

Réseaux sociaux internes et gestion des connaissances au Maroc : revue critique de la littérature et perspectives de recherche

Internal social networks and knowledge management in Morocco: a critical review of the literature and research perspectives

Ayoub EL HADDADA,

*Doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication
 Laboratoire Homme et Espace dans le Monde Méditerranéen
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdelhakim MANSOUREDDINE,

*Enseignant-Chercheur
 Laboratoire Homme et Espace dans le Monde Méditerranéen
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Rabat 3, avenue Ibn Battouta Université Mohammed V Rabat Maroc 10 000 05377-72015
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	EL HADDADA, A., & MANSOUREDDINE, A. (2025). Réseaux sociaux internes et gestion des connaissances au Maroc : revue critique de la littérature et perspectives de recherche. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 356–366.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 07/01/2025

Accepted: 08/06/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

Réseaux sociaux internes et gestion des connaissances au Maroc : revue critique de la littérature et perspectives de recherche

Résumé :

Cet article propose une revue narrative de la littérature consacrée à l'usage des Réseaux Sociaux Internes (RSI) dans la gestion des connaissances (Knowledge Management - KM), avec un focus particulier sur le contexte marocain. En mobilisant un corpus d'études théoriques et empiriques, tant nationales qu'internationales, l'analyse identifie les facteurs favorisant l'intégration des RSI dans les organisations, ainsi que les obstacles spécifiques rencontrés dans les environnements à forte hiérarchisation culturelle. Les résultats révèlent que, tandis que les RSI sont largement adoptés dans les pays industrialisés pour catalyser l'innovation organisationnelle, leur diffusion reste marginale au Maroc, entravée par des résistances culturelles, des structures organisationnelles verticales et des carences technologiques. L'article met en évidence le manque de recherches empiriques contextualisées et souligne l'absence d'un cadre théorique adapté aux dynamiques locales. À partir de cette analyse, des recommandations sont formulées pour encourager l'adoption des RSI, notamment à travers le développement d'une culture organisationnelle plus collaborative, l'investissement technologique et l'élaboration de modèles théoriques contextualisés. L'étude propose enfin un cadre conceptuel destiné à orienter les futures recherches empiriques sur les liens entre RSI et performance en gestion des connaissances au Maroc.

Mots clés : Knowledge management, Réseau Social Interne, Communication interne

Classification JEL : D83

Type de l'article : article théorique.

Abstract:

This article offers a narrative review of the literature dedicated to the use of Internal Social Networks (ISNs) in Knowledge Management (KM), with a particular focus on the Moroccan context. Drawing on a body of both theoretical and empirical studies, from national and international sources, the analysis identifies the factors that facilitate the integration of ISNs within organisations, as well as the specific obstacles encountered in culturally hierarchical environments. The findings reveal that while ISNs are widely adopted in industrialised countries to catalyse organisational innovation, their uptake in Morocco remains limited, hindered by cultural resistance, vertical organisational structures, and technological shortcomings. The article highlights the scarcity of context-specific empirical research and underscores the absence of a theoretical framework tailored to local dynamics. Based on this analysis, recommendations are made to encourage the adoption of ISNs, particularly through the development of a more collaborative organisational culture, technological investment, and the formulation of contextualised theoretical models. Finally, the study proposes a conceptual framework intended to guide future empirical research on the relationship between ISNs and knowledge management performance in Morocco.

Keywords: Knowledge Management, Internal Communications, Internal Social Networks

JEL Classification: D83

Paper type: Theoretical Research

Introduction

Dans un contexte économique où l'innovation repose, de plus en plus, sur la capacité des organisations à développer et valoriser leur capital intellectuel, la gestion des connaissances (Knowledge Management - KM) apparaît comme un levier stratégique majeur. Selon une étude de McKinsey (2022), les organisations qui investissent dans le partage de connaissances et les outils collaboratifs améliorent leur productivité de 20 % en moyenne. Parmi ces outils, les Réseaux Sociaux Internes (RSI) se distinguent par leur capacité à fluidifier les échanges, à abolir les barrières organisationnelles et à favoriser la création de savoir collectif.

À l'échelle internationale, les RSI sont largement utilisés dans des économies développées telles que les États-Unis, l'Allemagne ou le Japon, où ils soutiennent non seulement le partage formel d'informations, mais également la co-construction de connaissances tacites essentielles à l'innovation organisationnelle (Chua & Pan, 2008 ; Majchrzak et al., 2013). Au Maroc, cependant, l'adoption des RSI demeure limitée, et les recherches académiques portant sur leur usage dans le cadre de la gestion des connaissances restent rares. Cette situation soulève plusieurs interrogations : quelles sont les spécificités culturelles et organisationnelles qui freinent l'appropriation des RSI au Maroc ? Comment adapter les approches internationales aux réalités locales ? Quelles pistes envisager pour favoriser une meilleure intégration de ces outils dans les stratégies de KM des organisations marocaines ?

Pour répondre à ces questions, cet article s'appuie sur une revue narrative de la littérature nationale et internationale. L'objectif est double : d'une part, analyser de manière critique les principales contributions académiques concernant l'usage des RSI dans la gestion des connaissances ; d'autre part, identifier les écarts de pratiques et de recherches entre le contexte international et le contexte marocain, afin de formuler des recommandations adaptées.

La contribution de cet article est triple. Premièrement, il propose une synthèse critique des travaux conceptuels et empiriques sur les RSI et le KM. Deuxièmement, il met en lumière les lacunes spécifiques de la recherche marocaine. Troisièmement, il propose un cadre conceptuel contextualisé pour guider les investigations futures.

L'article est structuré comme suit : la première partie présente le cadre conceptuel en définissant les notions clés de gestion des connaissances, de communication interne et de réseaux sociaux internes. La deuxième partie propose une revue de la littérature théorique et empirique, en distinguant les recherches internationales et marocaines. La troisième partie est consacrée à une analyse critique des écarts observés, suivie de recommandations pour combler les lacunes identifiées. Enfin, l'article conclut par la proposition d'un cadre conceptuel et par des pistes pour des recherches futures.

1. Cadre conceptuel

1.1. La gestion des connaissances : définition et dimensions

La gestion des connaissances (Knowledge Management - KM) désigne l'ensemble des processus organisationnels visant à identifier, créer, stocker, partager et valoriser les savoirs, tant explicites que tacites, au sein d'une organisation (Nonaka & Takeuchi, 1995). Le KM est devenu un levier stratégique incontournable dans un contexte économique caractérisé par l'importance croissante de l'innovation et de la performance intellectuelle.

Selon Davenport et Prusak (1998), une gestion efficace des connaissances permet aux organisations de renforcer leur capacité d'innovation, d'améliorer leur productivité et de maintenir un avantage compétitif durable.

Les principales dimensions du KM comprennent :

- La création de connaissances, notamment par la formalisation du savoir tacite ;
- Le partage de connaissances, qui repose sur des dispositifs formels (bases de données,

documents) mais aussi sur des échanges informels ;

- La conservation et capitalisation des savoirs, en utilisant des systèmes d'archivage et de gestion documentaire ;
- L'application et la valorisation du savoir, pour améliorer les processus métiers et encourager l'innovation.

La dimension humaine du KM est fondamentale : le succès des dispositifs de gestion des connaissances dépend moins de la technologie que de la volonté des acteurs d'échanger, de collaborer et de valoriser le savoir collectif (Argote & Ingram, 2000).

1.2. La communication interne comme vecteur de gestion des connaissances

La communication interne occupe une place centrale dans les processus de gestion des connaissances. Elle constitue l'infrastructure immatérielle qui facilite l'échange, la transmission et l'enrichissement du savoir au sein des organisations (Galinon-Mélénec, 2010). Deux types de connaissances circulent dans les organisations :

- Les connaissances explicites, formalisées, codifiées et facilement transmissibles ;
- Les connaissances tacites, ancrées dans l'expérience individuelle, difficiles à formaliser et nécessitant des interactions sociales pour être partagées (Polanyi, 1966).

Les canaux traditionnels de communication interne (réunions, notes de service, intranets) peinent souvent à stimuler la circulation des connaissances tacites. C'est dans ce contexte que les outils collaboratifs, notamment les réseaux sociaux internes, offrent un nouveau potentiel : en favorisant des interactions spontanées, horizontales et informelles, ils facilitent l'émergence de communautés de pratique et d'échanges de savoirs non formalisés (Wenger, 1998).

1.3. Les Réseaux Sociaux Internes (RSI) : définition et apports en gestion des connaissances

Les Réseaux Sociaux Internes (RSI) désignent des plateformes numériques collaboratives mises à disposition au sein des organisations pour permettre aux employés de communiquer, partager des informations, collaborer sur des projets, et constituer des réseaux professionnels internes (Benedetto-Meyer & Klein, 2017).

Inspirés des réseaux sociaux publics (tels que Facebook ou LinkedIn), les RSI intègrent des fonctionnalités adaptées au contexte professionnel : profils utilisateurs, groupes thématiques, messageries instantanées, fils d'actualité, bases de documentation partagée, etc. Leur objectif est double :

- Renforcer la collaboration entre collaborateurs, en réduisant les barrières organisationnelles ;
- Accélérer la diffusion du savoir, en créant des espaces de partage de connaissances formelles et informelles.

Dans le domaine du KM, les RSI sont reconnus pour leur capacité à :

- Favoriser la création de communautés de pratique ;
- Stimuler l'innovation collective ;
- Capturer et capitaliser le savoir tacite via des échanges informels ;
- Réduire l'isolement informationnel en facilitant l'accès aux expertises internes (Chua & Pan, 2008).

Cependant, l'efficacité des RSI dépend fortement du contexte organisationnel : la culture d'entreprise, le style de management, la maturité numérique et la volonté individuelle d'échanger jouent un rôle déterminant dans leur succès ou leur échec (Piment, 2018).

1.4. Le rôle de la culture organisationnelle dans l'adoption des RSI

L'adoption des RSI varie considérablement en fonction des différences culturelles organisationnelles (Dalmasso et al., 2017). Les organisations ayant une culture axée sur la

transparence et la collaboration sont plus enclin à tirer parti des RSI pour la gestion des connaissances. En revanche, dans les entreprises caractérisées par une hiérarchie plus rigide et une communication centralisée, l'adoption des RSI peut être freinée.

Des recherches menées à l'échelle internationale démontrent l'impact des spécificités culturelles sur les interactions des employés avec ces outils. Par exemple, dans les pays ayant des cultures organisationnelles fortement hiérarchisées, telles que le Japon, l'intégration des Réseaux Sociaux Internes peut se heurter à des résistances, car les employés peuvent manifester une réticence à partager des informations de manière informelle en dehors des circuits officiels. En revanche, dans des contextes plus ouverts comme les États-Unis ou certains pays européens, les RSI sont plus largement adoptés pour promouvoir la co-crédation et le partage de savoirs en temps réel.

Ces différences d'adoption soulignent l'importance d'une approche contextualisée pour la mise en œuvre des RSI dans les organisations, en tenant compte des dynamiques culturelles et des spécificités locales.

2. Revue de littérature théorique et empirique

2.1. Travaux internationaux sur les Réseaux Sociaux Internes et la gestion des connaissances

Depuis le début des années 2000, de nombreux travaux ont exploré l'impact des Réseaux Sociaux Internes (RSI) sur la gestion des connaissances dans les organisations. Ces recherches mettent en évidence les apports majeurs des RSI en termes de circulation de savoirs, de renforcement de la collaboration transversale et de stimulation de l'innovation organisationnelle.

Majchrzak et al. (2013) ont montré que les RSI facilitent l'émergence de communautés de pratique, où le savoir tacite, difficilement transmissible par des moyens formels, peut circuler librement entre acteurs. Dans le même sens, Leonardi et Vaast (2017) soulignent que l'utilisation active des RSI est associée à une meilleure capacité organisationnelle à repérer, formaliser et réutiliser les connaissances critiques.

Les recherches sur l'adoption des RSI révèlent cependant que leur efficacité n'est pas automatique. Elle dépend de plusieurs facteurs contextuels, parmi lesquels la culture organisationnelle, la confiance interpersonnelle, l'autonomie des salariés et le soutien managérial (Riemer & Tavakoli, 2013).

Par exemple, dans des contextes culturels caractérisés par une forte horizontalité hiérarchique (États-Unis, pays scandinaves), les RSI sont rapidement adoptés et deviennent des catalyseurs d'innovation. En revanche, dans des cultures plus formelles ou hiérarchiques (Japon, Corée du Sud), leur adoption reste plus mesurée et nécessite des ajustements organisationnels importants (Tsai et al., 2015).

D'un point de vue empirique, plusieurs études longitudinales (Chua & Pan, 2008 ; Ellison et al., 2015) montrent que l'intégration réussie des RSI passe par l'encouragement de pratiques informelles de partage de connaissances et par la reconnaissance sociale de ces contributions au sein de l'organisation.

2.2. Travaux marocains sur les Réseaux Sociaux Internes et la gestion des connaissances

La recherche marocaine sur les liens entre RSI et gestion des connaissances reste relativement embryonnaire. Les études existantes se concentrent principalement sur l'introduction générale du Knowledge Management dans les organisations, sans accorder une attention particulière aux outils collaboratifs numériques.

Il convient de noter que l'intérêt académique pour ces questions au Maroc est relativement récent. Alors que les premières recherches internationales sur les RSI et le KM remontent aux

débuts des années 2000, le contexte marocain n'a commencé à s'y intéresser que beaucoup plus tardivement. Ce décalage temporel contribue à expliquer à la fois la rareté des travaux empiriques locaux, et le caractère encore exploratoire de la production scientifique nationale sur ce sujet.

Ammor (2019) souligne que la communication interne au Maroc reste largement marquée par des logiques descendantes et formelles, freinant ainsi la diffusion spontanée des savoirs. De son côté, Tijani (2011) met en évidence que la culture organisationnelle marocaine, fortement hiérarchique, constitue un obstacle majeur à l'adoption de dispositifs favorisant l'échange horizontal de connaissances.

Plus récemment, Elkam et Faridi (2023) ont réalisé une étude de cas exploratoire montrant que, malgré une prise de conscience progressive des avantages liés à la digitalisation de la communication interne, les entreprises marocaines peinent encore à mettre en œuvre des RSI efficaces, en raison d'une insuffisance d'infrastructures technologiques et d'une réticence culturelle au partage d'information informel.

La littérature nationale révèle ainsi plusieurs spécificités :

- Une prévalence des modes de communication verticaux ;
- Une faible valorisation des échanges informels dans la culture managériale ;
- Un déficit d'infrastructures adaptées pour soutenir l'émergence de plateformes sociales internes.

Par ailleurs, la majorité des travaux marocains se limitent à des approches descriptives, sans études empiriques de grande envergure, ni analyses sectorielles fines.

2.3. Comparaison Maroc vs International

L'analyse comparative entre les travaux internationaux et marocains révèle plusieurs écarts notables, synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 1- Comparaison entre les recherches internationales et marocaines sur l'adoption des RSI dans la gestion des connaissances

<i>Dimensions</i>	<i>Recherche internationale</i>	<i>Recherche marocaine</i>
Niveau d'adoption des RSI	Large, institutionnalisé	Limité, sporadique
Style de communication organisationnelle	Collaboratif, horizontal	Hiérarchique, vertical
Facilitateurs de partage de connaissances	Valorisation de l'échange informel, leadership participatif	Crainte hiérarchique, absence de reconnaissance des savoirs informels
Niveau de digitalisation des outils	Avancé, infrastructures robustes	Partiel, inégal selon les secteurs
Types de recherches menées	Études longitudinales, empiriques multisectorielles	Études descriptives, échantillons restreints

Source : Auteur

Cette comparaison souligne que les barrières à l'adoption des RSI au Maroc sont moins technologiques que culturelles et managériales. Elle indique également l'urgence de développer une approche contextualisée de la gestion des connaissances, adaptée aux dynamiques sociales spécifiques du pays.

3. Discussion critique

3.1. Obstacles à l'adoption des réseaux sociaux internes au Maroc

L'analyse des travaux nationaux et internationaux met en lumière une série d'obstacles spécifiques à l'adoption des Réseaux Sociaux Internes (RSI) dans les organisations marocaines. Tout d'abord, le facteur culturel joue un rôle déterminant. Les structures organisationnelles marocaines restent majoritairement marquées par une forte hiérarchie, une communication descendante et une valorisation de la confidentialité (Tijani, 2011). Dans ce contexte, l'échange

horizontal de connaissances, favorisé par les RSI, peut être perçu comme une remise en cause implicite des rapports d'autorité traditionnels. La réticence à exprimer des opinions ou à partager des savoirs informels sur une plateforme visible par tous est ainsi amplifiée par des dynamiques sociales de respect de la hiérarchie et de prudence communicationnelle.

Ensuite, des obstacles organisationnels freinent également l'appropriation des RSI. Le manque de reconnaissance officielle des contributions aux réseaux sociaux internes, l'absence d'incitations formelles à l'usage de ces outils, ainsi que l'absence de formations spécifiques, participent à limiter leur adoption effective (Elkam & Faridi, 2023).

Enfin, le facteur technologique, bien qu'en amélioration progressive, demeure un frein dans certaines organisations. L'absence d'infrastructures digitales robustes, notamment dans les PME et les secteurs moins digitalisés, entrave la mise en œuvre de plateformes collaboratives efficaces.

Ces différents facteurs s'entrecroisent pour créer un environnement peu propice au développement d'une culture de partage spontanée, pourtant essentielle à l'efficacité des RSI dans le cadre de la gestion des connaissances.

3.2. Limites des recherches existantes

L'examen de la littérature marocaine existante révèle plusieurs limites méthodologiques et théoriques.

Premièrement, ce décalage temporel dans l'émergence du sujet au Maroc par rapport aux pays industrialisés implique que les travaux existants reposent souvent sur des cadres théoriques généralisés, développés dans des contextes où les RSI sont déjà intégrés dans les pratiques organisationnelles. Or, dans un contexte où l'usage de ces outils est encore marginal, il est essentiel d'élaborer des modèles adaptés à un environnement émergent et culturellement spécifique.

Deuxièmement, la majorité des études sont descriptives ou conceptuelles, sans véritable investigation empirique à grande échelle. Les recherches basées sur des études de cas restent rares, et peu d'études utilisent des méthodologies mixtes ou quantitatives pour mesurer l'impact réel des RSI sur le partage de connaissances ou l'innovation organisationnelle.

Troisièmement, l'absence de modèles théoriques contextualisés limite la portée explicative des travaux existants. Les modèles importés directement des contextes anglo-saxons ou européens ne prennent pas en compte les spécificités culturelles marocaines, notamment la centralité de la hiérarchie et les logiques relationnelles informelles dans les organisations.

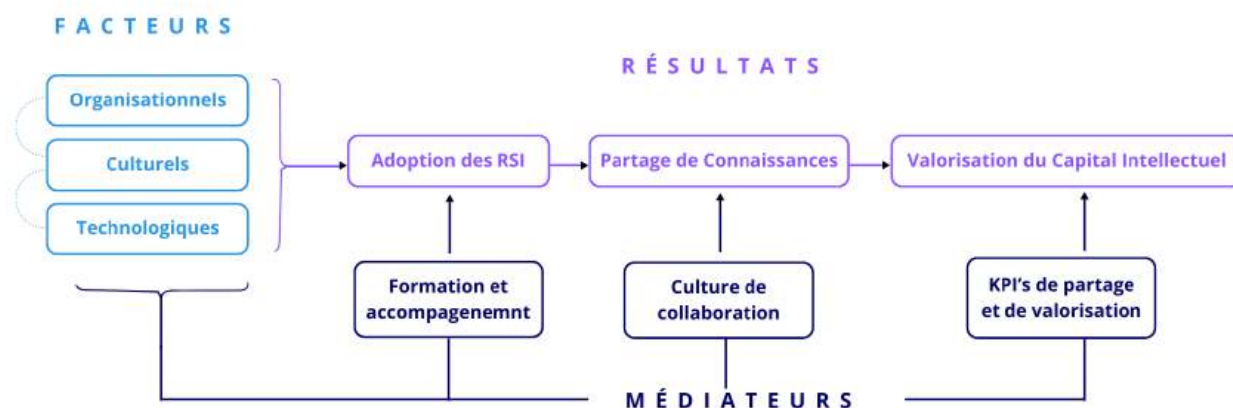
Quatrièmement, il existe une lacune sectorielle : très peu d'études comparent l'adoption des RSI selon les secteurs d'activité (par exemple, services, industrie, secteur public). Or, les besoins et les dynamiques organisationnelles varient fortement d'un secteur à l'autre, influençant la pertinence et l'efficacité des RSI.

Enfin, l'absence de perspectives longitudinales constitue une limite importante. Comprendre l'évolution de l'adoption des RSI dans le temps, et leur impact durable sur la gestion des connaissances nécessiterait des études suivant les organisations sur plusieurs années, ce qui n'a pas encore été entrepris dans le contexte marocain.

4. Proposition d'un cadre conceptuel : vers un modèle d'adoption des Réseaux Sociaux Internes adapté au contexte marocain

À partir de la revue critique de la littérature et de l'analyse des spécificités organisationnelles marocaines, il apparaît nécessaire de proposer un cadre conceptuel permettant d'expliquer les facteurs influençant l'adoption effective des Réseaux Sociaux Internes (RSI) dans la gestion des connaissances.

Figure 1Modèle conceptuel de l'adoption des Réseaux Sociaux Internes pour la gestion des connaissances



Source : Auteur

Le modèle proposé repose sur l'articulation de trois facteurs principaux :

- **Facteurs organisationnels** : soutien managérial, reconnaissance institutionnelle des contributions, intégration des RSI dans la stratégie globale de communication interne.
- **Facteurs culturels** : degré de hiérarchie perçue, attitudes vis-à-vis du partage informel, confiance interpersonnelle.
- **Facteurs technologiques** : accessibilité des plateformes collaboratives, qualité des infrastructures numériques, niveau de digitalisation globale de l'organisation.

Ces trois dimensions interagissent pour influencer directement :

- L'adoption des RSI (fréquence et qualité d'utilisation),
- Le partage effectif des connaissances,
- La valorisation du capital intellectuel.

Le modèle tient également compte du rôle de médiateurs tels que :

- La formation et l'accompagnement au changement,
- La mise en place d'indicateurs de valorisation du partage de connaissances,
- La construction progressive d'une culture organisationnelle de la collaboration.

5. Recommandations pratiques

À l'issue de cette analyse critique, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin de favoriser l'adoption et l'intégration efficace des Réseaux Sociaux Internes (RSI) dans les organisations marocaines.

Tout d'abord, il apparaît indispensable de renforcer l'accompagnement au changement. L'introduction d'outils collaboratifs ne saurait se limiter à un déploiement technique ; elle requiert une véritable transformation culturelle. Il est donc recommandé que les organisations mettent en place des programmes de sensibilisation et de formation visant à développer une culture du partage, de la collaboration et de la confiance. Ces dispositifs devraient notamment insister sur les bénéfices individuels et collectifs liés à l'usage des RSI, afin de réduire les réticences et d'encourager une appropriation progressive par les employés.

Par ailleurs, l'implication active du management est un facteur clé de succès. Les dirigeants et managers intermédiaires doivent non seulement soutenir l'initiative de manière formelle, mais également montrer l'exemple en utilisant eux-mêmes les plateformes collaboratives. Leur comportement constitue en effet un puissant levier de légitimation des nouveaux modes de communication interne. Une reconnaissance explicite des contributions réalisées via les RSI, dans les évaluations de performance ou les dispositifs de valorisation interne, pourrait également favoriser une participation plus active.

En outre, les organisations doivent veiller à renforcer leur infrastructure technologique. Un RSI ne peut être efficace que s'il est facilement accessible, ergonomique et intégré aux outils existants. Les investissements dans la modernisation des systèmes d'information, la sécurisation des plateformes et l'amélioration de l'expérience utilisateur sont donc essentiels pour soutenir l'usage quotidien des réseaux sociaux internes.

Enfin, il est crucial d'adapter les démarches d'adoption des RSI au contexte culturel spécifique de l'organisation. Plutôt que de transposer des modèles internationaux de manière uniforme, il convient de concevoir des stratégies sur-mesure, tenant compte des dynamiques hiérarchiques locales, des styles de communication privilégiés et des résistances potentielles. Le développement progressif de communautés de pratique internes, soutenues par des animateurs identifiés et formés, pourrait constituer une approche pragmatique pour introduire les RSI tout en respectant les sensibilités organisationnelles.

Ces recommandations, fondées sur l'analyse de la littérature existante et adaptées aux réalités du contexte marocain, visent à offrir des leviers opérationnels pour les entreprises souhaitant tirer parti des RSI dans leur démarche de gestion des connaissances.

6. Conclusion

Cet article s'est attaché à analyser l'apport des Réseaux Sociaux Internes (RSI) dans la gestion des connaissances (Knowledge Management - KM), en confrontant les résultats de la littérature internationale avec les spécificités du contexte marocain. À travers une revue narrative structurée, il a été mis en évidence que, tandis que les RSI sont devenus des leviers d'innovation et de collaboration dans de nombreux pays industrialisés, leur adoption au Maroc demeure limitée, en raison d'obstacles culturels, organisationnels et technologiques.

L'étude a montré que les dynamiques hiérarchiques fortes, la communication descendante et la faible valorisation institutionnelle du partage informel freinent l'appropriation des outils collaboratifs dans les organisations marocaines. De plus, l'analyse de la littérature existante a révélé une double lacune : d'une part, l'insuffisance de recherches empiriques approfondies ; d'autre part, l'absence de cadres théoriques adaptés aux réalités locales. En réponse à ces constats, un modèle conceptuel spécifique a été proposé, articulant les facteurs organisationnels, culturels et technologiques influençant l'adoption des RSI dans le contexte marocain.

La principale contribution de cet article réside dans l'identification des conditions nécessaires à une meilleure intégration des RSI dans les stratégies de gestion des connaissances au Maroc. Il souligne notamment l'importance d'un accompagnement au changement, du soutien actif du management, du renforcement des infrastructures technologiques et de l'adaptation culturelle des démarches.

Néanmoins, certaines limites doivent être reconnues. L'étude repose sur une analyse secondaire de la littérature existante, et ne s'appuie pas sur des données de terrain primaires. En outre, la diversité sectorielle n'a pu être explorée de manière exhaustive, en raison de la rareté des recherches disponibles.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche futures. Il serait pertinent de conduire des études empiriques de grande ampleur sur l'adoption des RSI au Maroc, en mobilisant des approches quantitatives et qualitatives. De même, des recherches sectorielles comparatives permettraient de mieux comprendre les variations d'appropriation selon les types d'organisations. Enfin, des études longitudinales pourraient analyser l'évolution de l'adoption des RSI dans le temps et mesurer leur impact durable sur la performance organisationnelle et l'innovation.

Dans un environnement économique marqué par une compétition croissante et une exigence d'innovation continue, le développement de pratiques efficaces de gestion des connaissances constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises marocaines. Les Réseaux Sociaux

Internes, s'ils sont adaptés et contextualisés, pourraient jouer un rôle clé dans cette dynamique.

Références

- (1). Ammor, S. (2019). La communication interne, entre académisme et professionnalisme. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion, Volume 2: numéro 2*, 427–441. www.revue-isg.com
- (2). Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. *Communication & Organisation*, 50, 215–244. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5443>
- (3). Benedetto-Meyer, M., & Klein, N. (2017). Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques. *Sociologies Pratiques*, 34(1), 29–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/sopr.034.0029>
- (4). Chanson, G., & Edouard, S. (2013). L'évolution d'un réseau social dans une organisation : « fluctuat nec mergitur ». *@GRH*, n°7(2), 89–112.
- (5). Dalmasso, C., Gand, S., & Garcias, F. (2017). Les réseaux sociaux d'entreprise au service de l'ambidextrie organisationnelle ? *XXVIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. <https://www.researchgate.net/publication/316883009>
- (6). Elkam, K., & Faridi, M. (2023). Au-delà des opportunités : Les défis de la digitalisation de la communication interne- Une étude de cas exploratoire auprès d'une compagnie d'assurance marocaine. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 40(2), 467–478. <http://www.ijias.issr-journals.org/>
- (7). Galinon-Mélénec, B. (2010). Réseaux sociaux d'entreprise et DRH. *Communication et Organisation*, 37, 41–51. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1255>
- (8). Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company* (1st ed.). Oxford University Press. www.harvardbusiness.org/press
- (9). Piment, H. (2018). *Analyse du dispositif info-communicationnel formé par un réseau social d'entreprise : quelle communication, pour quel travail ?* [Université de Lyon]. <https://theses.hal.science/tel-02043934>
- (10). Pintus, C., & Ladage, C. (2021). Les réseaux sociaux numériques comme milieu pour le développement professionnel ? *Éducation et Socialisation*, 61. <https://doi.org/10.4000/edso.14958>
- (11). TIJANI, O. (2011). *La capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc* [Université de Pau et des Pays de l'Adour]. <https://theses.fr/2011PAUU2014>
- (12). Chua, A., & Pan, S. L. (2008). Knowledge sharing and social capital in the workplace: The enabler for innovation. *International Journal of Information Management*, 28(5), 374–382. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.02.007>
- (13). Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123. <https://doi.org/10.1177/0002764214540510>
- (14). Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 150–188. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0144>
- (15). Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12030>

- (16). Riemer, K., & Tavakoli, A. (2013). The role of social media for knowledge sharing in distributed organizations: An affordance perspective. *Journal of Information Technology*, 28(1), 59–78. <https://doi.org/10.1057/jit.2012.30>
- (17). Tsai, W. H., Hsu, S. H. Y., & Chou, W. C. (2015). The effects of social capital and organizational support on knowledge sharing behavior in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1144–1160. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0222>