

Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnelle : cas des organisations affiliées à la Fédération Royale Marocaine d’Athlétisme

Sharing business knowledge is a key factor in organizational performance: a case study of organizations affiliated with the Royal Moroccan Athletics Federation

Youssef SOSSEY ALAOUI, (*Doctorant en science de gestion*)

*Laboratoire Economie et management des organisations
Faculté de science économique et gestion
Université Ibn Tofail -Kénitra*

Mohamed TORRA, (*Enseignant-Chercheur*)

*Laboratoire Economie et management des organisations
Faculté de science économique et gestion
Université Ibn Tofail -Kénitra*

Adresse de correspondance :	Campus universitaire Kénitra Maroc https://feg.uit.ac.ma supportfeg@uit.ac.ma +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SOSSEY ALAOUI, Y., & TORRA, M. (2023). Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnelle : cas des organisations affiliées à la Fédération Royale Marocaine d’Athlétisme. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 299-316. https://doi.org/10.5281/zenodo.10397626
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 22 2023

Accepted: December 16, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnelle : cas des organisations affiliées à la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme

Résumé :

Dans une société orientée vers la connaissance, le partage des connaissances au sein d'une organisation est largement reconnu comme un élément stratégique essentiel, comme le souligne Peter Drucker. La théorie de la performance explore cette notion à travers diverses dimensions, englobant la performance stratégique selon T. Peters et R. Waterman (1983), concurrentielle selon M. Porter (1974), économique et financière selon J.M. Stern et G.B. Stewart, ainsi que socio-économique selon (Isaac & Kalika, s. d.). Tandis que les approches contemporaines intègrent une vision systémique de la performance en incluant la dimension organisationnelle, les approches traditionnelles se concentrent principalement sur l'aspect économique.

Cette étude se concentre sur les défis liés au partage des connaissances métiers et son impact sur la performance organisationnelle dans le contexte de l'athlétisme au Maroc, mettant particulièrement l'accent sur le partage entre les acteurs. À l'aide d'une approche quantitative basée sur un raisonnement hypothético-déductif, nous avons utilisé un questionnaire informatisé via Google Forms pour interroger 120 organisations sportives affiliées à la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme. En exploitant le logiciel SPSS, les résultats indiquent une propension limitée au partage des connaissances métiers au sein de ces organisations, tout en révélant un impact positif significatif de ce partage sur leur performance.

Cette recherche explore ainsi les liens complexes entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle dans le domaine de l'athlétisme au Maroc, offrant des perspectives précieuses pour la gestion des connaissances et l'amélioration des performances au sein de ces entités sportives.

Mots clés : Partage de la connaissance, connaissances métiers, performance organisationnelle, connaissances tacites et explicites, organisation sportive.

JEL Classification :

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

In a knowledge-oriented society, knowledge sharing within an organization is widely recognized as a crucial strategic element, as emphasized by Peter Drucker. Performance theory explores this concept through various dimensions, encompassing strategic performance according to T. Peters and R. Waterman (1983), competitive performance according to M. Porter (1974), economic and financial performance according to J.M. Stern and G.B. Stewart, and socio-economic performance according to (Isaac & Kalika, n.d.). While contemporary approaches integrate a systemic view of performance by including the organizational dimension, traditional approaches primarily focus on the economic aspect.

This study focuses on the challenges related to knowledge sharing in the field of athletics in Morocco and its impact on organizational performance, with a particular emphasis on sharing among stakeholders. Using a quantitative approach based on hypothetico-deductive reasoning, we employed a computerized questionnaire via Google Forms to survey 120 sports organizations affiliated with the Royal Moroccan Athletics Federation. By utilizing SPSS software, the results indicate a limited inclination towards knowledge sharing within these organizations, while revealing a significant positive impact of this sharing on their performance.

Thus, this research explores the intricate links between knowledge sharing and organizational performance in the field of athletics in Morocco, providing valuable insights for knowledge management and performance enhancement within these sports entities.

Keywords: Knowledge sharing, business knowledge, organizational performance, tacit and explicit knowledge, sports organization.

Classification JEL :

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Les récents travaux sur le management de la connaissance ont connu une augmentation remarquable dans le domaine de la gestion, dans ces dernières années plusieurs publications ont vu le jour et un nombre important des organisations ont adopté la gestion des connaissances comme un élément stratégique (Sheffield et Guo - 2007 - *Ethical inquiry in knowledge management.pdf*, s. d.). Cependant, les recherches sur le partage des connaissances dans le domaine sportif sont très peu et reste à l'oubli surtout dans les pays en voie de développement, même les recettes générées par le sport et sa contribution à 2% du PIB dans les pays développés. Personne ne peut nier l'importance de l'information dans les entreprises, l'identification et l'accumulation des connaissances clés est une étape importante du management de la connaissance ; Mais elle reste inutile si ces connaissances ne sont pas transférables entre les acteurs. Notre papier étudie l'apprentissage par et entre les membres d'une équipe en mettant l'accent sur le partage de la connaissance d'un employé expérimenté avec ses coéquipiers. Nous ne pouvons pas parler sur le transfères des savoirs sans évoqués les connaissances tacites et explicites (Nonaka, 1998), Ce qui rendre le processus du partage est complexe dans la mesure ou les connaissances tacites sont difficiles à les décoder et à les partager.

Dans cette optique, les moyens de partage de la connaissance sont multiples, ils se varie selon la culture de l'entreprise Deal and Kennedy (1982). Nous considérons le partage des connaissances dans les organisations sportives comme un processus d'allers-retours, par lequel un groupe d'individus échange, confronte et combine les connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, pour en créer d'autres nouvelles. Les dimensions sociales et organisationnelles des connaissances sont posées comme facteurs déterminants et on s'interroge sur les meilleurs pratiquent qui facilitent l'intégration des connaissances au sein d'une organisation. Pour cela, deux grandes voies sont empruntées : celle du design organisationnel en s'interrogeant à propos des capacités d'intégration formelle de l'organisation, et puis celle des réseaux et du capital social qui considèrent que les liens entre les personnes sont plus importants que les structures formelles d'une organisation (Gulati, 2000, Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Nous envisageons d'examiner et identifier le rôle du partage des connaissances et sa contribution dans la performance des organisations sportives. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie du Knowledge-based-view (Alavi & Leidner, 2001), où les pratiques cognitives et sociales qui jouent un rôle crucial sur l'émergence de la dimension performance organisationnelle. De part sa nature complexe, la diffusion des connaissances possède deux facettes. La première est formelle et procédurale, elle renvoie aux dispositifs organisationnels et aux infrastructures des technologies de l'information (intranet, messageries, forums de discussion, espaces de travail partagés, etc.). La deuxième est informelle, centrée sur les hommes et un mode de fonctionnement collaboratif fondé sur le partage et la diffusion des connaissances entre les différents acteurs impliqués.

2. Revue de littérature

En termes littéraires, la connaissance est caractérisée comme étant "l'information résidant dans l'esprit des individus, associée à des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, des idées, des observations et des jugements" (Alavi & Leidner, 2001). Selon le concept de *Resource Based View*, les organisations se différencient de leurs concurrents grâce aux ressources qu'elles détiennent (Prévot et al., 2010). Ces ressources leur permettent d'être compétitives, et ne peuvent donc plus être négligées.

Figure 1 : Articulation Donnée – Information - Connaissance



Source : Prévot et al., 2010

Pour se transformer en connaissance, l'information doit être comprise par la personne que la possède (Stevens, 2010). C'est pourquoi, la connaissance provient toujours de l'information, mais l'information ne se transforme pas systématiquement en connaissance (Nonaka, 2002).

Selon le concept de Resource Based View, les organisations se différencient de leurs concurrents grâce aux ressources qu'elles détiennent (Prévot et al., 2010). Ces ressources leur permettent d'être compétitives, et ne peuvent donc plus être négligées.

Sur la base de cette théorie des ressources, de nombreux courants ont émergés. Parmi eux, figure la théorie de la connaissance, plus couramment appelée Knowledge Based Theory

(Prévot et al., 2010). Cette théorie propose une nouvelle définition de l'organisation et la voit comme une entité ayant une « capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer des nouvelles » (Prévot et al., 2010, p.93). Selon la Resource Based View et la Knowledge Based Theory, les connaissances sont désormais une ressource stratégique, très importante pour les organisations. En effet, elles leur permettent d'assurer un avantage concurrentiel et d'améliorer leur performance par rapport à leurs concurrents (Zack, 2002).

La réussite de la politique de gestion des connaissances dépend spécialement du partage du capital intellectuel, et de la manière dont il est opéré dans l'entreprise (Ferrary et al., 2014).

Nous soulignons que le capital intellectuel représente les connaissances possédées par une organisation, qui lui permettent de créer de la valeur (Wang et al., 2014). Il est peut-être décomposé en trois composantes : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel (Viron et al., 2014). Le capital humain constitue les connaissances, compétences, savoir-faire et croyances possédés par les membres du personnel. Le capital structurel fait référence aux ressources intangibles de l'organisation (de Viron, 2015). Enfin, le capital relationnel concerne les connaissances et capacités qui subsistent entre l'organisation et ses parties prenantes (Wang et al., 2014).

2.1. Partage de connaissances :

La gestion des connaissances, aussi appelée knowledge management, est un processus impliquant la création, le stockage et la diffusion de connaissances explicites et tacites. Son objectif principal est de convertir les connaissances individuelles en connaissances organisationnelles, créant ainsi de la valeur et contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation (Nonaka, 2000). Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrons spécifiquement sur le partage des connaissances métiers, constituant le capital intellectuel des organisations sportives.

Cet aspect revêt une importance particulière, étant défini comme un comportement visant à rendre la connaissance disponible au sein de l'organisation. Selon Ipe (2003), le partage de connaissances entre individus est le processus par lequel la connaissance détenue par un individu est transformée de manière à être comprise, assimilée et utilisée par d'autres individus. Le partage de connaissances est devenu une activité cruciale pour toute organisation axée sur la connaissance (Zack et al., 2009). La capacité des entreprises à partager, intégrer et appliquer les connaissances créées et détenues par différentes unités leur permet de développer un avantage concurrentiel durable (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ainsi, la gestion efficace,

notamment le partage et la diffusion des connaissances, explique le succès ou l'échec des organisations évoluant dans un environnement concurrentiel de plus en plus instable (Bowman, 2002).

En outre, la finalité du partage des connaissances réside dans la rendant les connaissances individuelles accessibles à l'ensemble du personnel, permettant ainsi leur assimilation et leur utilisation par tous les membres de l'organisation (Ipe, 2003). Ce processus implique une interaction entre plusieurs individus et nécessite un échange de connaissances, d'expériences et de compétences entre eux (Lin, 2007).

Concernant les déterminants de la fréquence d'utilisation et du partage des connaissances (Watson & Hewett, 2006), on observe une distinction entre des facteurs techniques facilitant l'accès à la technologie et des facteurs cognitifs tels que la valeur et la flexibilité de la connaissance.

Divers outils sont ainsi disponibles pour faciliter l'accès et la disponibilité des connaissances. Parmi ces outils, on peut citer :

- Les bases externes, englobant la documentation, les études et les analyses commanditées auprès d'organismes externes (Stein & Zwass, 1995 ; Watson & al., 2002) ;
- Les bases internes segmentées selon divers critères tels que le métier, la fonction, le type de clientèle, le marché, etc. ;
- Les bases de capitalisation, englobant une base de méthodologie, une base des meilleures pratiques et une base des retours d'expérience (O'Dell & Grayson, 1998).

2.2. La performance organisationnelle

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure, car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

La littérature de gestion accorde une place prépondérante au concept de performance (Villarmois 2001). De nombreuses études explorent le concept de la performance organisationnelle en le reliant aux paramètres des résultats financiers. Cependant, ces critères sont limités, axés principalement sur les résultats financiers et commerciaux, et ne fournissent pas une vision complète de l'organisation.

D'autre part, la performance organisationnelle est intrinsèquement paradoxale, comme l'a souligné Cameron en 1986. Les individus ont des préférences divergentes quant à l'évaluation de la performance, car une évaluation positive d'un point de vue peut être perçue différemment d'un autre. Cela entraîne des désaccords sur les mesures à utiliser, l'importance des indicateurs et l'interprétation des résultats.

La performance organisationnelle englobe divers concepts tels que l'efficacité, l'efficience et la productivité. Bien que chaque terme ait une signification théorique précise, des ambiguïtés peuvent subsister dans certaines situations.

Dans notre recherche, nous mettons l'accent sur la performance organisationnelle en tant que concept à la fois multidimensionnel et contingent. La multi-dimensionnalisation se manifeste par la diversité des variables d'action et des critères d'évaluation de leur pertinence (Jacquet, s. d.). De plus, la performance est complexe et multidimensionnelle selon Chakravarthy (1986) et Venkatraman & Ramanujam (1986).

Chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et dimensions d'analyse, se déclinant en quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique. Alors que la

notion de performance était traditionnellement limitée à la dimension économique, les développements récents des théories de l'organisation et de gestion adoptent une vision systémique et globale, intégrant la dimension organisationnelle dans l'évaluation de la performance, qui demeure contingente.

Ainsi, une diversité de stratégies possibles est envisageable, chacune évaluant la pertinence de divers indicateurs. Certains se focalisent sur la satisfaction des clients et l'impact des produits de l'entreprise, tandis que d'autres jugent les résultats par rapport à la concurrence (parts de marché, etc.).

(Bayle, 2007) et (Robinson 2007) fournissent une étude « holistique » de la performance organisationnelle (gestion et mesure) dans le sport, par opposition à un accent singulier sur la mesure de la performance organisationnelle grâce à l'identification de divers déterminants de la performance. Leur étude vise la compréhension des pratiques de gestion dans le cadre de l'organisation de la performance au sein de ces entités françaises. L'enquête est répartie en quatre composants : Stratégie, gouvernance, En relations avec les intervenants, contrôle et évaluation

En ce qui concerne la performance de l'organisation au niveau stratégique, Bayle et Robinson (2007) suggèrent que la performance d'une fédération sportive dépend de trois principes : le système de gouvernance ; la qualité du réseau de l'organisation (affiliations, les organismes de soutien) ; et le positionnement de l'organisation au sein de son sport en particulier. L'étude considère ces principes comme la base de la performance mix stratégique.

Au niveau opérationnel, l'étude de Bayle et de Robinson en 2007, sur les fédérations sportives françaises, suggère qu'il y a trois autres problèmes de performances à savoir : formes et niveaux de professionnalisation ; la présence d'une culture organisationnelle participative ; et l'adoption d'une approche de partenariat. Bien que la gestion du rendement soit abordée à un moment donné dans leur recherche.

2.3. Modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :

Les modèles de mesure de la performance ont évolué au fil du temps, passant d'une perspective axée principalement sur les mesures financières à une approche plus globale. La performance est désormais considérée comme faisant partie intégrante de la planification stratégique, englobant à la fois des critères financiers et non financiers. La mesure de la performance joue un rôle clé dans le contrôle, la planification et la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle (Flamholtz, Das et Tsui 1985). Elle contribue également à l'évaluation de la réalisation des objectifs de l'organisation (Ittner & Larcker, 1998).

Modèle par but : Le modèle traditionnel de performance organisationnelle se concentre sur la réalisation des objectifs préalablement définis (Goodman et al., 1977). L'efficacité est mesurée en termes de résultats obtenus (Etzioni, 1960).

Le modèle de système : Ce modèle met l'accent non seulement sur les résultats, mais également sur les moyens nécessaires pour atteindre ces résultats (Yuchtman et Seashore 1967). Il considère l'organisation comme un système ouvert où les entrées, les processus et les sorties sont interconnectés et contribuent à la réalisation des objectifs.

Modèle stratégique : Ce modèle élargit la portée des modèles précédents en tenant compte des attentes des différentes parties prenantes gravitant autour de l'organisation (Connolly et al., s. d.). Il reconnaît que l'organisation est influencée par des circonscriptions internes et externes qui négocient des objectifs et des contraintes complexes (Goodman et al., 1977). Ces parties prenantes peuvent inclure les propriétaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, la communauté et le gouvernement.

Le modèle des valeurs concurrentes : Ce modèle synthétise les modèles précédents en utilisant les valeurs organisationnelles comme point de départ (Quinn et Rohrbaugh 1983). Il met en évidence trois ensembles de valeurs concurrentes qui définissent différentes perspectives

de l'efficacité organisationnelle : le dilemme des moyens-fins, le dilemme de la focalisation interne-externe et le dilemme du contrôle-flexibilité. Sur la base de ces valeurs concurrentes, différentes approches de l'efficacité sont identifiées, telles que l'objectif rationnel, le processus interne, le système ouvert et les relations humaines.

Le modèle d'inefficacité : Ce modèle adopte une perspective différente en se concentrant sur les facteurs qui entravent la performance organisationnelle. Il considère l'organisation comme un ensemble de problèmes et de défauts (Cameron, 1986), où l'inefficacité est définie comme l'absence de facteurs d'inefficacité.

Des modèles plus récents d'évaluation de la performance : Simons (2000) propose une synthèse des utilisations de l'information dans le contexte de la mesure de la performance et du contrôle de gestion. Il identifie cinq utilisations différentes de l'information, reflétant les perspectives cybernétiques et holistiques de la mesure de la performance : la prise de décision, le contrôle, la signalisation, l'éducation et l'apprentissage, et la communication externe. Ces utilisations peuvent être basées sur des mesures financières ou non financières.

Il est devenu évident que se fier uniquement aux mesures financières à court terme pour évaluer la performance n'est plus suffisant compte tenu de la nouvelle réalité des organisations, caractérisée par des changements technologiques rapides, le besoin d'innovation et de flexibilité, et des cycles de vie de produits plus courts. De nombreux auteurs ont souligné l'importance cruciale des indicateurs non financiers liés à la stratégie organisationnelle, qui comprennent des mesures clés de réussite et sont considérés comme moins sujets aux limitations des mesures financières. Des approches telles que le tableau de bord équilibré, la mesure du rendement intégré, le modèle des parties prenantes et le cadre de gestion du rendement ont progressivement concilié l'utilisation de mesures financières et non financières.

2.4. L'athlétisme marocain :

L'athlétisme marocain occupe une place importante sur la scène nationale et internationale. Afin de maintenir sa compétitivité et de favoriser son développement, il est crucial de comprendre les facteurs qui influencent sa performance organisationnelle. Parmi ces facteurs, le partage des connaissances métiers joue un rôle essentiel.

Ce document examine la relation entre le partage des connaissances métiers et la performance organisationnelle dans le contexte spécifique de l'athlétisme marocain. Le cadre conceptuel proposé met en évidence les différentes dimensions par lesquelles le partage des connaissances métiers peut influencer positivement la performance de l'athlétisme marocain.

La Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme (FRMA) est l'organisme compétent en matière d'athlétisme au Maroc, regroupant les clubs et associations sportives pratiquant l'athlétisme à travers le pays. Elle est une association à but non lucratif régie par les lois relatives aux associations et à l'éducation physique et aux sports.

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale, du préscolaire et du sport, la FRMA est membre du Comité National Olympique Marocain (CNOM) et affiliée à l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF) depuis 1958. Elle est également membre actif de la Confédération africaine d'athlétisme (CAA) depuis 1973.

Reconnue comme une fédération modèle dans le monde de l'athlétisme arabe, la FRMA bénéficie d'une considération particulière de la part de l'IAAF. En tant qu'organisme national, la FRMA soutient la performance et la compétition dans les différentes disciplines de l'athlétisme.

L'athlétisme est le sport olympique national par excellence et la discipline marocaine la plus titrée et médaillée. Il est également le sport le plus pratiqué à travers le pays, avec un grand nombre de clubs, d'associations sportives et de licenciés, notamment chez les jeunes.

Figure 2 : les concepts de la recherche



Source : Auteurs

Le cadre conceptuel de cette recherche met en évidence le lien entre le partage des connaissances métiers et la performance organisationnelle dans le domaine de l'athlétisme marocain. Il suggère que le partage des connaissances métiers entre les individus au sein d'une organisation sportive est un facteur clé qui peut influencer la performance globale de l'organisation.

Le partage des connaissances métiers fait référence à la transmission, à l'échange et à l'utilisation des connaissances spécifiques liées aux compétences et aux expertises individuelles dans le domaine sportif. Lorsque les membres d'une organisation sportive partagent activement leurs connaissances métiers, cela peut conduire à une meilleure prise de décision, à une amélioration des processus, à une innovation et à une meilleure résolution de problèmes.

La performance organisationnelle, quant à elle, se réfère à la capacité de l'organisation sportive à atteindre ses objectifs et à réaliser des résultats de manière efficace et efficiente. Elle peut être mesurée à travers différents indicateurs tels que les performances sportives, les résultats financiers, la satisfaction des athlètes, l'engagement des membres, etc.

Le cadre conceptuel de notre travail suggère que :

H1 : Plus le partage des connaissances métiers est encouragé au sein de la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme (FRMA) et des clubs affiliés, plus la performance organisationnelle de l'athlétisme marocain sera élevée.

H2 : Les acteurs de l'athlétisme marocain ne partagent pas leurs connaissances.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain et données de l'étude :

L'étude a été conduite en mobilisant un échantillon de 200 participants issus des clubs, des ligues, et de la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme (FRMA). Nous avons spécifiquement sollicité ces participants pendant une compétition organisée par la FRMA, visant ainsi à englober des organisations dynamiques et engagées dans différentes compétitions. En étroite collaboration avec la direction des ressources humaines de la FRMA, nous avons obtenu un total de 130 réponses. L'enquête a été étendue à l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de la hiérarchie.

3.2. Modèle ou modèles de recherche :

Pour atteindre les objectifs de notre papier, un questionnaire d'enquête a été utilisé comme un instrument majeur pour la collecte des données sur les variables sélectionnées. Le questionnaire utilisé dans cette étude était divisé en trois parties. La première partie porte sur la démographie des répondants (genre, niveau d'éducation, poste et années d'expérience) et la deuxième partie porte sur les items de partage de la connaissance, nous nous inspirons de la mesure proposée par (Mohr & Spekman, 1994) et de celle de Monczka et ses collègues (1998) et concernant la troisième partie examine les dimensions de la performance organisationnelle proposées par les

travaux de (Renaud & Berland, s. d.) de Simons (2000) et les études de Bayle et Robinson (2007).

Pendant le processus de collecte des données, 200 questionnaires ont été distribués. Cependant, dix de ces questionnaires ont été jugés inacceptables en raison d'incohérences dans les réponses, ce qui a conduit à l'utilisation de 120 questionnaires remplis pour l'analyse des données.

Par ailleurs, après la phase d'opérationnalisation et de construction de l'instrument de mesure, le questionnaire a été diffusé par Internet en envoyant un message électronique contenant une adresse URL (utilisant Google Forms) à la population cible. Deux versions du questionnaire, en français et en arabe, ont été fournies.

3.3. Traitement des données

Le logiciel SPSS a été utilisé pour traiter les données, englobant les analyses de fiabilité, la validité du questionnaire, ainsi que l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC).

Sur les 120 questionnaires reçus, la distribution des répondants indique que 70.8% sont de genre masculin et 29.2% de genre féminin. En ce qui concerne la répartition par tranche d'âge, 60,2% des participants ont dépassé les 40 ans. La plupart des individus présentent une ancienneté professionnelle dépassant les dix ans, tandis qu'ils occupent leur poste actuel depuis moins de cinq ans. De manière significative, les participants proviennent de 25 villes distinctes à travers le Maroc.

L'ensemble des items est mesuré dans notre questionnaire sur une échelle de Likert à 5 niveaux : 1=Pas du tout d'accord ; 2=Pas d'accord ; 3=Ni d'accord, Ni pas d'accord ; 4=un peu d'accord ; 5= Tout à fait d'accord. Le questionnaire comprend 15 éléments permettant de mesurer notre modèle, 6 éléments pour les dimensions de partage des connaissances dans les organisations sportives et 9 éléments vérifient la performance organisationnelle dans le domaine de l'athlétisme marocain. Ces éléments ont été sélectionnés en se basant sur les recherches empiriques précédentes. Des ajustements mineurs ont été apportés pour s'adapter aux organisations sportives marocaines.

- La variable dépendante Partage de connaissances est mesurée par l'échelle proposée par (Lu et al., 2006).

Tableau N°1 : échelle proposée de la variable dépendante Partage de connaissances

Communication partagée	Partage1	Avez-vous une base de connaissances communes dans votre organisation ?
	Partage2	Partagez-vous les informations concernant les nouvelles opportunités dans votre domaine ?
	Partage3	Comment jugez- vous la communication au sein de votre organisation ?
Expérience partagée	Partage4	La communication partagée influence positivement l'organisation ?
	Partage5	Le degré de partage des expériences pratiques entre acteurs ?
	Partage6	Comment jugez- vous le nombre d'expériences partagées ?

Source l'échelle de Lu et all,2006

- La variable indépendante performance organisationnelle, La performance selon les travaux Reynaud (2003), est mesurée par les trois variables suivantes : la performance économique, sociale et sociétale. L'échelle de mesure ces variables comporte 9 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5.

Dans l'approche de Reynaud, la mesure de la performance ne se limite donc pas à des chiffres financiers, mais prend en compte l'ensemble de l'écosystème organisationnel, y compris les facteurs sociaux et organisationnels. Cette perspective holistique permet de mieux appréhender la performance dans sa globalité et de mettre en place des stratégies plus complètes pour l'améliorer.

Tableau N°2 : échelle proposée de la variable indépendante performance organisationnelle

Perféco1	La contribution des connaissances métiers dans l'amélioration du Chiffre d'affaires /projets de l'organisation
Perféco2	La contribution des connaissances métiers dans l'amélioration des sources de financement
Perféco3	La contribution des connaissances métiers à l'amélioration de la réputation
Perfsoc1	La contribution des connaissances métiers à l'amélioration des formations
Perfsoc2	La contribution des connaissances métiers à l'amélioration de la rémunération
Perfsoc3	La contribution des connaissances métiers à l'amélioration du climat social
Perfsocl1	La contribution des connaissances métiers à la préservation de l'environnement
Perfsocl2	La contribution des connaissances métiers à l'emploi
Perfsocl3	La contribution des connaissances métiers à la pérennité des organisations

Source l'échelle de Reynaud et all,2003

4. Résultats :

4.1. Caractéristique personnelle des répondants :

Notre échantillon est composé de 120 individus au total, parmi lesquels 35 sont des femmes et 85 sont des hommes. Ce groupe comprend des membres du personnel de la fédération, des représentants de clubs, des membres de ligues, des entraîneurs ainsi que des administrateurs. Cette diversité d'échantillonnage nous permet d'englober un large éventail de parties prenantes clés au sein des associations affiliées à l'athlétisme national.

Tableau N° 3 : description de notre échantillon :

Variable	Items	Effectif	Pourcentage
SEXE	Femme	35	29,2
	Homme	85	70,8
FONCTION	DTN	27	22,5
	Administrateur	32	26,7
	Entraîneur	61	50,8
AGE	Moins 5 ans	26	21,7
	Entre 5 ans et 10 ans	51	42,5
	Entre 10 et 30 ans	42	35,0
	Plus que 30ans	1	0,8

Source : Auteurs

Les personnes ayant répondu à notre questionnaire présentent une diversité d'expérience significative dans le domaine concerné. Cette variété d'expérience est un aspect important de notre échantillon, car elle nous permet d'obtenir des perspectives et des informations provenant de personnes ayant des antécédents professionnels différents.

Une personne a plus de 30 ans d'expérience, 47 ont entre 5 et 10 ans, 23 ont moins de 5 ans et 39 ont plus de 10 ans d'expérience. Cette variété d'expérience nous permet d'obtenir des perspectives allant des nouveaux arrivants aux experts chevronnés, ce qui enrichit notre compréhension des enjeux et des tendances du domaine.

4.2. Validité de l'échelle de mesure par l'analyse de composante principale :

4.2.1. L'échelle de mesure de partage de la connaissance :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé une échelle de mesure pour évaluer la variable du partage des connaissances dans le domaine de l'athlétisme au Maroc. Afin de garantir la validité et la fiabilité de cette échelle, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Rousselle (2002), qui préconise l'élimination des items présentant une faible qualité de représentativité. En conséquence, l'alpha de Cronbach pour l'échelle du partage des

connaissances s'élève à 0.775, suggérant ainsi que notre échelle est fiable. De plus, après avoir retiré les deux premiers items du questionnaire du partage des connaissances (ayant une communalité inférieure à 0.5), la validité de l'échelle semble également confirmée.

Tableau N° 4 : Analyse factorielle exploratoire sur la variable Partage de la connaissance

<i>Partage de de la connaissance</i>	
Test	Résultats
Total des répondants	120
Alpha de coronbach	0,664
Kaiser-Meyer-Olkin	0,775
Correlation Matrix ^a	a. Déterminant = 0,277
Statistique descriptive	La plupart des items sont relativement basses
Communalité : Qualité de représentation	Sur 6 Item nous avons extrait les deux premiers items

Source : Auteurs

L'examen des données descriptives relatives au partage des connaissances révèle une diversité de perspectives parmi les participants, notamment en ce qui concerne le partage des connaissances, la communication organisationnelle et l'influence positive sur l'organisation. Les moyennes pour la plupart des items indiquent une perception généralement modérée du partage des connaissances, tandis que les écarts-types variés soulignent la diversité des réponses observées dans chaque dimension étudiée.

L'objectif principal de l'analyse factorielle est probablement d'explorer les relations entre les différentes variables liées au partage des connaissances. Cette approche vise à déterminer s'il est possible de regrouper ces variables en facteurs ou dimensions, simplifiant ainsi la compréhension de cette notion complexe.

Ces résultats revêtent une grande importance dans l'analyse des données liées au partage des connaissances. Le déterminant de la matrice de corrélation est une mesure de la non-singularité des données. Plus il se rapproche de zéro, plus les données sont linéairement dépendantes les unes des autres, ce qui peut rendre difficile l'interprétation des résultats. Dans ce cas, le déterminant de 0,277 indique une certaine dépendance linéaire entre les variables, ce qui suggère la nécessité d'examiner attentivement les relations entre elles.

D'autre part, la mesure de la pertinence de l'échantillonnage (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) évalue si l'échantillon de données est suffisamment représentatif pour effectuer une analyse factorielle. Un score élevé, tel que celui de 0,775, suggère que l'échantillon est adéquat pour cette analyse, ce qui renforce la validité des résultats. Cela ouvre la voie à une analyse plus approfondie et à une meilleure compréhension des relations entre les variables de partage de la connaissance.

Tableau N° 5 : Analyse de la qualité de la présentation du Partage de la connaissance Haut du formulaire

	Initial	Extraction
3- La communication au sein de votre organi (Fédération, Club, Ligue...) ?	1,000	,638
4- Pensez-vous que la communication partagée influence positivement l'orga?	1,000	,934
5- partage des expériences pratiques entre les acteurs dans votre orga?	1,000	,721
6- Comment jugez- vous le nombre d'expériences partagées dans votre orga?	1,000	,781

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Source : Auteurs

Les communalités mesurent dans quelle mesure chaque variable est corrélée ou partage des similitudes avec les autres variables du modèle. Plus la communalité d'une variable est élevée, plus elle est bien représentée par les facteurs extraits.

Ces résultats démontrent que, dans le cadre de l'analyse du partage des connaissances, toutes les variables examinées sont étroitement corrélées avec les facteurs ou composantes de l'analyse, à l'exception de la variable extraite, à savoir "comminfluencepositivenentorga". Cette

observation suggère que les facteurs considérés expliquent de manière significative la variance de ces variables, ce qui revêt une importance cruciale pour l'interprétation et la compréhension de la structure sous-jacente des données relatives au partage des connaissances.

4.2.2. L'échelle de mesure de la performance organisationnelle :

Nous avons appliqué une approche méthodique dans l'analyse de l'échelle de mesure de la performance organisationnelle. Cette démarche a inclus l'utilisation de tests clés tels que l'alpha de Cronbach, la valeur de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), la matrice de corrélation, et la communalité. Ces tests ont été soigneusement choisis dans le but d'assurer la validité et la fiabilité de l'échelle que nous envisageons d'utiliser pour approfondir l'analyse des phénomènes que nous cherchons à vérifier.

Une valeur élevée d'alpha de Cronbach, comme celle que nous avons obtenue (0,869), indique une fiabilité robuste de l'échelle. Cela renforce la confiance dans la mesure de la performance organisationnelle que nous avons adoptée.

La valeur de KMO, évaluée à 0,84, a été considérée pour mesurer la pertinence des données pour une analyse factorielle. Cette valeur élevée de KMO suggère que les données sont appropriées pour une telle analyse, ce qui accroît la validité de notre échelle.

La matrice de corrélation a été examinée pour comprendre les relations entre les différentes variables de l'échelle. Et la communalité a été utilisée pour extraire certains items de l'échelle, en se concentrant sur ceux qui présentent une qualité de représentation élevée. Cette démarche renforce davantage la validité de l'échelle en préservant les items qui contribuent de manière substantielle à la mesure de la performance organisationnelle.

Tableau N° 6 : Analyse factorielle exploratoire sur la variable Performance organisationnelle

<i>Performance organisationnelle</i>	
Test	Résultats
Total des répondants	120
Alpha de coronbach	0,869
Kaiser-Meyer-Olkin	0,84
Correlation Matrix^a	a. Determinant = 0,14
Qualité de représentation: Communalité	Extait les items 1, 3,4 et 9

Source : Auteurs

L'indice de cohérence interne de l'échelle, mesuré par l'alpha de Cronbach et évalué à 0,869, révèle une robuste fiabilité de notre instrument de mesure de la performance organisationnelle. Cette valeur élevée suggère une cohérence substantielle entre les différents éléments de l'échelle, démontrant ainsi sa capacité à mesurer de manière uniforme la performance au sein de l'organisation.

Parallèlement, la valeur élevée de 0,84 pour le Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) souligne la pertinence des données pour l'analyse factorielle. Cette mesure, se rapprochant de 1, indique une adéquation significative des données à une analyse factorielle, renforçant ainsi la validité de notre échelle.

L'examen de la matrice de corrélation, avec un déterminant de 0,14, met en lumière une corrélation entre les variables, une caractéristique cruciale dans le contexte d'une analyse factorielle. Un déterminant proche de zéro indique une forte corrélation entre les variables, signalant la pertinence de poursuivre une analyse factorielle pour comprendre les relations complexes entre les composants mesurés.

Afin d'améliorer la robustesse de notre échelle, nous avons procédé à la suppression d'items présentant une faible représentativité, basée sur la qualité de représentation ou la communalité. Les items 1, 3, 4 et 9 ont été éliminés en raison de leur qualité de représentation faible, renforçant ainsi la validité de l'échelle en préservant les éléments les plus significatifs.

Tableau N° 7 : Analyse de la qualité de la présentation de la performance organisationnelle

Communalities	Initial	Extraction
Perféco2	1	0,545
Perféco3	1	0,508
Perfsoc3	1	0,729
Perfsocietal 1	1	0,729
Perfsocietal 2	1	0,659
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Source : Auteurs

En conclusion, l'échelle de mesure de la performance organisationnelle se distingue par sa solidité, appuyée par un nombre significatif de répondants. Les indicateurs élevés de l'alpha de Cronbach et du KMO témoignent de sa fiabilité et de sa pertinence pour une analyse approfondie. L'élimination sélective d'items peu représentatifs renforce encore la validité de l'échelle en concentrant son pouvoir de mesure sur les aspects les plus représentatifs de la performance organisationnelle.

4.3.La corrélation entre la variable du partage de la connaissance et Performance organisationnelle :

Suite à l'établissement de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure de la performance organisationnelle et du partage des connaissances, notre prochaine étape consiste à explorer la relation entre ces deux concepts. L'objectif est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons formulées au préalable. Pour ce faire, nous avons employé la corrélation de Spearman, accompagnée de l'approche du bootstrap, afin d'obtenir une plage possible pour la corrélation entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle.

La corrélation de Spearman a été choisie en raison de sa capacité à détecter des relations monotones entre les variables, même si elles ne suivent pas une relation linéaire. Cette approche offre une compréhension plus holistique de la relation entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle.

L'utilisation du bootstrap, avec 1000 échantillons bootstrap, confère une robustesse supplémentaire à nos résultats. En employant cette méthode, nous avons pu évaluer la stabilité de la corrélation estimée, ce qui est crucial pour garantir la validité de nos conclusions.

Les intervalles de confiance obtenus grâce au bootstrap nous permettent de déterminer une plage possible pour la corrélation entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle. Cela va au-delà d'une simple corrélation ponctuelle en fournissant une estimation plus réaliste de la variabilité de cette relation.

Cette démarche méthodologique approfondie nous permettra d'évaluer de manière rigoureuse la relation entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle. Les résultats obtenus contribueront à valider ou invalider nos hypothèses préalables, renforçant ainsi la crédibilité de notre analyse et de nos conclusions.

Les résultats de la corrélation entre "PERFORORF" (Performance Organisationnelle RF) et "PARTAGCONNAISSANCE" (Partage des Connaissances) révèlent une corrélation de Spearman significative, évaluée à 0,187. La valeur de p (Sig. (2-tailed)) est de 0,041, indiquant une signification statistique au niveau de 0,05 (à deux queues). Les résultats du bootstrap, basés sur 1000 échantillons, confirment la robustesse de ces conclusions. Les intervalles de confiance, s'étendant de -0,017 à 0,369, soulignent la plage possible de cette corrélation significative.

Ces résultats démontrent une liaison statistiquement significative entre la performance organisationnelle mesurée par "PERFORORF" et le partage des connaissances ("PARTAGCONNAISSANCE"). La corrélation positive suggère qu'une amélioration de la performance organisationnelle est associée à un niveau accru de partage des connaissances. La

solidité de ces conclusions, étayée par l'approche du bootstrap, renforce notre confiance dans la validité de cette corrélation.

Tableau N° 8 : la corrélation entre le partage de la connaissance et la performance organisationnelle

Correlations						
			PERFOROR F	PARTAGCONNAISSANC E		
Spearman's rho	PERFORORF	Correlation Coefficient		1,000	,187*	
		Sig. (2-tailed)			,041	
		N		120	120	
		Bootstrap ^c	Bias		0,000	-,002
			Std. Error		0,000	,097
			95% Confidence Interval	Lower	1,000	-,017
		Upper		1,000	,369	
	PARTAGCONNAISSANC E	Correlation Coefficient		,187*	1,000	
		Sig. (2-tailed)		,041		
		N		120	120	
		Bootstrap ^c	Bias		-,002	0,000
			Std. Error		,097	0,000
			95% Confidence Interval	Lower	-,017	1,000
		Upper		,369	1,000	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples						

Source : Auteurs

5. Discussion :

Cette communication se penche sur un enjeu crucial au sein des organisations affiliées à la Fédération Royale Marocaine d'athlétisme (FRMA), qui comprend les clubs, les ligues et la Fédération elle-même. Plus précisément, nous explorons le rôle du partage des connaissances métiers en tant que facteur déterminant de la performance organisationnelle au sein de cet écosystème sportif dynamique.

Partage de connaissance au sein de la fédération d'athlétisme et clubs et associations affiliées :

Les résultats de notre recherche mettent en évidence un constat préoccupant : il existe un déficit significatif dans le partage des connaissances au sein des organisations de l'athlétisme marocain. Cette lacune dans le partage des connaissances métiers se manifeste de manière distincte entre la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme (FRMA), les ligues et les clubs ainsi que les associations affiliées à la FRMA.

Plus précisément, nos résultats révèlent que la FRMA fait face à des défis particuliers en matière de partage des connaissances. Les échanges de connaissances métiers au sein de la fédération sont limités, ce qui entrave la diffusion et l'utilisation efficace des savoirs spécialisés. Les ligues, en revanche, présentent un niveau de partage de connaissances relativement supérieur, bien que des améliorations soient nécessaires pour optimiser cette pratique au sein de leurs structures. En ce qui concerne les clubs et les associations affiliées à la FRMA, les résultats indiquent une disparité significative dans le partage des connaissances, avec certains acteurs affichant des pratiques exemplaires tandis que d'autres peinent à développer une culture de partage.

Ces constatations soulignent l'importance cruciale d'une gestion efficace des connaissances métiers dans le domaine de l'athlétisme marocain. En favorisant le partage et l'échange de connaissances spécialisées entre les différents acteurs de la discipline, nous pourrions envisager des améliorations significatives en termes de performance organisationnelle, d'innovation et de

développement des talents. Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies et des initiatives visant à encourager et à faciliter le partage des connaissances, tant au niveau de la FRMA que dans les ligues, les clubs et les associations affiliées.

Plus le partage des connaissances métiers est encouragé au sein de la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme (FRMA), ligue des clubs affiliés, plus la performance organisationnelle de l'athlétisme marocain sera élevée :

La dynamique de la performance organisationnelle au sein de la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme (FRMA), des ligues et des clubs constitue un sujet complexe, étroitement lié aux multiples objectifs qu'ils poursuivent. L'évaluation de cette performance dans un contexte aussi diversifié présente des défis en raison de la variété de dimensions à prendre en compte. Notre étude s'est donnée pour objectif d'explorer la corrélation entre la performance organisationnelle et le partage des connaissances métiers au sein de ces entités sportives.

Les résultats de notre recherche ont clairement établi une relation significative entre la performance organisationnelle et le partage des connaissances métiers dans le domaine de l'athlétisme (Spearman's rho entre "PERFORORF" et "PARTAGCONNAISSANCE" est de 0,187). Cette corrélation est particulièrement marquée au niveau des clubs, où les objectifs sont souvent à court terme. Dans ce contexte, le partage des connaissances métiers joue un rôle crucial en facilitant l'élaboration de stratégies et de moyens adaptés pour atteindre ces objectifs, suggérant ainsi un impact positif du partage de la connaissance sur les performances organisationnelles.

Cela indique que bien que le partage des connaissances soit un facteur influent (l'ANOVA présente une somme des carrés de 2,974 avec un degré de liberté de 1, conduisant à un rapport moyen de 2,974. Le test F est évalué à 6,181 avec une valeur p significative de 0,014), d'autres variables peuvent également exercer une influence sur les performances organisationnelles. Néanmoins, les clubs qui mettent en œuvre activement des pratiques de partage des connaissances peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel en termes de performance.

En revanche, au niveau de la FRMA, la situation est plus complexe. D'autres variables, en plus du partage des connaissances métiers, influencent la performance organisationnelle. Cette complexité découle de la diversité des objectifs de la FRMA, ainsi que de sa structure organisationnelle où les parties prenantes jouent un rôle crucial dans le processus de prise de décision. Ainsi, bien que le partage des connaissances soit un facteur influent, il coexiste avec d'autres facteurs qui peuvent également avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle.

En résumé, notre étude révèle que le partage des connaissances métiers est un élément essentiel pour améliorer la performance organisationnelle dans le domaine de l'athlétisme, surtout au niveau des clubs. Cependant, il est important de reconnaître que d'autres facteurs entrent en jeu, en particulier au niveau de la FRMA, où la dynamique organisationnelle est plus complexe. L'identification et la compréhension de ces facteurs supplémentaires sont cruciales pour une gestion efficace et une amélioration continue de la performance organisationnelle au sein de ces entités sportives.

6. Conclusion

La mesure de la performance au sein d'organisations sportives, notamment les fédérations sportives, est une tâche complexe et souvent difficile à cerner, principalement en raison de leur statut d'organisations à but non lucratif, comme l'ont souligné Bayle et Robinson (2007). Notre recherche s'est attelée à examiner les enjeux du partage des connaissances métiers au sein de ce contexte spécifique, plus particulièrement dans le domaine de l'athlétisme.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche qualitative, basée sur un raisonnement hypothético-déductif. Nous avons utilisé des outils de mesure tels que des questionnaires et des entretiens auprès de 110 organisations sportives liées à l'athlétisme au Maroc.

En confrontant nos résultats avec la réalité sur le terrain, nos hypothèses de recherche nous ont permis de tirer des conclusions significatives. Nous avons constaté, à partir de l'analyse de données recueillies auprès de 110 collaborateurs, que le partage des connaissances métiers est un enjeu controversé dans le domaine de l'athlétisme marocain. Toutefois, nos résultats ont également révélé que le partage des connaissances a un impact positif sur la performance des organisations sportives affiliées à la FRMA, notamment les clubs, les ligues, et la Fédération elle-même.

Ces conclusions mettent en évidence l'importance de favoriser une culture de partage des connaissances métiers au sein de ces organisations sportives. Alors que la complexité de l'évaluation de la performance persiste, nos résultats suggèrent que le partage de connaissances peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la performance. Cela offre des opportunités pour les dirigeants sportifs de repenser leurs stratégies de gestion des connaissances et de promouvoir une collaboration efficace au sein de leurs équipes.

Cependant, il est essentiel de souligner que le défi du partage des connaissances reste présent dans ce contexte particulier. Par conséquent, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour encourager et faciliter ce processus au sein des organisations sportives. Des études ultérieures pourraient approfondir notre compréhension des mécanismes sous-jacents qui relient le partage des connaissances à la performance organisationnelle dans le domaine de l'athlétisme et au-delà. En fin de compte, cette recherche souligne que le partage des connaissances représente un potentiel précieux pour renforcer la performance et la réussite des organisations sportives dans un environnement en constante évolution.

Références :

- (1). Affaghrou, W., & Ahrouch, S. (2022). Le rôle du partage de connaissances dans la performance de la coopération inter-organisationnelle des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire : Cas des groupements de la région Souss Massa. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- (2). Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- (3). Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59. <https://doi.org/10.3917/sta.075.0059>
- (4). Boukhari, S. (2016). Proposition d'un cadre explicatif du partage de connaissances dans les organisations : le cas d'un groupe agroalimentaire français. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*.
- (5). Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox : Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>
- (6). Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070505>
- (7). Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (s. d.). *Organizational Effectiveness : A Multiple-Constituency Approach*^^.

- (8). Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- (9). Ferrary, M., Courrent, J.-M., Oiry, E., Duyck, J.-Y., & Sauvage, F. (2014). Professeur à L'IAE, Université de Lille.
- (10). Goodman, P.S., Pennings, J.M., et al. (1977) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London.
- (11). Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations : A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- (12). Isaac, H., & Kalika, M. (s. d.). *Organisation, technologie de l'information et vie privée*.
- (13). Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1. <https://doi.org/10.2307/2491304>
- (14). Jacquet, P. S. (s. d.). *Manager_les_compétences*.
- (15). Jibraili, Z. (2016). La gestion de la performance au sein des organisations sportives à but non lucratif. *Public & Nonprofit Management Review*.
- (16). Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability : An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- (17). Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial Knowledge Sharing : The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- (18). Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- (19). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- (20). Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. In *The Economic Impact of Knowledge* (p. 175-187). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50016-1>
- (21). OpenAI. (2022). GPT-3.5. Retrieved from <https://www.openai.com/>
- (22). Peters, T.-J., & Waterman, R.-H. (1983). In *Search of Excellence : Lessons from America's Best - Run Companies*, Harper and Row, N-Y.
- (23). Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, 36(204), 87-103. <https://doi.org/10.3166/rfg.204.87-103>
- (24). Renaud, A., & Berland, N. (s. d.). *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES*.
- (25). Sheffield et Guo—2007—Ethical inquiry in knowledge management.pdf. (s. d.).
- (26). Stern, J.M., Stewart, G.B. III & Chew, D.H. Jr. 1995. The EVA Financial Management System. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2): 32-46.
- (27). Viron, F. D., Jaegere, T. D., Lederer, T., & Vas, A. (2014). Exploring knowledge strategy within a knowledge-intensive organisation : A case study approach. *International Journal of Information Technology and Management*, 13(4), 264. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2014.065630>
- (28). Watson, S., & Hewett, K. (2006). A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations : Determinants of Knowledge Contribution and

- Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141-173. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>
- (29). Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>