

## Le rôle du système de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances : une étude de cas multiples dans le secteur automobile marocain

## The Role of Recognition and Reward Systems in Knowledge Transfer: A Multiple Case Study in the Moroccan Automotive Industry

**Bouchra EL AMRANI, (Docteure chercheuse)**

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger  
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

**Mohamed-Larbi ARIBOU, (Enseignant-chercheur)**

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger  
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger<br>Université Abdelmalek Essaadi, Maroc<br>P. 1373 – Poste principale – Tanger, Maroc<br>+212539393932                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.                                                                                                        |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Citer cet article</b>            | EL AMRANI, B., & ARIBOU, M.-L. (2026). Le rôle du système de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances : une étude de cas multiples dans le secteur automobile marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 51–74. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.22179116">https://doi.org/10.5281/zenodo.22179116</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Received: 26/07/2026

Accepted: 07/09/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 11 (2026)

## **Le rôle du système de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances : une étude de cas multiples dans le secteur automobile marocain**

### **Résumé**

Le transfert des connaissances constitue un levier stratégique pour renforcer la capacité d'apprentissage, l'innovation et la performance des organisations. Toutefois, malgré l'importance accordée aux systèmes de reconnaissance et de récompense comme mécanismes susceptibles de favoriser le partage des connaissances, la littérature demeure marquée par des résultats divergents quant à leur influence sur le transfert des connaissances, notamment en ce qui concerne le partage des connaissances tacites. Cette absence de consensus met en évidence la nécessité d'approfondir l'analyse de l'effet de ces dispositifs dans différents contextes organisationnels. Dans cette perspective, cet article vise à analyser le rôle des systèmes de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances, en mettant particulièrement l'accent sur les différences entre les dispositifs organisationnels et leurs effets sur le partage des connaissances.

La recherche adopte une méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas multiples menée auprès de trois entreprises du secteur automobile marocain. Les données ont été recueillies à travers 42 entretiens semi-directifs et analysées selon une approche d'analyse de contenu. Les résultats révèlent des effets différenciés selon les configurations organisationnelles. Dans les entreprises A et B, la combinaison de mécanismes de reconnaissance principalement intrinsèques et d'incitations financières favorise le partage des connaissances, notamment tacites. À l'inverse, dans l'entreprise C, dépourvue de reconnaissance individuelle et fondée exclusivement sur des primes de performance collective, le transfert des connaissances est limité et la dynamique de partage d'expertise et de proposition d'idées apparaît plus faible. Ces résultats montrent ainsi que l'efficacité des systèmes de reconnaissance et de récompense dépend de leur configuration et de leur capacité à soutenir les motivations intrinsèques des collaborateurs.

**Mots-clés :** transfert des connaissances ; système de reconnaissance et de récompense ; récompenses intrinsèques ; récompenses extrinsèques ; secteur automobile.

**JEL Classification :** D83

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract**

Knowledge transfer constitutes a strategic lever for strengthening organizational learning capacity, innovation, and performance. However, despite the importance attributed to recognition and reward systems as mechanisms that may foster knowledge sharing, the literature remains characterized by divergent findings regarding their influence on knowledge transfer, particularly in relation to tacit knowledge sharing. This lack of consensus highlights the need to further examine the effects of such mechanisms across different organizational contexts. Accordingly, this study aims to analyze the role of recognition and reward systems in knowledge transfer, with particular emphasis on differences in organizational arrangements and their effects on knowledge sharing.

The study adopts a qualitative methodology based on a multiple-case study conducted in three companies operating in the Moroccan automotive industry. Data were collected through 42 semi-structured interviews and analyzed using a content analysis approach. The findings reveal differentiated effects depending on organizational configurations. In Companies A and B, the combination of predominantly intrinsic recognition mechanisms and financial incentives promotes knowledge sharing, particularly tacit knowledge. Conversely, in Company C, which lacks individual recognition and relies exclusively on collective performance bonuses, knowledge transfer is limited, and the dynamics of expertise sharing and idea generation appear weaker. These findings suggest that the effectiveness of recognition and reward systems depends on their configuration and their ability to support employees' intrinsic motivation.

**Keywords:** knowledge transfer; recognition and reward systems; intrinsic rewards; extrinsic rewards; automotive industry.

**Classification JEL :** D83

**Paper type :** Empirical Research

## 1. Introduction

Dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue et des évolutions technologiques rapides, les connaissances organisationnelles sont reconnues comme une ressource immatérielle précieuse, constituant un facteur essentiel de l'avantage concurrentiel (Grant, 1996). Selon la théorie de la firme fondée sur les connaissances (*Knowledge-Based View*), elles représentent la principale source d'avantage concurrentiel durable, car elles sont difficiles à imiter et favorisent le développement des capacités organisationnelles (Barney, 1991 ; Grant, 1996 ; Spender, 1996). Dans cette perspective, le transfert de connaissances apparaît comme un processus clé permettant de transformer les connaissances individuelles en connaissances organisationnelles créatrices de valeur.

Les chercheurs s'accordent à reconnaître que les individus constituent les principaux créateurs et détenteurs de connaissances au sein des organisations (Nonaka, 1994). Ainsi, le partage et le transfert des connaissances entre les collaborateurs favorisent l'apprentissage organisationnel, l'innovation et l'amélioration des performances (Senge, 1990 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Malgré le développement des systèmes de gestion des connaissances et des technologies de l'information destinés à faciliter la création, le stockage et la diffusion des connaissances, leur transfert demeure largement dépendant des comportements et de la volonté des employés de partager ce qu'ils savent (Bourdon & Bourdil, 2007). En effet, plusieurs travaux soulignent que les individus peuvent être réticents à partager leurs connaissances, notamment lorsque celles-ci constituent une source de pouvoir, de reconnaissance ou d'avantage individuel, mettant ainsi en évidence l'importance des mécanismes organisationnels susceptibles de favoriser les comportements de partage (Ciborra & Patriota, 1998 ; Wasko & Faraj, 2000).

Cette problématique revêt une importance particulière dans le contexte de l'industrie automobile marocaine, qui constitue aujourd'hui un terrain particulièrement pertinent pour l'étude des mécanismes organisationnels favorisant le transfert des connaissances. Le secteur automobile s'est progressivement imposé comme l'un des principaux piliers de l'industrie marocaine et comme le premier secteur exportateur du Royaume. En 2024, il a généré un chiffre d'affaires de 195,83 milliards de dirhams et une valeur ajoutée de 56,85 milliards de dirhams. Les investissements réalisés dans le secteur ont atteint 15,69 milliards de dirhams, tandis que l'emploi s'est établi à environ 251 360 postes (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2025). Par ailleurs, les exportations automobiles ont atteint 157,6 milliards de dirhams en 2024, enregistrant une progression de 6,3 % par rapport à 2023 et permettant au secteur de conserver sa position de premier secteur exportateur du Maroc (Office des Changes, 2025). Cette dynamique s'accompagne d'une forte internationalisation du tissu productif et de l'intégration croissante des entreprises marocaines dans les chaînes de valeur mondiales. Dans un tel environnement, caractérisé par des exigences élevées en matière de qualité, de productivité, d'innovation et de réactivité, la capacité des entreprises à mobiliser, partager et transférer les connaissances détenues par leurs collaborateurs constitue un enjeu stratégique. Le secteur automobile marocain apparaît ainsi comme un terrain empirique particulièrement approprié pour analyser les mécanismes organisationnels susceptibles d'encourager les comportements de partage et de transfert des connaissances.

Parmi ces mécanismes, les systèmes de reconnaissance et de récompense occupent une place importante. En valorisant les contributions des employés au moyen de récompenses intrinsèques et extrinsèques, ces dispositifs visent notamment à renforcer leur motivation et à encourager les comportements favorables au partage des connaissances (Bartol & Srivastava, 2002). Plusieurs entreprises ont ainsi intégré le partage des connaissances dans leurs politiques d'évaluation, de reconnaissance et de récompense afin de stimuler les comportements collaboratifs et la circulation des connaissances au sein de l'organisation (Davenport, E., & Hall, H., 2002). Les systèmes de reconnaissance et de récompense peuvent, dans cette

perspective, constituer un mécanisme organisationnel susceptible d'inciter les individus à mettre leurs connaissances à la disposition de leurs collègues et à participer davantage aux processus collectifs d'apprentissage.

Toutefois, les recherches consacrées à l'influence des systèmes de reconnaissance et de récompense sur le transfert des connaissances demeurent contrastées. Alors que certains travaux mettent en évidence un effet positif des récompenses sur les comportements de partage des connaissances, d'autres soulignent que leur efficacité dépend de leur nature, de leur mode de mise en œuvre et des caractéristiques du contexte organisationnel. Bartol et Srivastava (2002), par exemple, mettent en évidence le rôle potentiel des récompenses dans la motivation au partage des connaissances, tandis que Lee et Ahn (2007) soulignent l'importance des mécanismes organisationnels et motivationnels dans l'encouragement du partage. De son côté, Šajeva (2014) montre que l'efficacité des pratiques visant à stimuler le partage des connaissances peut varier selon les mécanismes mobilisés et le contexte organisationnel. Ces résultats suggèrent que la présence d'un système de reconnaissance et de récompense ne suffit pas nécessairement à garantir le transfert des connaissances et qu'il convient d'examiner les mécanismes par lesquels ces dispositifs influencent effectivement les comportements des individus.

Cette divergence des résultats met en évidence un manque de compréhension concernant les conditions et les mécanismes qui permettent aux systèmes de reconnaissance et de récompense de favoriser effectivement le transfert des connaissances. En particulier, la littérature s'est principalement intéressée à l'existence d'une relation entre les récompenses et le partage des connaissances, alors que les mécanismes organisationnels et comportementaux qui sous-tendent cette relation demeurent encore insuffisamment explorés. Cette limite est d'autant plus importante dans des contextes industriels fortement structurés et internationalisés, tels que celui de l'industrie automobile marocaine, dans lesquels la circulation des connaissances constitue une condition importante de l'apprentissage, de l'amélioration des pratiques et de la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, il apparaît donc nécessaire d'approfondir la compréhension du rôle joué par les systèmes de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances, en s'intéressant non seulement à leur existence, mais également aux mécanismes par lesquels ils influencent les comportements de partage et aux conditions organisationnelles susceptibles de renforcer ou de limiter leur efficacité. Dans cette perspective, cet article a pour objectif d'identifier et d'analyser, à partir d'une étude qualitative comparative de trois entreprises du secteur automobile marocain, les mécanismes par lesquels les systèmes de reconnaissance et de récompense favorisent le partage et le transfert des connaissances. Dès lors, la question de recherche qui guide cette étude est la suivante : ***Comment les systèmes de reconnaissance et de récompense favorisent-ils le transfert des connaissances au sein des entreprises du secteur automobile marocain ?***

Pour répondre à cette question de recherche, nous présenterons, dans un premier temps, le cadre théorique mobilisé autour des systèmes de reconnaissance et de récompense, du transfert des connaissances, ainsi que de la relation entre ces deux concepts. Dans un deuxième temps, nous exposerons la méthodologie adoptée, fondée sur une approche qualitative comparative de trois entreprises du secteur automobile marocain. La troisième section sera consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'étude empirique. Enfin, l'article se terminera par une conclusion mettant en évidence les principales contributions théoriques et empiriques de la recherche, ses implications managériales, ainsi que ses limites et les perspectives de recherche qui en découlent.

## 2. Revue de la littérature

### 2.1 Reconnaissance et récompense

Les incitations, les récompenses et la reconnaissance figurent parmi les principaux facteurs influençant la motivation des employés. Selon Zakaria et al. (2011), des employés fortement motivés constituent un avantage concurrentiel majeur pour l'entreprise, dans la mesure où leurs performances contribuent directement à l'atteinte des objectifs organisationnels. Parmi les différentes ressources dont dispose l'organisation, les ressources humaines apparaissent comme les plus stratégiques, car elles sont susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable. Dans cette perspective, Brown, J. S., & Duguid, P. (2000) soulignent que les récompenses et la reconnaissance jouent un rôle essentiel dans le renforcement du moral des employés ainsi que dans l'instauration d'un climat de confiance entre les employés et les employeurs. Ainsi, les pratiques de reconnaissance participent non seulement à l'amélioration de la satisfaction au travail, mais également au développement de relations organisationnelles positives.

Par ailleurs, la notion de récompense renvoie à tout élément accordé en retour d'un service rendu, d'un effort fourni, d'un mérite ou encore d'une performance réalisée. Le dictionnaire Cambridge la définit comme « quelque chose accordé en échange d'un bon comportement ou d'un bon travail ». Dans le même sens, certains auteurs assimilent la récompense au concept de compensation. À cet égard, Mathis et Jackson (2004) considèrent que la compensation permet de récompenser les individus pour le travail accompli au sein de l'organisation à travers la rémunération, les incitations et les avantages sociaux.

De leur côté, Malhotra et al. (2007) définissent les récompenses comme « toutes les formes de retour financier, de services tangibles et d'avantages qu'un employé reçoit dans le cadre de sa relation de travail ». Cette relation repose sur un principe de réciprocité : les employeurs attendent de leurs employés qu'ils accomplissent les tâches confiées de manière satisfaisante, tandis que les employés s'attendent, en contrepartie, à bénéficier d'une rémunération et de récompenses adéquates après avoir rempli leurs obligations professionnelles (Eshun et Duah, 2011).

En outre, Mayo (1998) affirme que de nombreuses entreprises ne parviennent pas à instaurer le plaisir au travail lorsque les récompenses promises sont jugées insuffisantes. De plus, Evans et Lindsay (2003) soulignent que les récompenses constituent un moyen visible de promouvoir les efforts de qualité et de démontrer aux employés que l'organisation valorise leurs contributions. Dès lors, les systèmes de récompense apparaissent comme des leviers importants de motivation, d'engagement et de valorisation du personnel.

Par ailleurs, les récompenses peuvent être classées en deux grandes catégories : les récompenses extrinsèques (externes) et les récompenses intrinsèques (internes). Selon Shanks (2007, p. 30), les récompenses extrinsèques correspondent à « un ensemble d'éléments externes (tangibles) que les gestionnaires peuvent offrir et qui peuvent servir d'incitations permettant aux employés d'accroître leur productivité ». Ces récompenses comprennent notamment les salaires, les avantages sociaux, les horaires flexibles, les promotions, les responsabilités professionnelles, les changements de statut, les félicitations, les retours d'information, un bon supérieur hiérarchique ainsi qu'une culture organisationnelle favorable.

Enfin, les récompenses tangibles, également appelées récompenses financières, peuvent être directes ou indirectes. Les récompenses financières directes correspondent à la rémunération perçue par l'employé sous forme de salaires, traitements, primes, commissions, incitations, rémunérations au mérite ou encore options d'achat d'actions. Autrement dit, elles se composent d'une rémunération de base et d'une rémunération variable liée à la performance (Milkovich, G. T. et al., 2014).

Au terme de cette revue de littérature, nous retenons une distinction conceptuelle et opérationnelle entre la récompense et la reconnaissance, deux notions souvent utilisées de

manière interchangeable dans la littérature et dans les pratiques organisationnelles, alors qu'elles renvoient à des mécanismes distincts (Hansen, Smith & Hansen, 2002). La récompense désigne une contrepartie accordée à un salarié en réponse à une performance, un effort ou une contribution, et peut prendre une forme financière ou matérielle, telle qu'une prime, un bonus, un avantage ou une promotion. La reconnaissance, en revanche, renvoie à l'expression explicite de l'appréciation et de la valorisation d'un effort, d'une contribution ou d'une réalisation individuelle ou collective, notamment à travers les félicitations, les remerciements, les retours positifs ou la valorisation symbolique. Cette distinction est retenue dans la présente recherche comme principe opérationnel pour l'analyse des données empiriques : les pratiques impliquant l'attribution d'une contrepartie financière ou matérielle seront appréhendées comme des récompenses, tandis que les pratiques reposant principalement sur l'expression d'une appréciation ou d'une valorisation seront considérées comme des pratiques de reconnaissance.

## **2.2 Le transfert des connaissances**

Le transfert de connaissances désigne le processus par lequel les connaissances, les compétences, les expériences et les informations sont partagées d'un individu ou d'une organisation vers un autre individu ou une autre organisation afin d'être réutilisées dans un contexte donné. Ce processus peut s'opérer dans différents environnements, notamment au sein des organisations, des équipes de recherche ou des établissements d'enseignement. Selon Barley et al. (2018), les connaissances organisationnelles sont intrinsèquement liées aux individus. Toutefois, leur contribution à la performance de l'organisation dépend de leur diffusion auprès des autres membres. Ainsi, si la création des connaissances repose essentiellement sur les individus, leur partage constitue une condition indispensable pour générer une valeur collective. Dans la même perspective, Argote et Ingram (2000) considèrent que le transfert de connaissances ne devient effectif que lorsque les connaissances acquises dans un contexte sont mobilisées et réutilisées dans un autre contexte.

Dans cette optique, Davenport et Prusak (1998) soulignent que le transfert de connaissances repose sur deux étapes fondamentales : la transmission et l'absorption. La transmission consiste à diffuser des connaissances sous différentes formes, telles que des documents, des outils, des procédures ou des informations, auprès d'un individu ou d'un groupe. L'absorption, quant à elle, correspond à la capacité du destinataire à comprendre, assimiler et intégrer les connaissances reçues. Par conséquent, la simple diffusion d'une information ne garantit pas un véritable transfert de connaissances. Celui-ci n'est réalisé que lorsque les connaissances transmises sont effectivement comprises, intégrées puis réutilisées par leurs destinataires.

La littérature souligne également que le transfert de connaissances constitue un processus complexe dont l'efficacité dépend largement de l'existence d'un espace commun entre les acteurs (Kostiainen, 2002 ; Davenport, 2001 ; Nonaka & Konno, 1998). Cet espace partagé repose sur une base commune de connaissances ainsi que sur des proximités sociales, culturelles et linguistiques favorisant la compréhension mutuelle (Choo, 2006 ; Nonaka et al., 2000). Selon Bourdieu (1980), le transfert de connaissances s'effectue dans un espace où les connaissances externes sont progressivement intériorisées tandis que les connaissances internes sont extériorisées à travers les interactions sociales. Plus les échanges entre les individus sont fréquents, plus cet espace commun s'élargit et favorise le transfert des connaissances (Levin & Cross, 2004). À l'inverse, l'absence de cet espace partagé constitue un frein majeur à la circulation des connaissances au sein des organisations (Granovetter, 1973 ; Alavi & Leidner, 2001).

Cette dynamique de conversion et de circulation des connaissances peut être davantage éclairée par le modèle de création des connaissances organisationnelles proposé par Nonaka et Takeuchi (1995) dans leur ouvrage fondateur *The Knowledge-Creating Company*. Les auteurs considèrent que la création et le développement des connaissances organisationnelles reposent

sur une dynamique continue de conversion entre connaissances tacites et connaissances explicites. Cette dynamique est conceptualisée à travers le modèle SECI, qui distingue quatre modes de conversion des connaissances : la socialisation (*Socialization*), l'externalisation (*Externalization*), la combinaison (*Combination*) et l'internalisation (*Internalization*). La socialisation correspond à la conversion de connaissances tacites en connaissances tacites par le partage direct d'expériences et l'observation. L'externalisation désigne la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites à travers leur formalisation, leur verbalisation ou leur représentation. La combinaison consiste à intégrer, organiser et recombinaison différentes connaissances explicites afin d'en produire de nouvelles. Enfin, l'internalisation correspond au processus par lequel les connaissances explicites sont assimilées et transformées en connaissances tacites à travers l'apprentissage et la pratique (Nonaka & Takeuchi, 1995). Le modèle SECI met ainsi en évidence le caractère dynamique et continu des processus de création, de conversion et de circulation des connaissances au sein des organisations.

Dans le prolongement du modèle SECI, Nonaka et Konno (1998) introduisent le concept de *Ba*, défini comme un espace partagé dans lequel se développent les interactions nécessaires à la création, à la conversion et au transfert des connaissances. Le *Ba* constitue ainsi un contexte favorable à la mise en œuvre des différents processus de conversion décrits dans le modèle SECI. Il peut être physique, comme les bureaux, les salles de réunion ou les ateliers, virtuel, à travers les courriels, les plateformes collaboratives ou les visioconférences, ou encore mental, en s'appuyant sur des expériences, des valeurs et des représentations communes. Les auteurs distinguent quatre formes de *Ba* correspondant aux différents modes de conversion des connaissances : l'*Originating Ba*, qui favorise la socialisation et le partage des connaissances tacites à travers des expériences communes ; l'*Interacting Ba*, qui soutient l'externalisation des connaissances tacites en connaissances explicites ; le *Cyber Ba*, qui facilite la combinaison des connaissances explicites grâce aux technologies de l'information et de la communication ; et l'*Exercising Ba*, qui soutient l'internalisation des connaissances explicites par la pratique et l'apprentissage. Ces différents espaces favorisent ainsi les interactions entre les individus et créent les conditions nécessaires à la transformation et au transfert des connaissances. Dans le même sens, Grundstein (2003) souligne que le transfert est facilité lorsque les individus partagent des schémas d'interprétation compatibles leur permettant d'attribuer un sens commun aux connaissances échangées.

Par ailleurs, les caractéristiques des connaissances influencent les modalités selon lesquelles elles sont transférées. À cet égard, Brenner, T., & Broekel, T. (2007) distinguent deux principales formes de transfert : le transfert direct et le transfert indirect. Le transfert direct repose sur des interactions immédiates entre les individus, généralement en face à face, mais également à distance grâce aux technologies de communication synchrones telles que les visioconférences ou les appels téléphoniques. Cette modalité favorise les échanges interactifs, le partage des connaissances tacites ainsi que les rétroactions immédiates, ce qui facilite l'apprentissage. Elle s'inscrit notamment dans la logique de la socialisation du modèle SECI, dans la mesure où le partage d'expériences constitue un mécanisme essentiel de transmission des connaissances tacites. En revanche, le transfert indirect repose sur la codification des connaissances dans différents supports tels que les manuels, les rapports, les bases de données, les vidéos ou les plateformes numériques. Les connaissances explicites peuvent ainsi être conservées, diffusées à grande échelle et consultées indépendamment de la présence de leur détenteur. Toutefois, cette modalité nécessite que les destinataires maîtrisent les codes de représentation utilisés afin d'interpréter correctement les connaissances transmises. Elle peut notamment être rapprochée des mécanismes d'externalisation et de combinaison identifiés dans le modèle SECI.

Enfin, plusieurs travaux montrent que l'efficacité du transfert de connaissances est influencée par un ensemble de facteurs complémentaires. Parmi ceux-ci figurent l'existence d'un espace

commun propice aux échanges (Abrams et al., 2003 ; Nonaka & Konno, 1998), l'intensité des relations entre les individus (Leonard & Sensiper, 1998), la capacité à identifier les détenteurs des connaissances (Grundstein, 2003 ; Alavi & Leidner, 2001), la nature des connaissances à transférer (Szulanski, 1996 ; Dhanaraj et al., 2004), les valeurs relationnelles telles que la confiance, la réciprocité, le respect et l'entraide (Levin & Cross, 2004), les ressources et les objectifs organisationnels (Contractor et al., 2000), ainsi que la capacité d'absorption et la compatibilité des schémas cognitifs des individus (Cohen & Levinthal, 1990 ; Grundstein, 2003). Ces différents facteurs interagissent pour déterminer la qualité et l'efficacité du transfert de connaissances au sein des organisations. Ainsi, le transfert ne peut être réduit à une simple circulation de l'information : il constitue un processus dynamique impliquant la transmission, l'absorption, la conversion et la réutilisation des connaissances, dont l'efficacité dépend à la fois des caractéristiques des connaissances, des interactions entre les acteurs et du contexte organisationnel dans lequel elles sont mobilisées.

### **2.3 Le rôle du système de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances**

Les systèmes de reconnaissance et de récompense constituent des mécanismes organisationnels susceptibles d'influencer les comportements de partage et de transfert des connaissances. Dans une perspective de management des connaissances, ces dispositifs visent à valoriser les contributions individuelles ou collectives et à encourager les employés à mettre à disposition leurs savoirs, leurs compétences et leurs expériences au bénéfice de l'organisation. Ils peuvent prendre différentes formes, allant des récompenses financières et des avantages matériels aux formes de reconnaissance sociale, symbolique ou professionnelle. Leur rôle dans le transfert des connaissances demeure toutefois ambivalent, la littérature faisant apparaître des résultats divergents selon la nature des récompenses, les mécanismes motivationnels mobilisés et les caractéristiques du contexte organisationnel (Davenport & Prusak, 1998 ; Bartol & Srivastava, 2002 ; Lee & Ahn, 2007).

Les travaux empiriques consacrés aux récompenses extrinsèques ne permettent ainsi pas d'établir une relation univoque avec le partage des connaissances. Certaines recherches montrent que les incitations organisationnelles peuvent contribuer à encourager les comportements de contribution, mais que leur effet dépend des conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Kankanhalli et al. (2005), dans leur étude consacrée à la contribution aux référentiels électroniques de connaissances, montrent notamment que les bénéfices extrinsèques, dont les récompenses organisationnelles, influencent la contribution de manière contingente à certains facteurs contextuels. Les auteurs mettent également en évidence le rôle de motivations intrinsèques telles que l'auto-efficacité des connaissances et le plaisir d'aider les autres.

À l'inverse, d'autres recherches relativisent l'efficacité des récompenses extrinsèques. Bock et Kim (2002), à partir d'une enquête menée auprès de 467 employés de quatre organisations publiques, montrent que les récompenses attendues ne sont pas significativement associées à l'attitude envers le partage des connaissances. Les auteurs mettent plutôt en évidence l'importance d'autres mécanismes cognitifs et sociaux dans la formation d'une attitude favorable au partage. Cette absence d'effet significatif suggère ainsi que l'existence d'une récompense ne suffit pas nécessairement à provoquer une attitude favorable au partage des connaissances.

Ces résultats divergents peuvent être interprétés à la lumière de la théorie de l'évaluation cognitive développée par Deci et Ryan (1985). Cette perspective considère que les effets des récompenses extrinsèques dépendent de la manière dont celles-ci sont perçues par les individus. Lorsqu'une récompense est interprétée comme un moyen de contrôle du comportement, elle peut réduire le sentiment d'autonomie et, par conséquent, affaiblir la motivation intrinsèque. À

l'inverse, lorsqu'elle est perçue comme une information positive sur les compétences et la qualité de la contribution individuelle, elle peut renforcer le sentiment de compétence et soutenir la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 1985 ; Ryan & Deci, 2000). Ainsi, l'effet d'une récompense ne dépend pas uniquement de sa dimension matérielle, mais également de la signification psychologique que l'individu lui attribue et de la manière dont elle est intégrée dans les pratiques managériales.

Cette perspective permet de dépasser une opposition simpliste entre récompenses efficaces et inefficaces en considérant le rôle des mécanismes motivationnels. Les récompenses extrinsèques peuvent, selon leur conception et leur mise en œuvre, soit soutenir les comportements de partage, soit les affaiblir lorsqu'elles sont perçues comme des instruments de contrôle. Cette lecture rejoint les résultats de Kankanhalli et al. (2005), qui montrent que les effets des récompenses organisationnelles sont dépendants de facteurs contextuels, tandis que certaines motivations intrinsèques présentent une influence plus directe sur la contribution aux référentiels de connaissances.

Au-delà des récompenses extrinsèques, la littérature souligne ainsi l'importance des motivations et récompenses intrinsèques dans les comportements de partage des connaissances. Celles-ci renvoient aux bénéfices psychologiques ou sociaux que les individus retirent de leur contribution, tels que le plaisir d'aider les autres, le sentiment d'accomplissement, le développement de leurs compétences, la reconnaissance sociale ou encore le renforcement de leur réputation professionnelle (Osterloh & Frey, 2000 ; Wasko & Faraj, 2005 ; Lin, 2007). Ces formes de motivation peuvent favoriser un partage volontaire et durable des connaissances, notamment lorsque les individus considèrent que leur contribution possède une valeur pour leurs collègues ou pour leur communauté professionnelle.

Les travaux de Lin (2007) illustrent cette perspective en distinguant notamment le plaisir d'aider les autres (*enjoyment in helping others*) et l'auto-efficacité des connaissances (*knowledge self-efficacy*). Ces deux dimensions constituent des motivations intrinsèques susceptibles de renforcer les attitudes et les intentions de partage des connaissances. Cette approche suggère que les individus ne partagent pas uniquement leurs connaissances en fonction des avantages matériels qu'ils peuvent obtenir en retour, mais également parce qu'ils retirent une satisfaction personnelle de leur contribution et qu'ils ont confiance dans la valeur et l'utilité de leurs connaissances.

Dans une perspective complémentaire, Wasko et Faraj (2005) montrent que les motivations sociales et identitaires jouent également un rôle important dans les comportements de contribution aux communautés de pratique. La réputation, le capital social et le sentiment d'appartenance peuvent notamment constituer des bénéfices associés au partage des connaissances. Les individus peuvent ainsi contribuer parce qu'ils souhaitent renforcer leur identité professionnelle, développer leur réputation d'expert ou maintenir leurs relations sociales au sein de leur communauté. Ces éléments conduisent à considérer la reconnaissance non seulement comme une récompense matérielle, mais également comme un mécanisme social permettant de valoriser publiquement la contribution des individus.

La distinction entre motivations intrinsèques et extrinsèques ne doit toutefois pas conduire à considérer ces deux catégories comme nécessairement opposées. La notion de synergie motivationnelle proposée par Amabile (1993) suggère que certaines formes de motivation extrinsèque peuvent compléter la motivation intrinsèque lorsqu'elles fournissent un retour positif sur les compétences sans réduire le sentiment d'autonomie. Dans cette perspective, une récompense ou une reconnaissance peut renforcer la motivation intrinsèque lorsqu'elle est interprétée comme une valorisation de la contribution plutôt que comme un instrument de contrôle. L'effet du système de reconnaissance et de récompense dépendrait ainsi de l'articulation entre les mécanismes de motivation, les pratiques managériales et le contexte organisationnel.

Cette articulation conduit à intégrer une dimension contextuelle dans l'analyse du rôle des systèmes de reconnaissance et de récompense. En effet, les comportements de transfert des connaissances ne dépendent pas uniquement des caractéristiques des récompenses, mais également de l'environnement dans lequel elles sont proposées. La confiance, les normes favorables au partage, l'identification à l'organisation ou à la communauté, le soutien managérial et les relations entre collaborateurs peuvent modifier la manière dont les récompenses sont perçues et leur capacité à favoriser le transfert des connaissances. Les résultats de Kankanhalli et al. (2005) illustrent précisément cette dimension contingente en montrant que certains facteurs contextuels modèrent les effets des bénéfices extrinsèques sur la contribution aux référentiels de connaissances.

Le tableau 1 synthétise les principaux travaux mobilisés et permet ainsi de mettre en évidence les convergences et divergences de la littérature.

**Tableau 1. Synthèse des principaux travaux sur les récompenses et le partage des connaissances**

| Auteurs                               | contexte empirique                                                                                                                                               | Type de récompense étudié                                                                                                                                                                                     | Résultats                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bock &amp; Kim (2002)</b>          | 467 employés de quatre organisations publiques                                                                                                                   | Récompense extrinsèque : récompense monétaire ou d'avancement de carrière.                                                                                                                                    | Effet non significatif sur l'attitude envers le partage                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kankanhalli et al. (2005)</b>      | Singapour<br>17 entreprises du secteur public<br>150 questionnaires                                                                                              | Récompenses de l'entreprise : Augmentation de salaire, primes, sécurité de l'emploi, avancement de carrière                                                                                                   | les motivations intrinsèques ont un effet direct et significatif sur la contribution des individus aux référentiels électroniques de connaissances, tandis que les bénéfices extrinsèques n'ont pas un effet systématique : leur influence dépend du contexte organisationnel |
| <b>Bartol &amp; Srivastava (2002)</b> | Article théorique/conceptuel sur le management des connaissances en organisation                                                                                 | Récompenses extrinsèques et intrinsèques: <i>merit pay</i> , récompenses collectives, <i>profit sharing</i> , <i>gainsharing</i> , <i>employee stock-options</i> ; reconnaissance et récompenses intrinsèques | Les récompenses peuvent soutenir les comportements de partage                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Wasko &amp; Faraj (2005)</b>       | 173 membres d'un réseau électronique de pratique d'une association professionnelle juridique ; données d'archives, de réseau, d'enquête et d'analyse de contenu. | Récompenses/bénéfices sociaux et intrinsèques : réputation professionnelle, plaisir d'aider, expérience, capital social et intégration dans le réseau.                                                        | Le partage des connaissances est principalement favorisé lorsque les individus perçoivent un gain de réputation professionnelle, disposent d'une expérience à partager et sont structurellement intégrés au réseau.                                                           |
| <b>Lin (2007)</b>                     | 172 employés de 50 grandes organisations à Taïwan ; enquête quantitative et modèle d'équations structurelles (SEM).                                              | Motivation intrinsèque et extrinsèque                                                                                                                                                                         | Les bénéfices réciproques, l'auto-efficacité et le plaisir d'aider influencent significativement les attitudes et intentions de partage. En revanche, les récompenses organisationnelles attendues n'ont pas d'effet significatif sur les attitudes et intentions de partage. |
| <b>Amabile (1993)</b>                 | Article théorique/conceptuel portant sur la motivation au travail.                                                                                               | Motivation intrinsèque/extrinsèque                                                                                                                                                                            | Certaines récompenses extrinsèques peuvent soutenir la motivation intrinsèque lorsqu'elles ne sont pas contrôlantes                                                                                                                                                           |
| <b>G.-W. Bock et al., (2005)</b>      | 154 questionnaires exploitables issus de 27 organisations appartenant à 16 industries.                                                                           | Incitations monétaires et/ou perspectives d'avancement/                                                                                                                                                       | Les récompenses extrinsèques exercent un effet négatif sur les attitudes de partage des connaissances.                                                                                                                                                                        |

Source : auteurs

En définitive, la littérature met en évidence des résultats divergents concernant le rôle des systèmes de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances. D'une part,

plusieurs auteurs soutiennent que les récompenses extrinsèques favorisent le transfert et le partage des connaissances. D'autre part, certaines recherches concluent que les systèmes de reconnaissance et de récompense extrinsèques n'exercent pas d'influence significative sur ces processus. Des contradictions similaires sont également relevées à propos des récompenses intrinsèques, dont les effets sur le partage des connaissances demeurent controversés.

Face à ces constats, il apparaît pertinent d'approfondir cette question afin de mieux comprendre comment les systèmes de reconnaissance et de récompense influencent le partage des connaissances. Notre étude vise ainsi non seulement à clarifier le rôle de ces systèmes dans le contexte étudié, mais également à identifier les pratiques organisationnelles susceptibles de renforcer leur efficacité et de favoriser le partage des connaissances au sein des organisations. Afin de répondre à cet objectif et de guider notre investigation empirique, nous nous sommes appuyés sur les principaux enseignements issus de la littérature étudiée pour élaborer une grille d'analyse (Tableau 2). Celle-ci constitue un cadre conceptuel de référence permettant de structurer notre recherche empirique et d'orienter la collecte ainsi que l'analyse des données au sein des trois entreprises automobiles étudiées au Maroc. Elle permet également d'assurer une cohérence entre les dimensions identifiées dans le cadre théorique et les réalités organisationnelles observées sur le terrain.

**Tableau 2. Grille d'analyse du rôle des systèmes de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances**

| Thème                                       | Sous-thème                                                                                              | Auteurs                                                |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Systèmes de reconnaissance et de récompense | <b>Récompenses extrinsèques</b> : primes, avantages financiers, récompenses matérielles, promotions     | Bartol & Srivastava (2002) ; Kankanhalli et al. (2005) |
|                                             | <b>Récompenses intrinsèques</b> : reconnaissance, valorisation, réputation, sentiment d'accomplissement | Wasko & Faraj (2005) ; Lin (2007)                      |
| Mécanismes motivationnels                   | <b>Motivation intrinsèque</b> : plaisir d'aider, satisfaction personnelle, intérêt pour l'activité      | Deci & Ryan (1985) ; Ryan & Deci (2000) ; Lin (2007)   |
|                                             | <b>Motivation extrinsèque</b> : avantages attendus, reconnaissance, récompenses financières             | Deci & Ryan (1985) ; Bartol & Srivastava (2002)        |
| Environnement organisationnel               | Soutien managérial                                                                                      | Bartol & Srivastava (2002)                             |
|                                             | Confiance et relations interpersonnelles                                                                | Wasko & Faraj (2005)                                   |
|                                             | Culture et normes de partage                                                                            | Kankanhalli et al. (2005)                              |
|                                             | Identification / sentiment d'appartenance                                                               | Kankanhalli et al. (2005) ; Wasko & Faraj (2005)       |
| Nature des connaissances transférées        | Connaissances explicites : procédures, documents, instructions, données, bases de connaissances         | Nonaka (1994) ; Nonaka & Takeuchi (1995)               |
|                                             | Connaissances tacites : expériences, savoir-faire, compétences pratiques, astuces professionnelles      | Nonaka (1994) ; Nonaka & Takeuchi (1995)               |

*Source : Auteurs*

### 3. Méthodologie de recherche

Dans le but d'analyser l'influence de système de reconnaissances et récompenses sur le transfert de connaissances, nous avons adopté une approche qualitative à visée exploratoire. Cette démarche repose sur l'étude de trois cas (voir ci-dessous), dont les données empiriques ont été collectées principalement à travers des entretiens semi-directifs. Le processus de sélection des participants s'appuie sur l'échantillonnage en « boule de neige », permettant de constituer progressivement l'échantillon (Miles et Huberman, 2003). Ce dispositif fonctionne en cascade : à l'issue de chaque entretien, l'interviewé nous oriente vers d'autres personnes en mesure d'apporter un éclairage pertinent à notre étude. Au total, 42 entretiens ont été menés jusqu'à l'atteinte de la saturation sémantique (Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L., 2006). Un guide thématique, élaboré à partir de la revue de littérature, a servi de support afin d'orienter la discussion tout en laissant une liberté d'expression aux répondants. Toutefois, le recours à l'échantillonnage en boule de neige présente un risque de biais de sélection, dans la mesure où

les recommandations successives peuvent conduire à la constitution de réseaux de répondants relativement homogènes en termes de perceptions, de fonctions ou de position hiérarchique. Afin de limiter ce risque, une attention particulière a été accordée à la diversité des profils et des fonctions des participants, de manière à recueillir des points de vue variés sur les pratiques de reconnaissance et de récompense ainsi que sur le transfert des connaissances. Cette limite demeure néanmoins inhérente au mode d'accès au terrain et doit être prise en considération dans l'interprétation des résultats.

Par ailleurs, le recours à l'étude de cas s'est imposé comme une méthode pertinente pour comprendre et décrire un phénomène encore peu exploré. En effet, selon Giroux (2003, p. 43), lorsque le chercheur souhaite appréhender un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en tenant compte d'un ensemble de facteurs contextuels, la méthode des cas constitue une option méthodologique privilégiée. En s'appuyant sur les travaux de Yin (1994), Hlady-Rispal (2002) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement délimitées, et pour laquelle de multiples sources de données sont mobilisées* » (Hlady-Rispal, 2002, p. 48). Cette définition met en évidence la richesse et la profondeur qu'offre cette méthode dans la compréhension des dynamiques organisationnelles.

Dans cette perspective, le chercheur est amené à choisir entre une étude de cas unique et une étude de cas multiple, en fonction des objectifs de recherche poursuivis. Dans le cadre de cette étude, nous avons privilégié une approche fondée sur des études de cas multiples pour plusieurs raisons. D'une part, l'étude de cas unique est souvent critiquée en raison de son caractère fortement contextuel, voire idiosyncratique, ce qui tend à renforcer la validité interne au détriment de la validité externe (Miles, 1979). D'autre part, la nature de notre problématique, qui consiste à analyser l'influence du système de reconnaissance et de récompense sur le transfert des connaissances, requiert l'examen de plusieurs contextes organisationnels. Une telle démarche comparative permet de mieux appréhender la complexité du phénomène étudié, d'identifier les similitudes et les spécificités propres à chaque organisation et, par conséquent, de renforcer la robustesse ainsi que la portée analytique des résultats obtenus.

L'analyse empirique s'est appuyée sur trois entreprises du secteur automobile marocain, sélectionnées selon une logique de contraste théorique et en fonction de l'accessibilité du terrain. La sélection des entreprises a notamment pris en compte leur diversité en termes de taille et d'effectifs, d'ancienneté, ainsi que de niveau de structuration des pratiques de transfert des connaissances et des systèmes de reconnaissance et de récompense. L'accessibilité du terrain a constitué une condition pratique permettant de recueillir des données riches et diversifiées auprès des différents acteurs. Cette sélection vise ainsi à favoriser une comparaison interorganisationnelle et à identifier les mécanismes explicatifs du phénomène étudié. Toutefois, le recours à un accès facilité au terrain constitue une limite susceptible d'introduire un biais de sélection et restreint la généralisation statistique des résultats.

L'exploitation des entretiens réalisés repose sur la méthode de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT), laquelle consiste à « lire l'ensemble d'un corpus en identifiant les thèmes qu'il contient, afin de produire des extraits par thème ou de procéder à une analyse statistique des thèmes » (Krief et Zardet, 2013, p. 221). Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide du logiciel NVivo 12, qui a facilité le codage des corpus, leur organisation et leur analyse systématique. Afin de renforcer la rigueur de l'analyse, le codage a été réalisé de manière systématique à partir d'une grille thématique construite en cohérence avec les objectifs de recherche et progressivement affinée au cours de l'analyse. Cette démarche s'inscrit dans les principes de rigueur et de qualité recommandés pour la conduite et l'évaluation des recherches qualitatives (Yadav, 2022). La crédibilité des résultats a également été renforcée par la confrontation des informations recueillies lors des entretiens avec les documents internes

collectés auprès des personnes interrogées, notamment ceux relatifs aux pratiques de reconnaissance et de récompense ainsi qu'aux pratiques de transfert des connaissances. Cette démarche a permis de vérifier la cohérence des informations déclarées par les participants et de renforcer la fiabilité de leur interprétation. Enfin, les catégories et les thèmes identifiés ont fait l'objet de vérifications successives au cours du processus d'analyse afin de s'assurer de leur cohérence avec les données empiriques et le cadre théorique mobilisé.

**Tableau 3 : Caractéristiques des entretiens semi-directifs menés au sein de trois entreprises automobiles**

| Cas                                           | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | B                                                                                                                                                                                                                          | C                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caractéristiques de l'entreprise</b>       | Multinationale installée à Tanger<br>Date de création : 2012<br>Domaine d'activité : La fabrication des véhicules                                                                                                                                                                                                                                             | Multinationale installée à Tanger<br>Date de création : 1999<br>Domaine d'activité : La conception et la fabrication de systèmes électriques et électroniques (des faisceaux de câbles, des systèmes électriques complexe) | Multinationale installée à Tanger<br>Date de création : 2017<br>Domaine d'activité : La fabrication des pièces et équipements automobiles                                                                                                                     |
| <b>Nombre d'entretiens</b>                    | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14                                                                                                                                                                                                                         | 13                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Le statut interviewés</b>                  | Responsable qualité<br>Responsable achat & approvisionnement<br>Ingénieur qualité<br>Manager qualité<br>Chef de projet<br>Auditeur Qualité<br>Responsable RH<br>Directeur d'exploitation<br>Superviseur Marketing<br>Manager finance & Coporate                                                                                                               | Manager QHSE<br>Manager RH<br>Directeur système d'information<br>Superviseur de production<br>Manager maintenance<br>Responsable service après-vente<br>Responsable qualité<br>Auditeur Qualité<br>Chef de projet          | Responsable qualité & client<br>Plant Quality Manager<br>Responsable production<br>Planificateur<br>Chef de projet<br>Directeur qualité adjoint<br>Ingénieur qualité process<br>Superviseur RH<br>Supply chain & Logistics manager<br>Superviseur maintenance |
| <b>Durée moyenne</b>                          | 1h-1h30 min                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Principaux thèmes du guide d'entretien</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception du système de reconnaissance et de récompense.</li> <li>- Motivations liées au partage et au transfert des connaissances.</li> <li>- Influence du système de reconnaissance et de récompense sur le transfert des connaissances.</li> <li>- Facteurs facilitant le transfert des connaissances</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                               |

Source : Auteurs

## 4. Résultats et discussion

### 4.1 Analyse intra-cas

#### Cas A

Les témoignages des répondants de la présente entreprise soulignent qu'instaurer un système de reconnaissance et de récompense contribue à renforcer le partage de connaissances.

Le responsable RH **R.A14** de l'entreprise "A" aborde : « Dans notre entreprise, les systèmes de récompense, qu'ils soient financiers ou symboliques, ont un impact direct sur le transfert de connaissances. Lorsque des équipes ou des individus sont récompensés pour avoir proposé des solutions innovantes ou pour avoir partagé des retours d'expérience pertinents, cela crée un effet d'entraînement. Cela incite les autres collaborateurs à adopter des comportements similaires, favorisant ainsi une dynamique d'apprentissage collectif ». Dans le même ordre d'idées le manager qualité **R.A1** avance : « Dans notre entreprise, le système de reconnaissance et de récompense a considérablement contribué à l'amélioration de notre gestion des

connaissances et a également favorisé des avancées notables dans l'innovation de nos procédés. Ce dispositif repose sur trois volets complémentaires. Le premier concerne les primes de performance, attribuées aux salariés selon des critères bien définis. Par exemple, une équipe qui parvient à atteindre un objectif de zéro défaut pendant un mois est reconnue comme la plus performante et reçoit une prime de 500 dirhams. Le deuxième volet est dédié à l'innovation, avec des récompenses spécifiques pour les propositions visant à améliorer les procédés. Selon leur valeur ajoutée, ces propositions peuvent donner lieu à des primes variant entre 2 000 et 10 000 dirhams. Enfin, le troisième volet est centré sur la reconnaissance des initiatives individuelles et collectives, avec des distinctions publiques qui mettent en valeur ces contributions dans les espaces de communication interne. Ce système global motive les collaborateurs à s'investir davantage, à partager leurs connaissances et à proposer des idées innovantes, renforçant ainsi une culture de l'excellence et de l'amélioration continue ». Par ailleurs, le répondant **R.A5** illustre ce propos en affirmant : « Grâce à ce système de reconnaissance et de récompense, nous avons réussi à accéder aux connaissances tacites détenues par nos opérateurs les plus talentueux. Cela a permis d'instaurer un climat favorable aux échanges d'idées, contribuant ainsi à une amélioration de notre taux d'innovation de 5,6 % en 2024 par rapport à 2021 ». L'analyse des documents internes recueillis auprès des personnes interrogées vient conforter ces déclarations et apporte des éléments complémentaires sur cette dynamique. Les données relatives aux initiatives d'amélioration et aux indicateurs d'innovation font notamment apparaître une progression de l'activité d'innovation sur la période considérée, ainsi qu'une implication croissante des collaborateurs dans la formulation et la mise en œuvre de propositions d'amélioration. Les documents consultés mettent également en évidence l'existence de mécanismes formalisés de valorisation des contributions, notamment à travers l'attribution de primes selon la valeur ajoutée des propositions et la reconnaissance des initiatives individuelles et collectives. La convergence entre ces éléments documentaires et les témoignages recueillis suggère que le système de reconnaissance et de récompense ne se limite pas à une fonction incitative individuelle, mais contribue également à créer des conditions favorables à la mobilisation et à la diffusion des connaissances détenues par les collaborateurs. Ainsi, les connaissances tacites issues de l'expérience des opérateurs peuvent être progressivement transformées en propositions d'amélioration, puis formalisées et diffusées au sein de l'organisation. Cette dynamique apparaît particulièrement importante dans le contexte étudié, où les pratiques de reconnaissance semblent soutenir simultanément le partage des savoir-faire, l'apprentissage collectif et les initiatives d'innovation.

### **Cas B**

Les propos des interviewés de cette entreprise mettent en évidence que la mise en place d'un système de reconnaissance et de récompense constitue un levier essentiel des pratiques organisationnelles, favorisant le renforcement du processus de transfert des connaissances. À ce sujet, le répondant **R.B9** mentionne : « Nous avons mis en place deux types de récompenses financières au sein de notre entreprise.... Le premier type, que nous appelons 'récompense de niveau 1', est lié au respect des objectifs fixés. Avant que nos opérateurs ne commencent leur travail, des objectifs clairs leur sont assignés, incluant le nombre d'erreurs tolérées par jour et la durée des pauses. Si l'opérateur respecte ces critères, il peut bénéficier d'une prime de performance, qui constitue le minimum que nous offrons en termes de récompense. .... Le second type de récompense, que nous qualifions de 'récompense de niveau 2', est accordé pour la proposition de nouvelles idées d'amélioration. Cette prime concerne principalement les départements qualité et production. Par exemple, si un opérateur propose une idée d'amélioration, il peut recevoir une prime allant de 200 à 1 000 dirhams, selon l'impact de cette proposition sur la performance de l'entreprise. Dans le cas d'une proposition d'innovation concernant les procédés, la prime peut varier entre 2 000 et 5 000 dirhams, en fonction de la

valeur ajoutée de la solution proposée ». Sur ce point, le répondant **R.B13** ajoute des éclaircissements en déclarant : « *En ce qui concerne les récompenses intrinsèques, il s'agit principalement de notre système de reconnaissance, qui représente pour nous l'aspect le plus crucial. Il est essentiel de montrer à nos opérateurs qu'ils occupent une place importante dans la mise en place de la démarche qualité totale au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous veillons à leur fournir un environnement de travail favorable, une culture d'entreprise saine et des perspectives d'évolution de carrière. Nous croyons fermement que cette reconnaissance contribue à renforcer leur engagement et à les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes* ».

De surcroît, le répondant **R.B1** note que le système de reconnaissances et récompense influencent positivement le transfert des connaissances : « *En valorisant les opérateurs qui partagent activement leur savoir-faire, nous créons une dynamique où les connaissances tacites deviennent explicites et accessibles à tous. Par exemple, les employés qui documentent des bonnes pratiques ou proposent des améliorations procédurales sont récompensés, ce qui incite les autres à contribuer à leur tour. Cela permet non seulement de préserver des compétences clés, mais aussi de les diffuser efficacement à travers les différents départements* ». Le répondant **R.B12** illustre ce propos en affirmant : « *...Dans le secteur automobile, où les processus sont complexes et interconnectés, un système de reconnaissance et de récompense joue un rôle central dans l'intégration des connaissances. Lorsque les collaborateurs voient que leurs contributions, même immatérielles comme le partage d'idées ou d'expertise, sont reconnues, cela crée une dynamique positive. Par exemple, chez nous, nous avons mis en place des récompenses pour les équipes qui proposent des solutions innovantes ou qui partagent des pratiques ayant un impact direct sur la qualité ou l'efficacité. Cela motive les employés à documenter et transmettre leurs connaissances au lieu de les garder pour eux* ».

Par ailleurs, le répondant **R.B8** intervient sur l'importance de la reconnaissance et récompense dans l'intégration des connaissances en indiquant : « *...Ce système agit également comme un catalyseur pour briser les silos entre départements. En récompensant les projets collaboratifs et les initiatives transversales, les équipes comprennent que la réussite ne repose pas uniquement sur les performances individuelles, mais aussi sur la capacité à intégrer et appliquer les savoirs collectifs. Au final, cela favorise une meilleure synergie entre les différentes fonctions, ce qui est crucial dans notre secteur où l'harmonisation des processus et l'innovation constante sont des priorités absolues* ».

### Cas C

Les résultats de l'analyse de la présente entreprise révèlent que l'absence de proposition de nouvelles idées pour l'amélioration des procédés dans leur usine est directement liée à l'absence d'un système de récompense structuré. Un tel système est perçu comme un déclencheur essentiel, non seulement pour encourager les collaborateurs à s'impliquer dans des initiatives d'innovation, mais aussi pour favoriser le transfert de connaissances. En effet, sans ce levier motivant, les employés hésitent à partager leur expertise et leurs idées novatrices, car ils ne voient ni reconnaissance ni avantage tangible en retour. Cette dynamique freine à la fois l'émergence d'améliorations collectives et la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. À cet égard, le répondant **R.C13** précise : « *Dans notre usine, le seul système de reconnaissance et de récompense actuellement en place est celui des primes de performance. Concrètement, chaque équipe qui parvient à respecter les objectifs qualité fixés se voit attribuer une prime de performance de 200 dirhams par mois. Cependant, il n'existe pas d'autres dispositifs complémentaires pour encourager ou valoriser les initiatives des collaborateurs, en particulier celles liées à l'innovation ou à l'amélioration continue. Cette limitation se traduit par une faible dynamique autour des propositions de nouvelles idées ou suggestions, car les employés ne perçoivent pas d'incitation tangible à aller au-delà de leurs responsabilités habituelles. L'absence d'un système plus diversifié de reconnaissance constitue un frein majeur à*

*l'engagement collectif et à l'émergence de contributions novatrices, indispensables pour renforcer la compétitivité et la performance globale de l'entreprise ».*

De surcroît, le répondant **R.C10** ajoute : *« Un système de récompense basé uniquement sur les performances de l'équipe ne garantit pas le partage des connaissances entre les membres. Par exemple, même si l'équipe atteint ses objectifs de qualité ou de production, certains collaborateurs peuvent garder leurs compétences ou leurs méthodes spécifiques pour eux, car ils ne perçoivent pas de reconnaissance individuelle pour leurs contributions. Cela freine le transfert de savoirs, car les employés se concentrent davantage sur leurs propres tâches que sur le soutien ou la montée en compétence des autres ».* Sur ce point le répondant **R.C5** note : *« ...Par exemple, un opérateur peut maîtriser une technique spécifique qui améliorerait la productivité d'une autre équipe, mais il ne voit pas l'intérêt de la transmettre, car cela n'impacte pas directement ses propres résultats. Ce manque de partage freine la diffusion des bonnes pratiques et limite notre capacité à progresser collectivement ».*

Par ailleurs, les personnes interrogées avancent que les primes de performance collective incitent les équipes à atteindre des objectifs communs, mais elles ne suffisent pas pour encourager une véritable intégration des connaissances. Le répondant **R.C9** apporte des éclaircissements en déclarant : *« lorsqu'une nouvelle procédure ou un nouveau standard qualité est mis en place, les employés sont plus préoccupés par l'atteinte de leurs objectifs personnels que par l'assimilation et la mise en œuvre collective de ces changements. Cela crée des disparités entre les équipes, où certaines intègrent rapidement les nouvelles méthodes tandis que d'autres continuent d'utiliser des pratiques dépassées, ce qui génère des incohérences dans nos processus qualité ».*

#### **4.2 Analyse inter-cas et discussion des résultats**

L'analyse comparative des trois cas met en évidence le rôle important du système de reconnaissance et de récompense dans le processus de transfert des connaissances. Les résultats montrent que les entreprises A et B ont mis en place des dispositifs de reconnaissance articulant plusieurs dimensions complémentaires. Ceux-ci comprennent des primes de performance liées à l'atteinte des objectifs de qualité ou de production, des récompenses destinées à encourager les initiatives d'amélioration et l'innovation, ainsi que des formes de reconnaissance symbolique valorisant l'engagement, les contributions individuelles et les réalisations collectives des collaborateurs. Cette combinaison de récompenses monétaires et non monétaires apparaît comme un levier susceptible de stimuler la motivation des employés et de favoriser les comportements de partage des connaissances.

Ces résultats rejoignent les travaux de Šajeva (2014), selon lesquels les systèmes de récompense peuvent être conçus pour encourager les comportements de partage des connaissances au sein des organisations. De même, Ismail Al-Alawi et al. (2007) soulignent l'importance de l'alignement des systèmes de reconnaissance et de récompense avec les objectifs de partage des connaissances afin de favoriser leur transfert. Dans cette perspective, nos résultats montrent que l'efficacité d'un système de récompense dépend notamment de sa capacité à valoriser explicitement les comportements recherchés par l'organisation. Les cas A et B illustrent ainsi une configuration dans laquelle les récompenses ne sont pas exclusivement associées à l'atteinte des objectifs de performance, mais également aux propositions d'amélioration, aux initiatives d'innovation, au partage des bonnes pratiques et aux contributions collectives.

L'analyse inter-cas révèle également que les collaborateurs semblent davantage disposés à transmettre leurs connaissances lorsque leurs contributions sont reconnues et valorisées. Dans le cas A, les récompenses accordées aux propositions d'amélioration semblent favoriser l'identification et l'explicitation des connaissances tacites détenues par les opérateurs. La reconnaissance des initiatives individuelles et collectives contribue parallèlement à créer un environnement favorable aux échanges d'idées et à l'apprentissage collectif. Dans le cas B, les

dispositifs de reconnaissance encouragent davantage la formalisation et la diffusion des bonnes pratiques, facilitant ainsi leur transfert entre les différents acteurs de l'organisation. La valorisation des projets collaboratifs favorise également l'intégration de connaissances provenant de plusieurs services et renforce la coopération interfonctionnelle. Ces résultats suggèrent ainsi que la reconnaissance ne joue pas uniquement un rôle motivationnel, mais peut également contribuer à structurer les mécanismes organisationnels par lesquels les connaissances sont partagées, formalisées et intégrées.

Cette influence apparaît particulièrement importante pour les connaissances tacites. Les résultats du cas A montrent que la reconnaissance des contributions des opérateurs facilite la mobilisation de savoir-faire issus de leur expérience professionnelle. Lorsque les collaborateurs sont encouragés à proposer des améliorations et que leurs contributions sont valorisées, leurs connaissances individuelles peuvent être progressivement transformées en idées, solutions et pratiques susceptibles d'être diffusées au sein de l'organisation. Dans le cas B, cette dynamique est renforcée par la formalisation des bonnes pratiques et leur circulation entre les différents départements. Ainsi, les systèmes de reconnaissance observés dans ces deux entreprises semblent contribuer au passage d'une connaissance détenue individuellement vers une connaissance davantage accessible et mobilisable collectivement.

À l'inverse, le cas C présente une configuration différente. L'entreprise dispose principalement de primes collectives liées à l'atteinte des objectifs de performance, mais ne possède pas de dispositifs complémentaires permettant de reconnaître spécifiquement les initiatives individuelles, les propositions d'amélioration ou le partage des savoir-faire. Les entretiens montrent que cette configuration est associée à une faible dynamique de partage des connaissances. Certains collaborateurs peuvent conserver leurs compétences ou leurs méthodes spécifiques lorsqu'ils ne perçoivent pas de bénéfice ou de reconnaissance en retour. Les primes collectives apparaissent ainsi suffisantes pour soutenir l'atteinte des objectifs de performance, mais moins adaptées pour encourager les comportements de transmission, d'apprentissage mutuel et d'intégration des connaissances. Le contraste observé entre le cas C et les cas A et B suggère donc que l'existence d'une récompense ne constitue pas, à elle seule, une condition suffisante au transfert des connaissances.

Ces résultats permettent également d'établir un lien avec la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985). Selon cette perspective, les récompenses extrinsèques peuvent avoir des effets différents sur la motivation intrinsèque en fonction de la manière dont elles sont perçues par les individus. Lorsqu'une récompense est interprétée comme une reconnaissance de la compétence, de l'effort ou de la contribution réalisée, elle peut renforcer le sentiment de compétence et soutenir l'engagement dans l'activité. À l'inverse, lorsqu'elle est principalement perçue comme un moyen de contrôler les comportements et d'imposer des objectifs de performance, elle peut être moins favorable au maintien de la motivation intrinsèque. Les résultats du cas C peuvent être interprétés à la lumière de cette distinction. En effet, le système observé est essentiellement centré sur l'atteinte d'objectifs collectifs de qualité ou de production et offre peu de possibilités de reconnaissance spécifique des compétences mobilisées pour partager les connaissances ou proposer des améliorations. Dans cette configuration, la récompense semble davantage associée à la fonction de contrôle de la performance qu'à la reconnaissance des compétences et des contributions individuelles. Cette perception peut contribuer à expliquer pourquoi les collaborateurs restent principalement orientés vers l'atteinte de leurs objectifs sans nécessairement développer des comportements spontanés de transmission de leurs savoir-faire.

Cette interprétation permet également de nuancer les résultats relatifs aux récompenses financières. Les résultats obtenus dans les cas A et B ne signifient pas que les incitations financières produisent systématiquement un effet positif sur le transfert des connaissances. Leur influence semble plutôt dépendre de leur articulation avec des formes de reconnaissance et des

mécanismes valorisant explicitement les comportements de partage. Cette observation rejoint les travaux d'Alony et al. (2007), qui montrent que les travailleurs du secteur cinématographique australien ne sont pas principalement motivés par les récompenses financières pour partager leurs connaissances. De leur côté, Bock et al. (2005) constatent que les incitations monétaires peuvent, dans certaines conditions, avoir un effet négatif sur les attitudes à l'égard du partage des connaissances. Lin et Joe (2012) soulignent également que les récompenses financières peuvent favoriser l'utilisation des technologies de gestion des connaissances sans nécessairement accroître significativement les comportements de partage. Huysman et de Wit (2004) considèrent, quant à eux, que les incitations financières peuvent produire des effets principalement à court terme et qu'elles peuvent être utiles dans les premières phases d'initiatives de partage, sans pour autant suffire à instaurer une véritable culture de partage des connaissances.

À l'inverse, les résultats obtenus dans les cas A et B soulignent l'importance des formes de reconnaissance non monétaires. La valorisation des contributions, les félicitations managériales, la reconnaissance publique des initiatives, les perspectives d'évolution et la mise en avant des réalisations collectives apparaissent comme des mécanismes complémentaires aux récompenses financières. Ces résultats rejoignent notamment Sutton (2006), qui souligne l'importance de la reconnaissance dans la motivation des collaborateurs et dans la valorisation de leurs contributions. Dans les entreprises étudiées, la reconnaissance semble ainsi jouer une fonction qui dépasse la simple récompense matérielle : elle communique aux collaborateurs que leur expertise et leur contribution sont considérées comme importantes pour l'organisation.

La comparaison des trois cas permet dès lors de dégager une différence essentielle entre récompenser la performance et reconnaître la contribution au développement des connaissances. Dans les cas A et B, les dispositifs observés associent les récompenses à différents comportements organisationnels, notamment l'innovation, l'amélioration continue, le partage des bonnes pratiques et la coopération. Cette articulation semble favoriser une perception plus large de la reconnaissance, dans laquelle les collaborateurs peuvent associer leur contribution individuelle à la performance collective. Dans le cas C, en revanche, la prédominance des primes liées aux résultats collectifs limite la reconnaissance des comportements de partage et des compétences individuelles mobilisées dans la transmission des connaissances. Le système apparaît ainsi davantage orienté vers le contrôle et l'atteinte des objectifs que vers la valorisation de la contribution cognitive des collaborateurs.

Par ailleurs, ces résultats doivent être replacés dans le contexte spécifique du secteur automobile marocain, caractérisé par une forte intégration aux chaînes de valeur internationales et par des exigences élevées en matière de qualité, de traçabilité et de performance. Le poids des standards automobiles, notamment l'IATF 16949, favorise la formalisation et la diffusion des connaissances à travers les procédures, les standards et les dispositifs d'amélioration continue. Dans ce contexte, les systèmes de reconnaissance et de récompense apparaissent comme des mécanismes complémentaires permettant d'encourager l'implication des collaborateurs dans le partage des savoir-faire, l'amélioration des procédés et l'innovation.

En définitive, l'analyse comparative montre que le système de reconnaissance et de récompense constitue un levier organisationnel important du transfert des connaissances, mais que son influence n'est ni automatique ni exclusivement déterminée par l'existence d'une récompense financière. Les résultats suggèrent que les dispositifs les plus favorables au transfert sont ceux qui associent les incitations financières à des formes de reconnaissance des compétences, des initiatives et des contributions individuelles et collectives. Le contraste entre les trois entreprises met ainsi en évidence l'importance de la conception et de la perception des mécanismes de reconnaissance dans l'orientation des comportements de partage des connaissances. Ces résultats soulignent enfin que, dans le contexte automobile marocain étudié,

la reconnaissance et la récompense peuvent compléter les mécanismes formels de gestion des connaissances en soutenant l'apprentissage collectif, l'amélioration continue et l'innovation. Afin de synthétiser les principaux résultats issus de l'analyse des trois cas et de mettre en évidence les convergences et les divergences observées entre les entreprises, une synthèse comparative des systèmes de reconnaissance et de récompense et de leur influence sur le transfert des connaissances est présentée dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4. Synthèse comparative des systèmes de reconnaissance et de récompense et de leur influence sur le transfert des connaissances**

| Dimensions                                      | Cas A                                                                                                                                                    | Cas B                                                                                                                                   | Cas C                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Types de récompenses</b>                     | Primes de performance ; récompenses pour les idées d'amélioration et d'innovation ; reconnaissance publique des initiatives individuelles et collectives | Primes de performance ; primes pour les idées d'amélioration et d'innovation ; reconnaissance des opérateurs ; perspectives d'évolution | Primes de performance collective liées aux objectifs qualité ; absence de récompenses spécifiques à l'innovation et à l'amélioration continue                       |
| <b>Niveau de structuration</b>                  | Système diversifié combinant récompenses financières et symboliques                                                                                      | Système diversifié combinant récompenses extrinsèques et intrinsèques                                                                   | Système limité, principalement fondé sur les primes de performance                                                                                                  |
| <b>Comportements de partage observés</b>        | Partage des retours d'expérience, des connaissances tacites et des idées d'amélioration ; initiatives collectives                                        | Documentation et transmission des bonnes pratiques ; partage des idées et de l'expertise ; collaboration interservices                  | Faible partage des savoir-faire et des idées ; rétention de certaines connaissances individuelles                                                                   |
| <b>Effet sur le transfert des connaissances</b> | <b>Positif</b> : encouragement du partage des connaissances tacites et développement d'une dynamique d'apprentissage collectif                           | <b>Positif</b> : stimulation du partage, de la formalisation, de la diffusion et de l'intégration des connaissances                     | <b>Limité</b> : les primes collectives favorisent l'atteinte des objectifs mais restent insuffisantes pour stimuler le transfert et l'intégration des connaissances |

*Source : Auteurs*

## 5. Conclusion

Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle important du système de reconnaissance et de récompense dans le processus de transfert des connaissances. À partir de l'analyse qualitative de trois entreprises du secteur automobile marocain, les résultats montrent que les dispositifs combinant récompenses financières et formes de reconnaissance non monétaires sont davantage associés à une dynamique favorable au partage, à la formalisation et à l'intégration des connaissances. Les entreprises A et B, qui valorisent les initiatives d'amélioration, l'innovation, les contributions individuelles et collectives ainsi que le partage des bonnes pratiques, présentent une dynamique plus favorable au transfert des connaissances. À l'inverse, le cas C, caractérisé principalement par des primes de performance collective, révèle une dynamique plus limitée en matière de partage des connaissances, notamment tacites. Ces résultats suggèrent ainsi que l'existence d'une récompense ne constitue pas, à elle seule, une condition suffisante au transfert des connaissances. Son efficacité semble davantage dépendre de sa conception et de la manière dont elle est perçue par les collaborateurs.

Ces résultats contribuent à approfondir la compréhension du rôle des systèmes de reconnaissance et de récompense dans le transfert des connaissances en mettant en évidence la complémentarité entre les incitations financières et les formes de reconnaissance non monétaires. Ils montrent notamment que la valorisation des compétences, des initiatives et des contributions des collaborateurs peut favoriser l'expression, la formalisation et la diffusion des connaissances tacites. Cette conclusion rejoint la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985), selon laquelle les récompenses extrinsèques peuvent produire des effets différents selon la manière dont elles sont perçues par les individus. Lorsqu'elles sont interprétées comme

une reconnaissance de la compétence et de la contribution, elles peuvent soutenir l'engagement ; lorsqu'elles sont principalement perçues comme un instrument de contrôle de la performance, leur capacité à favoriser une motivation durable au partage peut être plus limitée. Le contraste entre les trois cas permet ainsi de montrer que la conception des systèmes de reconnaissance constitue un élément important dans l'orientation des comportements de transfert des connaissances.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les responsables des ressources humaines et les managers du secteur automobile à ne pas limiter les systèmes de reconnaissance aux seuls objectifs quantitatifs de performance. Il apparaît pertinent d'associer les primes de performance à des mécanismes valorisant explicitement les comportements favorables au transfert des connaissances, tels que le partage des savoir-faire, la transmission des bonnes pratiques, la formulation d'idées d'amélioration et la participation à des projets collaboratifs. Les entreprises pourraient également renforcer les formes de reconnaissance non monétaires à travers la valorisation publique des contributions, les retours positifs des managers, les possibilités de développement professionnel, la formation continue, le mentorat et la mise en place d'espaces favorisant les échanges d'expérience. Une attention particulière pourrait être accordée aux collaborateurs détenant des connaissances tacites critiques afin de favoriser leur transmission et leur capitalisation. Dans le contexte automobile marocain, marqué par une forte intégration aux chaînes de valeur internationales et par des exigences élevées en matière de qualité, de traçabilité et de performance, ces mécanismes peuvent compléter les dispositifs formels de standardisation et d'amélioration continue en soutenant la circulation des connaissances entre les individus, les équipes et les différents services.

Malgré ces contributions, plusieurs limites doivent être soulignées. Premièrement, l'étude porte sur trois entreprises seulement, ce qui limite la portée des résultats et ne permet pas leur généralisation statistique à l'ensemble du secteur automobile marocain. Deuxièmement, les données reposent principalement sur des entretiens semi-directifs et présentent donc un caractère en partie déclaratif. Malgré la confrontation des informations recueillies avec les documents internes collectés auprès des personnes interrogées, un risque de biais de désirabilité sociale ne peut être totalement exclu. Troisièmement, le recours à l'échantillonnage en boule de neige peut avoir favorisé la constitution de réseaux de répondants relativement proches en termes de fonctions, de relations professionnelles ou de perceptions, limitant ainsi la diversité des points de vue recueillis. Enfin, le caractère qualitatif et exploratoire de la recherche permet principalement de comprendre les mécanismes et les perceptions associés à l'influence des systèmes de reconnaissance et de récompense sur le transfert des connaissances, sans permettre de mesurer quantitativement l'intensité de cette influence ni d'établir une relation causale généralisable.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Il serait tout d'abord pertinent d'élargir le nombre d'entreprises étudiées afin de comparer différentes configurations organisationnelles et différents niveaux de maturité des systèmes de reconnaissance et de gestion des connaissances. Des recherches quantitatives pourraient également être conduites afin de tester, sur des échantillons plus larges, les relations identifiées dans cette étude entre les différents types de récompenses, la motivation des collaborateurs et le transfert des connaissances. Il serait également intéressant d'approfondir la distinction entre les effets des récompenses financières et non financières sur les connaissances tacites et explicites, ainsi que d'examiner le rôle de variables telles que la confiance, le climat organisationnel, le style de leadership ou la culture de partage des connaissances. Enfin, la comparaison avec d'autres secteurs d'activité, tels que l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire ou les services, permettrait d'apprécier dans quelle mesure les mécanismes identifiés dans le secteur automobile marocain sont spécifiques à ce contexte ou peuvent être transférés à d'autres environnements organisationnels.

## Références :

- (1). Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- (2). Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues1, 2. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- (3). Al-Busaidi, K. A., & Olfman, L. (2005). *An investigation of instructors' acceptance of knowledge management systems in institutions of higher learning*. International Journal of Knowledge Management, 1(1), 29–44.
- (4). Alony, I., Whymark, G., & Jones, M. (2007). Sharing tacit knowledge: A case study in the Australian film industry. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 10, 41-59. Retrieved from <http://www.inform.nu/Articles/Vol10/ISJv10p041-059Alony360.pdf>
- (5). Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- (6). Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- (7). Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of management annals*, 12(1), 278-317.
- (8). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (9). Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76.
- (10). Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21.
- (11). Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- (12). Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Paris : Editions de Minuit.
- (13). Bourdon, I., & Bourdil, M. (2007). Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes!. *La revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 165-171.
- (14). Brenner, T., & Broekel, T. (2007). Knowledge and its economic characteristics—a conceptual clarification. *JENA Economic Research Papers*.
- (15). Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard business review*, 78(3), 73-80.
- (16). Choo C. W., (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New york : Oxford university press.
- (17). Ciborra, C. U., & Patriotta, G. (1998). Groupware and teamwork in R&D: limits to learning and innovation. *R&D Management*, 28(1), 43-52.
- (18). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- (19). Contractor, N., Carley, K., Levitt, R., Monge, P. R., Wasserman, S., Bar, F., ... & Kunz, J. (2000). Co-evolution of knowledge networks and 21st century organizational forms:

- Computational modeling and empirical testing. *Urbana-Champaign, IL: University of Illinois*, 192.
- (20). Davenport, E. (2001). Knowledge management issues for online organisations: 'Communities of practice' as an exploratory framework. *Journal of documentation*, 57(1), 61-75.
  - (21). Davenport, E., & Hall, H. (2002). Organizational knowledge and communities of practice. *Annual review of information science and technology*, 36(1), 170-227.
  - (22). Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 47(3), 268-272.
  - (23). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
  - (24). Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35, 428-442.
  - (25). Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677-691.
  - (26). Eshun, C., & Duah, F. K. (2011). *Rewards as a Motivation Tool for Employee Performance* [Master Dissertation], Blekinge Institute of Technology.
  - (27). Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2003). *The Management and Control of Quality* (5th ed.). South-Western College Publishing.
  - (28). Giroux, N. (2003). L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 41.
  - (29). Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
  - (30). Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
  - (31). Grundstein, M. (2003). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management. *Université Paris Dauphine*.
  - (32). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
  - (33). Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64-72.
  - (34). Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.
  - (35). Huysman, M., & De Wit, D. (2004). Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and process management*, 11(2), 81-92.
  - (36). Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
  - (37). Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
  - (38). Kostiaainen, J. (2002). Learning and the Ba in the Development Network of an Urban Region. *European Planning Studies*, 10(5), 613-631.
  - (39). Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 95(2), 211-237.
  - (40). Lee, D. J., & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 938-956.

- (41). Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- (42). Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- (43). Lin, C. P., & Joe, S. W. (2012). To share or not to share: Assessing knowledge sharing, interemployee helping, and their antecedents among online knowledge workers. *Journal of business ethics*, 108(4), 439-449.
- (44). Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- (45). Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.
- (46). Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management, 10th Ed.* Singapore: Thomson Learning.
- (47). Mayo, A. (1998). *The Human Value of the Enterprise*. Nicholas Brealey Publishing.
- (48). Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4), 590-601.
- (49). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- (50). Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- (51). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- (52). Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, (1), may – june.
- (53). Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- (54). Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- (55). Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- (56). Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- (57). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- (58). Šajeva, S. (2014). Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 130-134.
- (59). Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*.
- (60). Shanks, N. H. (2007). *Management and Motivation*. Jones and Bartlett Publishers.
- (61). Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- (62). Sutton, M. (2006). Knowledge citizen's approach to knowledge sharing, rewards and incentive. *South African Journal of Information Management*, 8(3).
- (63). Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- (64). Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). “It is what one does”: why people participate and help others in electronic communities of practice. *The journal of strategic information systems*, 9(2-3), 155-173.

- (65). Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.
- (66). Yadav, D. (2022). Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679-689.
- (67). Yin, R.K., 1994. *Case Research Study. Design and Methods*, 2nd ed., London, Sage.
- (68). Zakaria, N., Daud, Y., & Abidin, N. Z. (2011). *The relationship between rewards and motivation among employees*. *Journal of Global Management*, 3(1), 73–82