façons de concurrencer, une organisation peut stratégiquement redéfinir ses activités et prendre ses plus gros concurrents au loin; et l'astuce n'est pas de jouer le jeu mieux que la concurrence, mais de développer et de jouer à un jeu totalement différent (Markides, 1997). Les entreprises sont confrontées à de nombreux défis stratégiques au XXI^e siècle, tels que l'accélération des taux de changement, l'augmentation de la concurrence, l'évolution rapide de la technologie, une main-d'œuvre plus diversifiée et le passage d'une économie industrielle à une économie fondée sur le savoir. Ces conditions ont conduit les chercheurs et les praticiens à réclamer davantage de créativité dans les pratiques de gestion, les produits, les services et les processus de production (Lengnick-Hall, 1992). La

créativité produit de l'innovation, mais la culture de l'organisation doit également favoriser la créativité, puis la transformer en innovation menant à un avantage concurrentiel (Higgins, 1995).

L'innovation est le moyen par lequel les organisations exploitent le changement comme une opportunité pour une entreprise différente ou un service différent, et elle peut être apprise et mise en pratique (Drucker, 1986). Le processus d'innovation est défini comme la mise sur le marché d'idées (Amidon et Mahdjoubi, 2003). Aujourd'hui et à l'avenir, plus qu'à tout autre moment de l'histoire, le secret de l'avantage concurrentiel est l'innovation (Higgins, 1995; Trudel, 1998). Pour toute industrie, l'avantage concurrentiel obtenu grâce à l'innovation s'avère souvent si profond que des marchés entiers sont perturbés et déstabilisés. L'innovation peut conduire à des sauts quantiques dans la performance organisationnelle.

Les connaissances peuvent stimuler l'innovation (Adams et Lamont, 2003; Amidon et Mahdjoubi, 2003). Wayne Tomes du Delphi Consulting Group déclare: «Le seul facteur de différenciation qui durera probablement est l'innovation, et la matière première de l'innovation est la connaissance» (Evans et Wurster, 1997). Carneiro (2000) souligne l'importance du développement des connaissances et le rôle de la gestion des connaissances afin d'assurer la compétitivité. Nonaka et Takeuchi (1995) affirment que l'utilisation des connaissances est la principale raison pour laquelle les entreprises japonaises encouragent la créativité et l'innovation pour un avantage concurrentiel. En déclenchant des connaissances et de nouvelles approches et en tirant parti des expériences et des leçons durement acquises, la gestion des connaissances consiste à rechercher la plus précieuse des capacités dans le monde frénétique des affaires d'aujourd'hui: l'innovation. Dans une des principales conclusions d'une enquête d'Ernst & Young (1997), les dirigeants considèrent l'innovation comme le plus grand avantage de la gestion des connaissances, même si les efforts de GC se sont jusqu'à présent concentrés sur la réalisation de gains de productivité.

Réputation. Jeffrey Brown de «Opinion Research Corporation» déclare: «Pensez à votre réputation comme un réservoir de bonne volonté. Vous ne pouvez aller au puits que si souvent avant qu'il ne sèche. Protégez votre réputation chaque fois que vous le pouvez » (Garone, 1998). Le dictionnaire Webster définit la réputation comme «un lieu d'estime ou de considération publique». La réputation découle de l'interprétation par un public d'un ensemble particulier d'indices de connaissance émanant d'une organisation; ainsi, la conduite des activités de GC par une organisation a un impact sur sa réputation.

Microsoft, Intel, Sony, Dell et Lucent ont les meilleures réputations parmi les entreprises de l'économie numérique (TechWeb News, 1999). Les répondants ont évalué ces entreprises sur l'attrait émotionnel, la qualité des produits, la durabilité, le service amical, la rapidité du service, la performance financière, la vision et le leadership, l'environnement de travail et la responsabilité sociale. Peu de propriétaires d'entreprise seraient en désaccord sur le fait que l'un de leurs atouts les plus précieux est la réputation de leur entreprise, car une excellente réputation crée un avantage concurrentiel (Kartalia, 2000). Pour les organisations basées sur le savoir, l'avantage concurrentiel et les profits sont générés par la gestion réussie des actifs incorporels tels que la réputation (Sveiby, 1997).

Pour de nombreuses organisations, une réputation d'entreprise favorable est devenue le principal avantage qui distingue leur organisation de la concurrence et motive les décisions des parties prenantes (Perrin, 2000). La réputation va au-delà de la conception du logo, du nom et de l'emballage. Il émane du tissu d'une organisation: valeurs et pratiques d'entreprise, marque d'entreprise, marque de produit, performances financières et non financières et relations avec les parties prenantes. La marque d'entreprise et la marque du produit sont deux éléments essentiels à la réputation de l'entreprise (Garone, 1998). Différencier une marque sans perdre son but et sa raison est délicate, mais c'est nécessaire à sa survie. Les entreprises qui adoptent une différenciation efficace de leurs marques, produits et services acquièrent souvent un

avantage concurrentiel sur leurs concurrents (MacMillan et McGrath, 1997). La gestion de la réputation devient de plus en plus importante pour trois raisons, selon Charles Fombrun, professeur de gestion à la Stern School of Business de l'Université de New York (Garone, 1998):

- La marchandisation croissante, qui limite la capacité d'une entreprise à différencier ses produits.
- Une mondialisation croissante, qui favorise la marchandisation au-delà des frontières avec des marchandises qui se chevauchent.
- L'augmentation des informations, qui surcharge les gens avec des données concrètes, les laissant avides des aspects doux et intangibles.

Pour ces raisons, la réputation devient centrale dans le langage de la concurrence et de la stratégie.

Fombrun affirme également qu'une solide réputation peut aider une organisation à :

- Attirer des ressources (par exemple, de nouveaux employés, clients et investisseurs),
- Améliorer la loyauté et le moral des employés,
- Sécuriser la fidélisation et la fidélisation des clients,
- Augmenter les ventes et les revenus, et
- Développer un avantage concurrentiel.

3. Méthodologie de recherche

Les organisations choisies pour cette étude empirique ont été sélectionnées au moyen d'un échantillonnage raisonné. L'intention était d'obtenir une fine diversité des réponses, et de qualifier les données collectées pour une généralisation des phénomènes observés. Dans les études de cas, plusieurs auteurs suggèrent un échantillonnage raisonné pour accroître la variété et l'intensité.

Un questionnaire composé de question fermée a été choisi et destiné principalement aux cadres supérieurs d'organisations a été utilisé, car l'étude considère l'impact de la mise en œuvre de la gestion des connaissances principalement du point de vue des cadres supérieurs et des directeurs des connaissances. Une version électronique du questionnaire a été envoyée à une cinquantaine d'entreprises, une lettre d'accompagnement détaillée a été incluse afin d'expliquer le but de l'étude aux répondants.

L'objectif de notre recherche est de porter notre attention sur la manière dont les entreprises exploitent, capitalisent et régénèrent de nouvelles connaissances et de mesurer l'impact engendré sur la performance. Nous allons, dans un premier temps, mener une étude descriptive, et à l'appui des résultats du questionnaire commenter et décrire le rôle et la place accordée à la gestion de la connaissance. Les données du questionnaire seront analysées par une analyse thématique transversale de contenu. Puis, nous adopterons, dans un deuxième temps, une approche explicative du phénomène.

3.1 Terrain et données de l'étude

Notre choix s'est porté vers l'échantillonnage raisonné. Cette technique se caractérise par une sélection imposée de cas en considérant un certain nombre de facteurs qui assurent une structure identique de l'échantillon et de la population, mais qui intègre aussi des facteurs spécifiques nécessaires à la réalisation de la recherche. Un premier critère en faveur de l'échantillonnage raisonné concerne l'importance d'assurer la sélection d'entreprises innovantes et qui développent fréquemment de nouveaux produits (DNP) et qui génèrent la connaissance. Un second critère a trait au secteur où le temps de réalisation des projets de DNP est relativement court comparativement, par exemple, à des secteurs où les durées de développement atteignent parfois plusieurs années, ce qui rend la collecte et l'analyse des données complexes vu les

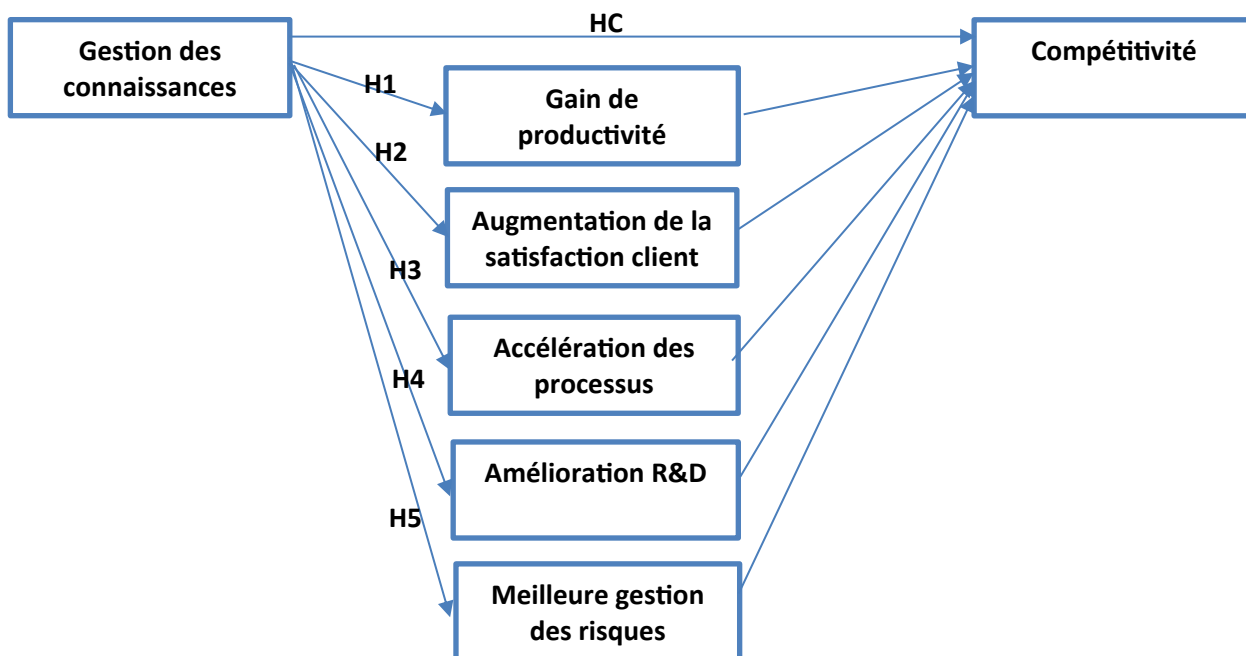
mouvements de personnel et la difficulté à atteindre les individus dans le déroulement de la phase empirique de la recherche, sur la base des critères ci-dessus, 38 organisations ont été choisies pour l'enquête (51 questionnaires dépouillés). Les détails des organisations de l'échantillon sont fournis dans le tableau en annexe.

Et pour les activités ciblées sont la recherche et le développement, la production, le marketing, les ventes et le service. Des managers, responsables de la gestion des processus RH du marketing et des nouveaux projets, ont été sélectionnés pour les entretiens. Les personnes interrogées participent activement aux programmes de gestion des connaissances et de réingénierie des processus d'affaires.

3.2 Modèle de recherche

Le modèle de recherche est inspiré d'une part de la littérature et d'autre part des études réalisées auparavant sur les implications de la GC sur la performance organisationnelle.

Figure 1 Modèle de recherche



Source : Auteur

4. Résultats et discussion

- **Hypothèse 1 : La GC améliore le travail d'équipe et augmente l'apprentissage organisationnel.**

Tous les répondants connaissent la notion de la gestion des connaissances, 71% d'entre eux pensent que c'est une pratique commune développée par les collaborateurs d'un même service, 13% pensent que c'est une pratique personnelle, 16% pensent que c'est une pratique informelle. Pour 41% des répondants reconnaissent que l'entreprise a mis en place des processus et des outils pour la gestion des connaissances, 24% consacrent des moments au sein de leurs services pour échanger verbalement sur les connaissances, 14% ils ont mis un processus pour maîtriser la connaissance, 13% de leurs entreprises favorisent l'idée selon laquelle "le savoir est une ressource qui prend de la valeur en la partageant" et enfin seulement 8% des répondants de leurs entreprises ont mis en place une stratégie de gestion des connaissances.

94% des répondants pensent que la gestion des connaissances est favorable pour l'entreprise, pour 38% entre eux la gestion des connaissances permet de développer une culture de partage

et de collaboration, pour 27% elle permet de gagner du temps en anticipant les risques, pour 21% elle permet d'améliorer la performance des équipes.

Malgré l'importance que les responsables pensent avoir la gestion des connaissances, 68% d'entre eux pensent que c'est une source de danger pour l'entreprise du fait de la circulation de l'information, 13% pour eux la gestion des connaissances peut être une cause d'une absence de communication et d'échange entre collaborateurs, et 19% pensent que c'est une source de diminution de productivité et perte de temps.

Pour 46%, en cherchant des informations trouvent que les documents et procédures sont mises à jour par les membres de l'équipe, 19% préfèrent d'appeler et aller demander, 16% savent où trouver l'information nécessaire et pour 11% seulement les réponses trouvées sont pratiques et satisfaisantes.

Pour la grande majorité, 89% le manque du temps est l'obstacle principal devant la pratique de la gestion des connaissances.

Sur le plan entité responsable de la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances, pour presque la moitié des répondants 49% c'est une affaire de la Direction Générale, pour 31% c'est une démarche de l'ensemble de l'entreprise et pour 11% c'est la direction SI, cela signifie que la démarche de gestion des connaissances doit avoir un caractère horizontal dans l'entreprise.

Selon Nonaka (1995), le seul véritable avantage concurrentiel durable est la connaissance et nous avons donc conceptualisé l'organisation basée sur la connaissance (Blackler, 2002) et l'avantage basé sur la connaissance (McEvily et Chakravarthy, 2002). Ces auteurs reconnaissent que des facteurs non observables ont un impact sur la performance de l'entreprise. Ces facteurs, tels que les capacités et compétences de gestion, les connaissances techniques ou les routines organisationnelles tacites, peuvent s'avérer être les principaux déterminants de la performance de l'entreprise (Dess et al., 1995).

L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'acquérir, de changer et de préserver ses capacités organisationnelles (Cook et Yanow, 1995). La culture est définie le plus souvent d'après Schein (Schein, 1985; Balogun et Jenkins, 2003), comme un ensemble d'hypothèses et de croyances partagées par les membres d'une organisation, ou comme des croyances et des connaissances partagées d'après Nonaka et Takeuchi (1995). La culture organisationnelle est, à chaque instant, le stock de connaissances, codées ou non, intégrées dans des schémas et des recettes d'actions à entreprendre avant certaines situations (Bontis et al., 2002). Les routines organisationnelles font souvent que les connaissances deviennent tacites et intégrées (Balogun et Jenkins, 2003). Une routine consiste en un comportement qui est appris, fortement structuré, répété et fondé, même si ce n'est que partiellement, dans des connaissances tacites (Winter, 2003).

La difficulté de collecter et de regrouper les connaissances s'explique par le fait que cela nécessite le consentement du collaborateur qui détient cette connaissance. Il faut, au préalable, établir une culture propice à l'échange. La gestion des connaissances nécessite donc une acceptation du collaborateur, il s'agit donc d'une auto-sensibilisation/mobilisation où il voudrait, de son propre consentement, transmettre sa connaissance. La gestion des connaissances ne se formalise pas, la technicité ne peut suffire, il faut, au préalable, mettre en place un environnement propice à ce processus. Le travail doit s'effectuer de manière sous-jacente, reconnaître et admettre que l'entreprise ne peut pas gérer le capital intellectuel de ses collaborateurs de la même manière que de gérer un stock d'approvisionnement. La gestion des connaissances nécessite une dimension sociale, où les affects et le ressenti doivent être pris en compte par la direction. Cela est d'autant plus important que le degré de complexité, intrinsèque à la connaissance, constitue un avantage concurrentiel non négligeable. Par conséquent, sous-estimer l'apport d'une gestion des connaissances peut porter préjudice à la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Donc, le degré de complexité est suivi d'un désengagement de la part

des entreprises. Cette tendance vient en opposition avec les résultats de l'hypothèse 1, où nous mentionnons en exergue la conscientisation et l'intégration du rôle prépondérant du capital intellectuel par l'ensemble des collaborateurs. Il est pertinent de souligner une tendance majeure de l'ensemble des répondants pour l'intégration du rôle crucial de la gestion des connaissances au sein de l'organisation. Ainsi, l'ensemble des répondants, 94% pensent que la gestion des connaissances est bénéfique pour l'entreprise, ils convergent dans le sens, d'une priorisation et d'une prépondérance du capital immatériel ou dit capital intellectuel au même titre qu'un capital matériel. Nous constatons, donc, que la grande majorité des répondants s'accordent quant au rôle majeur de la connaissance dans la gestion des entreprises, quant aux barrières qui entravent une démarche de GC 89% affirment que le manque du temps est l'obstacle principal devant la pratique de la gestion des connaissances, et 68% entre eux pensent que c'est une source de danger pour l'entreprise du fait de la circulation de l'information. En revanche seulement 8% des répondants témoignent que leurs entreprises ont mis en place une stratégie de gestion des connaissances. Pour l'entité en charge de la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances, 49% pensent que c'est une affaire de la Direction Générale, pour 31% c'est une démarche de l'ensemble de l'entreprise.

En conclusion, il existe une dichotomie dans la vision du rôle du capital intellectuel au sein de l'organisation. Nous avons des managers qui affirment la prépondérance de celle-ci, mais de l'autre côté, nous avons une direction qui ne met pas les moyens nécessaires pour exploiter ses connaissances, ce qui peut être interprété comme un désintérêt ou une méconnaissance.

- ***Hypothèse 2 : La GC augmente la communication avec les clients et par la suite améliore la qualité des produits et services.***

Parmi les facteurs qui peuvent déclencher une démarche de gestion des connaissances, 35% des répondants pensent que c'est la multiplication de clients et de leurs besoins, 35% pensent que c'est les taux importants de rotation des employés et 24% voient que c'est la diversification des produits et activités de l'entreprise, par contre seulement 6% pensent que c'est l'apprentissage et l'encadrement.

En termes de retour d'expérience, tous les répondants affirment qu'à la fin des projets, le responsable du projet réunit son équipe pour faire une analyse et un retour d'expérience sur le projet en question.

Pour mesurer l'efficacité d'une démarche de gestion des connaissances, 25% voient que la satisfaction des clients est le moyen d'évaluer la démarche, 23% pour le taux de productivité et la croissance globale de l'entreprise et 13% pensent que ce sont les produits de la démarche (rapports, guides, procédures...) qui permettent de mieux évaluer la démarche de gestion des connaissances. Donc on peut dire que pour la majorité c'est l'impact de la démarche de gestion des connaissances (productivité, croissance, satisfaction...) qui importe le plus.

Pour la majorité, le client est un élément principal pour évaluer une démarche de gestion des connaissances : 27% par sa satisfaction, 25% par le temps de réaction réduit, 25% par sa fidélisation. 18% pensent que l'augmentation de la qualité des produits et services et un élément d'évaluation d'une démarche de gestion des connaissances.

De nombreuses entreprises considèrent que pour agir avec efficacité dans l'économie d'aujourd'hui, il est impératif qu'elles deviennent une organisation fondée sur le savoir. Mais peu comprennent ce que cela signifie et comment apporter les changements nécessaires pour y parvenir. L'erreur la plus fréquente des entreprises est peut-être de considérer que plus le contenu de connaissances de leurs produits et services est élevé, plus elles sont proches d'être de véritables organisations fondées sur le savoir. Mais les produits et services ne sont que la réalité visible et tangible qu'ils présentent à leurs clients. La plus grande réalité qui permet à l'entreprise de produire se cache dans les actifs immatériels de l'organisation, et elle implique

la connaissance de ce que fait l'entreprise, comment cela se fait et pourquoi c'est fait de cette façon (Zack, 2003).

Pour garder une relation durable avec le client, il faut savoir plus sur ces exigences et ces préférences, guider le client individuellement et instaurer la confiance. Les connaissances sont construites en gardant à l'esprit le client, ce qui profite au client en raison d'une fourniture d'informations plus ciblée et, par conséquent, le client se sent mieux servi et est lié à l'entreprise. Du point de vue de la connaissance, le processus d'apprentissage est ici structuré par et avec les clients. Les processus de commande des clients sont repensés du point de vue des connaissances.

Nous constatons, donc pour la majorité des répondants, que la satisfaction du client est l'un des objectifs de la gestion des connaissances, ainsi que pour mesurer l'efficacité et évaluer une démarche de GC.

En conclusion, nous pouvons admettre qu'une prise en compte de la gestion des connaissances permet fortement l'amélioration de la qualité de relation client, de la productivité et par la suite l'amélioration de la performance organisationnelle.

- ***Hypothèse 3 : La GC aide à l'accélération des processus et réduit le double travail, et aide aussi à la réutilisation des connaissances internes.***

Pour les employés, la gestion des connaissances doit augmenter l'esprit de travail d'équipe pour 48% des répondants, pour 18% l'augmentation de la vitesse de l'apprentissage organisationnel, pour 14% des répondants c'est la capacité de développement des compétences et pour 11% c'est le temps d'intégration. Donc pour les répondants une démarche de gestion des connaissances a un impact important sur les employés.

Au niveau du processus, une bonne démarche de gestion des connaissances permet la réduction du double travail pour 41%, pour 27% la capacité de réutilisation des connaissances internes, pour 20% l'accélération du processus.

Dans une économie qui est de plus en plus motivée par de nouveaux changements de paradigme, il n'est plus possible pour une organisation de rechercher une position statique avec ses structures de produits et de processus. L'organisation doit régulièrement être repositionnée dans les niches concurrentielles qu'elle occupe, en adaptant ses structures organisationnelles, ses pratiques de gestion, ses offres de produits et de services, ses processus d'affaires, son personnel, ses technologies et ses stratégies de marketing à un marché dynamique. En raison du dynamisme croissant du marché mondial, l'avantage concurrentiel apporté par l'agilité est devenu une priorité importante. La capacité de réagir rapidement à la variabilité de la demande devient si critique dans l'environnement d'aujourd'hui qu'elle surpasse toutes les autres armes concurrentes (Flidner et Vokurka, 1997).

La productivité comprend l'apprentissage rapide en utilisant des processus intelligents, en évitant de répéter les erreurs, en évitant le double travail et en transférant efficacement les meilleures pratiques. Les processus d'apprentissage rapide dans et à travers l'entreprise sont vitaux pour survivre, en particulier sur les marchés avec une forte détérioration des prix et des cycles de vie des produits courts. Nous constatons, pour cette étude, que pour les collaborateurs la gestion des connaissances doit augmenter l'esprit de travail d'équipe et la vitesse de l'apprentissage organisationnel. Donc pour les répondants une démarche de gestion des connaissances a un impact important sur les employés. Au niveau du processus une bonne démarche de gestion des connaissances permet que la réduction du double travail augmente la capacité de réutilisation des connaissances internes et l'accélération des processus.

En conclusion, nous pouvons admettre que la gestion des connaissances permet fortement l'accélération des processus, développe la capacité de réagir rapidement et avec succès au changement, aide l'entreprise à devenir agile et par la suite amélioré de la performance organisationnelle.

- **Hypothèse 4 : Avec la GC l'amélioration de la R/D est considérable et aboutit à la création de nouveaux produits et services.**

Pour 40% des répondants, une bonne démarche de gestion des connaissances a un impact sur l'innovation de nouveaux produits et services, 30% un impact sur l'application des nouvelles technologies, 18% l'innovation de nouveaux segments d'activité et 12% sur l'amélioration du R&D.

Les connaissances peuvent stimuler l'innovation (Adams et Lamont, 2003; Amidon et Mahdjoubi, 2003; Smith, 1998). Wayne Tomes du Delphi Consulting Group déclare: «Le seul facteur de différenciation qui durera probablement est l'innovation, et la matière première de l'innovation est la connaissance» (Evans et Wurster, 1997). Carneiro (2000) souligne l'importance du développement des connaissances et le rôle de la gestion des connaissances afin d'assurer la compétitivité.

Pour cette enquête, les répondants confirment qu'une bonne démarche de gestion des connaissances a un impact sur l'innovation et la création de nouveaux produits et services, a un impact sur l'application des nouvelles technologies, l'innovation de nouveaux segments d'activité et sur l'amélioration du R&D.

En conclusion, nous pouvons considérer l'innovation comme le plus grand avantage de la gestion des connaissances, même si les efforts de GC se sont jusqu'à présent concentrés sur la réalisation de gains de productivité.

- **Hypothèse 5 : La GC permet une performance financière à travers une gestion efficace des risques et une augmentation considérable du chiffre d'affaires.**

La démarche de gestion des connaissances a un impact sur la performance financière de l'entreprise, pour 32% une telle démarche peut être évaluée par l'augmentation du chiffre d'affaires, pour 30% par la réduction des frais de gestion, pour 18% l'évaluation peut être faite par l'augmentation de la part de marché et 16% par une meilleure gestion des risques.

L'efficacité de la gestion des connaissances et sa contribution à la performance organisationnelle sont un défi majeur pour de nombreuses organisations, et ce qui définit l'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation, ce sont les avantages ou les résultats de l'utilisation de la gestion des connaissances (Jyoti et Rani, 2017). Les travaux dans le domaine de la gestion des connaissances considèrent la recherche sur la performance financière, comme la méthodologie d'étude d'événements ou le Q de Tobin (Brainard et Tobin, 1968), comme une base à partir de laquelle lancer l'exploration des mesures directes de l'efficacité de la gestion des connaissances dans les organisations. Les modèles adoptant cette approche reposent sur des modèles financiers pour calculer une valeur monétaire pour le capital intellectuel IC en utilisant les données des états financiers de l'entreprise. Il existe une corrélation largement discutée liant la GC à une performance améliorée. Cependant, un tel lien est rarement quantifié, ce qui fait qu'il est difficile pour les managers de reconnaître la contribution réelle de la GC à leurs entreprises (Wu et Chen 2014).

Dans cette enquête une grande partie des répondants convergent vers le sens d'une corrélation entre une gestion des connaissances et la performance organisationnelle. La démarche de gestion des connaissances a un impact sur la performance financière de l'entreprise, une telle démarche peut être évaluée par l'augmentation du chiffre d'affaires, la réduction des frais de gestion, par l'évaluation qui peut être faite par l'augmentation de la part de marché et par une meilleure gestion des risques.

5. Conclusion

Pour conclure, l'étude a révélé que les activités dans le domaine de la gestion des connaissances ont un effet positif sur l'avantage concurrentiel et améliorent les performances, et présente les caractéristiques suivantes :

Premièrement, le caractère proactif de la GC : un système de gestion des connaissances constitue un outil de prise de décision et de visibilité stratégique. Deuxièmement, le caractère anticipatif : la gestion des connaissances permet d'anticiper les risques, d'innover et donc de développer une réactivité efficace dans un contexte concurrentiel. Troisièmement, le caractère concurrentiel : l'ensemble des travailleurs note positivement leur productivité individuelle et la productivité globale de leur organisation. Ils mettent ainsi en exergue l'efficacité et l'efficacité, donc, de la performance financière et économique de leur entreprise. Quatrièmement, le caractère protecteur : bien que l'on note une faille dans les moyens mis en œuvre par les entreprises pour gérer le capital intellectuel, nous notons tout de même que les travailleurs font de leur mieux pour la réalisation des objectifs de leurs organisations. Cependant, les entreprises utilisent l'intelligence économique pour anticiper les comportements de leurs concurrents. Ainsi, nous notons un usage du capital intellectuel accentué vers l'externe dans le but de déterminer la position de leurs concurrents, mais l'usage du capital intellectuel à l'interne, pour améliorer les méthodes de travail et organisationnelles, est moins pratiqué.

La gestion des connaissances participe au renforcement de la dernière phase du cycle de la réalisation de produit/service, la clôture. Il est primordial de rassembler sur un support écrit l'ensemble des erreurs commises lors de la planification, conception et réalisation. À partir de ces erreurs, il est également crucial de répertorier l'ensemble des leçons apprises. L'ensemble de ce capital intellectuel formalisé sur un support matériel contribue positivement à la création d'une mémoire, cœur de l'efficacité. Capitalisez les connaissances, favorise le transfert de ces dernières aux nouveaux collaborateurs et, ainsi, atténue le risque d'erreur et optimise l'efficacité lors d'un projet/programme futur. Par conséquent, l'optimisation des bonnes pratiques est conditionnée, en partie, par la gestion des connaissances des projets/programme antérieurs.

Références

- (1). Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- (2). AlRashdi, S., & Srinivas, S. (2016). Driving knowledge sharing initiatives in Sultan Qaboos University (SQU) libraries for enhanced collaboration. *The Electronic Journal of Knowledge Management*.
- (3). Amidon, D. M., & Mahdjoubi, D. (2003). An atlas for knowledge innovation: Migration from business planning to innovation strategy. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management: Knowledge directions*. Berlin: Springer.
- (4). Arntz, M., Gregory, T., and Zierahn, U. (2016). The risk of job automation in OECD countries: a comparative analysis (n° 189). Paris: OECD.
- (5). Balogun, J. and Jenkins, M. (2003) 'Re-conceiving change management: a knowledge-based perspective', *European Management Journal*.
- (6). Blackler, F. (2002), Knowledge, knowledge work, and organizations: an overview and interpretation,
- (7). Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002) 'Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents', *Journal of Intellectual Capital*.
- (8). Bouraghda, H. T., & Dris, N. B. (2015). The impact of knowledge sharing on the human resources performance: a case study of TV and NR's production unit of condor company in Algeria. *Jordan Journal of Business Administration*.
- (9). Brainard W and Tobin J (1968) Pitfalls in financial model-building. *American Economic Review*.

- (10). Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*.
- (11). Cook, S. and Yanow, D. (1995) 'Culture and organizational learning', in Cohen and Sproull (Eds.) *Organizational Learning*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (12). Cooke, P. and Leydesdorff, L. (2006). Regional development in the knowledge economy: building the advantage. *The Journal of Technology Transfer*.
- (13). Delio, M. (2000). Proving we're productive. *Knowledge Management*.
- (14). Dess, G., Gupta, A., Hennart, J. and Hill, C. (1995) 'Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions', *Journal of Management*.
- (15). Devor, R., Graves, R., & Mills, J. J. (1997). Agile manufacturing research: Accomplishments and opportunities. *IIE Transactions*.
- (16). Dove, R. (1994). The meaning of life and the meaning of agile.
- (17). Dove, R. (2003). Knowledge management and agility: Relationships and roles. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management: Knowledge directions*. Berlin: Springer.
- (18). Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- (19). Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*.
- (20). Ernst & Young. (1997). *Knowledge management*.
- (21). Evans, P. B., & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*.
- (22). Fliedner, G., & Vokurka, R. (1997). Agility: The next competitive weapon. *APICS*, Online Edition.
- (23). Foray D (2004) *Economics of Knowledge*. MIT Press, Cambridge, MA.
- (24). Ford, M. (2016). *The Rise of Robots: Technology and the Threat of Mass Unemployment*. London: One World Publications.
- (25). Fruin, M. (1997). *Knowledge works: Managing intellectual capital at Toshiba*. New York: Oxford University Press.
- (26). Fuligni, A. J., and Tsai, K. M. (2015). Developmental Flexibility in the Age of Globalization: Autonomy and Identity Development in Immigrant Adolescents. *Annual Review of Psychology*.
- (27). Garlatti, A., & Massaro, M. (2016). Is KM declining? Editorial for EJKM editorial for volume 14 issue 1 ECKM 2015. *Electronic Journal of Knowledge Management*.
- (28). Garone, S.J. (1998). Managing reputations with image and brands. *The Conference Board Report*.
- (29). Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*.
- (30). Higgins, J. M. (1995). Innovate or evaporate: Seven secrets of innovative corporations.
- (31). Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*.
- (32). *Journal of National Institute of Standards Technology*.
- (33). Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*.
- (34). Kartalia, J. (2000). Managing your most valuable asset: The corporate reputation. *Entegra*.
- (35). Lengnick-Hall, C.A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*.

- (36). MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1997). Discovering new points of differentiation. Harvard Business Review.
- (37). Markides, C. (1997). Strategic innovation. Sloan Management Review.
- (38). Markland, R., Vickery, S., & Davis, R. (1995). Operations management: Concepts in manufacturing and services. New York: West Publishing Company.
- (39). Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among trans-formational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. Journal of Management Development.
- (40). McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002) 'The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge', Strategic Management Journal.
- (41). McGaughey, R.E. (1999). Internet technology: Contributing to agility in the 21st century. International Journal of Agile Manufacturing Systems.
- (42). Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. Journal of Knowledge Management.
- (43). Minsky, M. (2007). The Emotion Machine: Common Sense Thinking, Artificial Intelligence, and the Future of the Human Mind. New York: Simon and Schuster.
- (44). Nonaka I and Takeuchi H (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.
- (45). Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. Management Research Review.
- (46). Perrin, T. (2000). Corporate image 2000: Strategies for managing your corporate and brand reputation. Conference program sponsored by Towers Perrin and Reputation Management, Toronto, Canada
- (47). Schein EH (1985) How culture forms, develops, and changes. In Gaining Control of the Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- (48). Sedziuviene, N., & Vveinhardt, J. (2015). Competitiveness and innovations: Role of knowledge management at a knowledge organization. Engineering Economics.
- (49). Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. Journal of Intellectual Capital.
- (50). Sherman, L. (2000). A matter of connections. Knowledge Management.
- (51). Stankevici, I. (2015). Innovation strategies as outcomes of KM practices and antecedents of firm performance: Evidence from European economies. Electronic Journal of Knowledge Management.
- (52). Stewart, S. L., & Pinholster, G. (1994). Systems integration needs of U.S. manufacturers, conference report.
- (53). Susskind, R. and Susskind, D. (2015). The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. Oxford: Oxford University Press.
- (54). Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- (55). TechWeb News. (1999). Microsoft tops reputation survey
- (56). Trudel, J.D. (1998). Trudel to form Electronic Design.
- (57). Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (1999). Information technology and management (2nd ed.). New York: John Wiley.
- (58). Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. Management Decision.

- (59). Wiig K (1993) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Schema Press, Arlington, TX.
- (60). Wiig, K., & Jooste, A. (2003). Exploiting knowledge for productivity gains. In C. Holsapple (Ed.), Handbook on knowledge management: Knowledge directions, Berlin: Springer.
- (61). Wu, I.-L., & Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. Journal of Knowledge Management.
- (62). Yadav, N. (2013). A role of knowledge management in organizational performance. International Journal of Scientific& Engineering Research.
- (63). Zack, M. (2003) 'Rethinking the knowledge-based organization', Sloan Management Review.

Annexe1

Organisation	Zone/Région	Nombre total d'employés	Secteur d'activité
Maroc Telecom	8 direction régionale	7920	Télécommunications
Orange Maroc	5 centre régional	1300	Télécommunications
Inwi	8 centre régional	1104	Télécommunications
SGMB	400 Agences	4000	Banque / Finance
VIVALIS Salaf	29 Agences	200	Banque / Finance
Ynna Holding	DIMATIT, AFRIQUE CÂBLES, FIBROCIMENT, GPC, SCIF, SNEP, SUPER CERAME, YNNA STEEL, AL KARAMA	20000	Industrie - Distribution - Agroalimentaire- Immobilier - Hôtellerie
T-man holding	DAMANDIS- IWACO- MADEC- ISLAHATE -	1500	Agro-industrie / Distribution / Agriculture / Immobilier
Bodor Maroc	8 Agences régionale	100	Agriculture
PwC Maroc	Casablanca	50	Bureau d'études Consulting
DELTA HOLDING	Casablanca-Kenitra-Skhirat	3600	Industrie Métallurgique
ALUMINIUM DU MAROC	Casablanca-Tanger	650	Industrie Aluminium
AVENTIS/Sanofi	Casablanca	250	Industrie pharmaceutique
SOMACA	Casablanca	1560	Industrie automobile
SOCHID	Casablanca	900	Industrie Chimique
SIKA MAROC	Casablanca	100	Industrie peintures et colles
PLASTEX	Tanger	100	Industrie automobile
VERITAS	Casablanca	100	Bureau d'études
COPAG	Taroudant-Agadir	7500	Agroalimentaire
FEED & FOOD	Mohammedia	100	Agroalimentaire
KOUTOUBIA	Mohammedia	2500	Agroalimentaire
LPEE	Casablanca	1200	Bureau d'études
ALMAPACK	Casablanca	200	Emballage
SILVER FOOD	Casablanca	1300	Agroalimentaire
SOTHEMA	Casablanca	1000	Industrie pharmaceutique
ALCATEL- LUCENT	Casablanca/Salé	300	Telecommunication/Informatique
COFICAB MAROC	Tanger	300	Fabrication de câbles pour L'automobile
CBGN	Fes	520	Fabrication de boissons cazeuses
LafargeHolcim Maroc	40 sites de production/distribution	2500	Ciment, Béton, Granulats, Mortier, Activité Routes.
CID	Rabat	400	Ingénierie Pluridisciplinaire
CROWN PACKAGING	Casablanca	700	Fabrication d'emballages métalliques
EL ALF	Fes	200	Alimentation Animale
FRUIT OF THE LOOM	Skhirat	1000	Textile
Noukatel	Salé	1000	Telecom/VDR
GITC	Casablanca	70	Engineering, études et réalisations industrielles
STMicroelectronics	Bouskoura/ Casablanca	5000	Industrie microélectronique
PRODEC PEINTURE	Casablanca	500	Industrie peintures et colles
SETRAT	Rabat	1500	Etudes et Travaux d'Aménagement du Territoire
Maroc Modis	FES	1500	Industrie Textile