

## **Facteurs de motivation du partage de connaissances chez les employés du secteur automobile : bonnes pratiques pour favoriser une dynamique collaborative**

### **Motivational factors for knowledge sharing among employees in the automotive sector: best practices for fostering a collaborative dynamic**

**Hafsa BICHANI, (Docteure en économie et gestion)**

*Laboratoire d'Économie et Management des Organisations  
Faculté d'économie et de gestion  
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

**Zineb DEBBAGH, (Docteure en économie et gestion)**

*Laboratoire d'Économie et Management des Organisations  
Faculté d'économie et de gestion  
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté d'économie et de gestion – Kenitra Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc Campus universitaire Kénitra Maroc <a href="https://feg.uit.ac.ma">https://feg.uit.ac.ma</a> <a href="mailto:supportfeg@uit.ac.ma">supportfeg@uit.ac.ma</a> +212 5 37 32 92 18
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Déclaration de la revue</b>	Cet article est publié sans APC
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BICHANI, H., & DEBBAGH, Z. (2024). Facteurs de motivation du partage de connaissances chez les employés du secteur automobile : bonnes pratiques pour favoriser une dynamique collaborative. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 388-403. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.11886817">https://doi.org/10.5281/zenodo.11886817</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

## **Facteurs de motivation du partage de connaissances chez les employés du secteur automobile : bonnes pratiques pour favoriser une dynamique collaborative**

### **Résumé :**

Le domaine de la gestion des connaissances couvre, d'une part, les interventions technologiques qui visent à soutenir le transfert de connaissances et, d'autre part, le fait de considérer les approches sociales qui regroupent les individus pour qu'ils partagent leurs expériences et expertises.

Cet article présente les résultats d'une étude qualitative des perceptions des managers sur le rôle du partage de connaissances dans la performance commerciale dans les multinationales automobiles. Les données ont été recueillies dans une enquête auprès de 26 entreprises de taille variée et du même secteur d'activité. Les données ont été analysées en utilisant l'analyse du contenu. Les résultats indiquent que le partage de connaissances influence positivement la performance commerciale et que le partage de connaissances est considéré par les entreprises de l'automobile comme une bouée de sauvetage pour s'adapter aux aspirations de la nouvelle économie.

**Mots clés :** Performance commerciale, marchés, partage de connaissances, secteur automobile.

**Classification JEL :** D80, M50.

**Type de l'article :** Recherche théorique et empirique

### **Abstract :**

The field of knowledge management covers, on the one hand, technological interventions aimed at supporting knowledge transfer and, on the other, consideration of social approaches that bring individuals together to share experience and expertise.

This article presents the results of a qualitative study of managers' perceptions of the role of knowledge sharing in business performance in automotive multinationals. Data were collected in a survey of 26 companies of varying size and from the same industry. The data were analyzed using content analysis. The results indicate that knowledge sharing positively influences business performance, and that knowledge sharing is seen by automotive companies as a lifeline to adapt to the aspirations of the new economy.

**Keywords:** Business performance, markets, knowledge sharing, automotive sector.

**JEL Classification :** D80, M50.

**Type of article:** Theoretical and empirical research

## 1. Introduction

La connaissance est la ressource la plus importante et stratégique pour l'entreprise, c'est un outil qui permet d'appréhender, d'assimiler tout ce qui se rapporte à l'information et les données pour concourir activement à la performance, la résolution de problèmes, la prise de décision, l'enseignement et l'apprentissage des autres (Beckman, 1997).

Il est clair que la capitalisation des connaissances constitue un défi majeur pour les organisations d'aujourd'hui. En effet, les entreprises se trouvent obligées de développer des méthodes de capitalisation et de stockage des connaissances permettant la formalisation des bonnes pratiques et des retours d'expériences pour ainsi constituer une banque de connaissances. Afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable et d'accroître la création de valeur des entreprises, les individus s'appuient soit sur leur intuition ou les expériences en face à face pour améliorer leurs connaissances tacites, soit sur des documents écrits ou des connaissances explicites. Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) suggère que la connaissance est créée à la suite d'une interaction entre la connaissance tacite et explicite. Le modèle SECI a été utilisé dans de nombreuses disciplines et organisations (Shahriza et al., 2012; Lievre et Tang, 2015; Richtner et al., 2014; Trigo, 2013), et a été utilisé pour développer des arguments où la connaissance est une caractéristique centrale (Hatak et Roessl, 2015). Le cadre proposé était basé sur quatre principes, à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internationalisation, avec les connaissances tacites et explicites comme dimensions.

Les entreprises luttent pour survivre dans l'économie du savoir d'aujourd'hui, car elles deviennent plus intensives en connaissances, et l'une de ces pratiques performantes est devenue le partage des connaissances (Christensen, 2007). L'objectif du partage des connaissances est d'utiliser et d'appliquer les connaissances, d'améliorer les capacités d'une organisation et par conséquent d'augmenter sa valeur. Ainsi, la capacité à partager et à transférer des connaissances au sein d'une entreprise plus rapidement que ses concurrents est largement considérée comme une source majeure d'avantage concurrentiel (Matsuo et Easterby-Smith, 2008). De plus, le partage des connaissances est considéré comme un facteur prédictif important de la performance commerciale (Rayees Farooq, 2018). Dans ce sens, de nombreuses études ont été conduites pour étudier l'impact du partage des connaissances sur la performance commerciale (Vij et Farooq, 2014a ; 2014b ; Ritala et al., 2015). En outre, le partage des connaissances a été reconnu comme le facteur le plus important du succès de la gestion des connaissances et est positivement lié à la réduction des coûts, à l'amélioration de l'efficacité, à la performance de l'organisation et des employés, et au travail d'équipe au sein de l'organisation (Lee, 2018).

Nazim et Mukherjee (2016) soulignent que le partage des connaissances permet de s'assurer que les employés d'une entreprise disposent des connaissances dont ils ont besoin au sein de l'organisation. Ils identifient deux avantages liés au partage qui sont la conservation de la propriété intellectuelle et l'amélioration de la productivité.

De nombreuses données empiriques suggèrent que le partage des connaissances affecte positivement la performance organisationnelle et la qualité des décisions prises dans les organisations et qu'il existe un impact positif du partage de connaissances sur les résultats commerciaux (Heisig et al., 2016, Amir et Parvar, 2014; Hung et al., 2010). Par ailleurs, la culture du partage de connaissances fonctionne comme une plateforme basée sur l'action pour faciliter la connaissance et l'apprentissage par la communication, l'interaction sociale et la collaboration, ce qui se manifeste par une amélioration des capacités et compétences individuelles à exécuter dans les processus de gestion. Ces capacités individuelles développées constituent la base de l'amélioration des capacités fondées sur la connaissance au niveau de l'entreprise, et impactent la performance commerciale (Foss et al., 2010).

## **2. Contexte théorique**

La littérature sur la gestion des connaissances a adopté divers termes pour décrire le partage de connaissances, telles que l'échange de connaissances (Pan et al., 2015), la diffusion de connaissances (Huang et al., 2000; Alimohammadlou et Eslamloo., 2016), et les flux de connaissances (Zhuge, 2002). Par ailleurs, le terme transfert de connaissances a été fréquemment utilisé dans la littérature sur la gestion des connaissances pour décrire le partage de connaissances (Huang et al., 2000; Shafer et Agrawal, 2000; Wilkins et Barrett, 2000). Le transfert de connaissances et le partage de connaissances sont parfois utilisés comme synonymes ou sont considérés comme ayant un contenu qui se chevauche et ces deux concepts sont souvent mélangés et remplacés en tant que substitut, désignant le processus d'échange de connaissances entre les acteurs et entre les unités organisationnelles (Antonova et al. 2010). Le partage des connaissances et le transfert de connaissances représentent les principaux processus de gestion des connaissances dans les organisations et sont essentiels pour générer de nouvelles idées et développer de nouvelles opportunités commerciales. Ils augmentent les connaissances organisationnelles et contribuent à améliorer les performances, à innover et à répondre aux défis internes et externes. Des auteurs de référence de la théorie des connaissances (comme, par exemple, Grant et Spender) admettaient que l'entreprise était le lieu privilégié pour le partage et transfert des savoirs des individus et des groupes, prônant donc la prédominance de la ressource « connaissance » et son analyse en détail. L'objectif du partage de connaissances consiste non seulement de transmettre et d'absorber les connaissances, mais aussi d'utiliser et d'appliquer les connaissances, d'améliorer les capacités d'une organisation et par conséquent d'augmenter sa valeur.

Le partage des connaissances est donc un phénomène naturel qui se crée de façon automatique et systématique; il peut fluctuer au niveau individuel. Il existe de nombreux facteurs qui affectent le partage des connaissances sur le plan individuel et collectif, notamment, l'orientation client, la formation, le leadership, et le travail en équipe (Ooi et al., 2010; De Melo et al., 2013; Asrar-ul-Haq, 2017). En effet, les entreprises favorisent le partage des connaissances que les employés se servent dans leurs activités professionnelles habituelles et qu'ils peuvent compromettre une perte lorsqu'ils quittent l'entreprise (Wickramasinghe et Widyaratne, 2012).

### **2.1. Performance commerciale**

La performance est un concept qui détermine quantitativement ou qualitativement le résultat des activités prévues et planifiées (Yildiz, 2010; Yildiz et Karakas, 2012). En particulier, la performance commerciale est un fusionnement de processus de gestion et d'analyse qui donne matière aux gestionnaires de parvenir à des objectifs et buts prédéterminés (Chung et al., 2010). La mesure et la conceptualisation de la performance commerciale sont encore controversées. En effet, le concept de la performance commerciale est devenu une tendance dans la littérature académique; sa définition est ingérable à cause de ses différentes acceptions. C'est pourquoi il n'existe pas de définition unanimement acceptée de ce concept. La performance est donc un instrument qui permet de déterminer le degré d'efficacité de l'exploitation des ressources d'une organisation. D'une part, de bonnes performances renforcent l'efficacité de la gestion ; d'autre part, de mauvaises performances révèlent l'inefficacité de la gestion (Rayees Farooq, 2018). En définitive, l'évaluation des performances est un ensemble de mesures visant à comparer les résultats réels d'une organisation aux résultats escomptés. Comme le souligne Singh et al. (2016), la recherche dans tous ces domaines a pour objectif principal d'expliquer comment la performance organisationnelle peut être améliorée, façonnée et maintenue de façon à aider les entreprises à améliorer leur rentabilité et à assurer leur survie à long terme. Il est difficile pour les chercheurs d'opérationnaliser le concept de performance commerciale dans la mesure où il

n'y a pas de consensus sur ce qui constitue ce concept.

## 2.2. Partage de connaissances et performance commerciale

L'idée que le partage des connaissances peut contribuer à améliorer la performance commerciale est de plus en plus courante. Toutefois, la relation entre le partage des connaissances et la performance commerciale n'a fait l'objet que de peu d'études empiriques (Vij et Farooq, 2014a, 2014b ; Wang et al., 2014). Ainsi, il est essentiel pour la survie et le succès des organisations que les connaissances soient partagées. Si celles-ci sont en mesure d'encourager et de motiver les employés à partager leurs connaissances en créant un sentiment de confiance, en instaurant un cadre propice pour partager de nouvelles connaissances, pour développer les compétences et les connaissances nécessaires afin de pouvoir contribuer au processus d'amélioration continue, en offrant une bonne culture organisationnelle et en les récompensant pour leurs connaissances productives, cela peut aboutir à la création de valeur et à un avantage concurrentiel pérenne. En outre, les résultats empiriques ont prouvé que le partage des connaissances est source d'avantage concurrentiel et de création de valeur dans les contextes intra- et inter-organisationnels (Ritala et al., 2015).

Selon Duffy (1999), quand le partage des connaissances devient la norme dans la culture d'une entreprise, il se répercute positivement sur les performances de l'entreprise, en permettant d'éviter la duplication coûteuse de la création de connaissances, de comprendre toutes les informations et données pour contribuer intensivement aux performances et d'assurer la diffusion rapide des meilleures pratiques. Enfin, le partage des connaissances permet aux entreprises de bénéficier d'un avantage concurrentiel, dans la mesure où il constitue une ressource partagée à faible coût. De plus, il met à la disposition des employés des connaissances et des informations plus exhaustives, ce qui leur permet de prendre des décisions judicieuses (Yeşil et Bengü, 2013).

## 3. Méthodologie de recherche :

L'analyse des données s'est faite sur la base de la méthode qualitative en utilisant le logiciel de traitement NVivo 12. Notre méthodologie de recueil de données s'appuie sur des entretiens semi-directifs. Il existe de nombreuses situations dans lesquelles l'utilisation d'entretiens de recherche (qualitatifs) non standardisés comme méthode de collecte de données peut être avantageuse. Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre aspects liés à l'entretien: Le but de la recherche; L'importance d'établir un contact personnel; La nature des questions de collecte de données; La durée requise et l'exhaustivité du processus.

- **Processus et collecte des données**

**Sélection des participants** : les personnes que nous avons interviewées sont généralement les managers qualité, car leur mission est de veiller sur la qualité des produits et services ainsi que sur le processus de production. Les managers qualité doivent piloter la résolution de problèmes, identifier et analyser les dysfonctionnements et proposent des actions correctives. Donc, la plupart de nos questions s'adressent à ce profil.

**Préparation du protocole** : nous avons décrit le but de l'étude et les étapes à suivre. La rédaction du protocole à l'avance nous a permis de bien réfléchir au projet, aux principales questions d'entretien et aux questions de suivi éventuelles pour dégager les informations requises.

**Rôle de l'enquêteur** : notre rôle en tant qu'enquêteur était de bien gérer nos entretiens. Souvent, les participants ont besoin de temps pour rassembler et classer leurs pensées, ils peuvent même réfléchir sur le sujet en question pour la première fois. Nous avons laissé au

participant le temps de réfléchir et d'attendre 10 secondes pour répondre à la question avant de passer à la suivante.

**Questions d'enquête :** nous avons essayé à travers notre guide d'entretien d'utiliser des mots que les interviewés utiliseraient pour discuter de la question plutôt que du langage technique ou du jargon. Nous avons évité tous les mots techniques issus de la littérature pour ne pas tomber dans la mauvaise compréhension. De plus, nous avons opté pour des questions ouvertes qui permettent aux participants de raconter et de s'exprimer avec leurs propres mots.

Nous avons donc procédé dans vingt-six entreprises de tailles variées et du même secteur d'activité qu'est l'industrie automobile. Ainsi, nos entretiens ont été réalisés en trois manières distinctes : les entretiens semi-directifs en face à face; l'entretien téléphonique; l'interview en vidéoconférence sur la plateforme Zoom.

**Durée de l'interview :** dépend de plusieurs paramètres : la complexité des questions, le nombre de questions clés, le niveau de discussion souhaité, la disponibilité du participant et du chercheur ou (l'enquêteur). Par ailleurs, nous avons constaté que les entretiens en face à face prennent beaucoup plus de temps que ceux qui se font par téléphone ou via des plateformes de communication. Un entretien semi-directif d'une durée moyenne d'une heure trente (1h30min) a donc été réalisé dans chacune de ces entreprises.

**Préambule :** Nous avons commencé nos entretiens par une brève introduction et une explication de l'étude de recherche dans le cadre du processus de consentement éclairé. Nous avons abordé la procédure de recherche et expliqué comment les résultats seront éventuellement diffusés et comment la recherche peut être utilisée pour influencer la pratique. Nous avons fait savoir aux répondants comment leurs commentaires seront utilisés, en particulier quand on prend des extraits de leurs discours et les faire incorporer dans l'article.

Enfin, nous avons fait un rappel aux répondants à leur droit de se retirer de l'entretien à tout moment et de leur indiquer les mesures qui seront prises pour protéger leur anonymat à toutes les étapes du processus en modifiant les noms ou les titres de poste.

#### **Population visée :**

Lors de ces études de cas, nous avons pu conduire vingt-six entretiens semi directifs auprès d'une population constituée d'un PDG, et managers des équipementiers automobile de rang 1 et 2. Ici, par managers, nous entendons une fonction de management, c.à.d. la gestion d'une équipe de subordonnés.

Il est à préciser que les déclarations du PDG ne sont pas prises en considération lors de l'analyse des données, étant donné qu'il ne fait pas partie de la population visée. Toutefois, ses propos nous servent à mieux cerner le secteur étudié.

## **4. Résultats :**

Notre objectif en termes de cet axe est d'identifier comment le partage de connaissances améliore la performance commerciale et quelle est la pierre angulaire pour atteindre cette performance ? Leur identification permet de définir les dimensions du marché sur lesquelles la performance commerciale sera évaluée. Pour ce faire, nous avons lancé une requête de fréquence de mots sur les discours collectés auprès des vingt-six interviewés.

Comme le montre le tableau ci-dessous, les résultats de l'analyse s'articulent autour de trois concepts (Partage de connaissances, marché et veille). Une analyse textuelle nous a permis de cadrer chaque concept dans un champ bien déterminé. Le but étant de dégager le contexte de chaque concept. Nous pouvons remarquer que dans un total de vingt-six entretiens, le mot « connaissances » s'est répété 193 fois. Cependant, les personnes interrogées ont mis l'accent sur l'importance du partage de connaissances dans l'amélioration de la performance commerciale qui constitue pour ces entreprises un véritable gage de santé financière, mais aussi un indicateur sur leur capacité à proposer des produits adaptés au besoin de la clientèle.

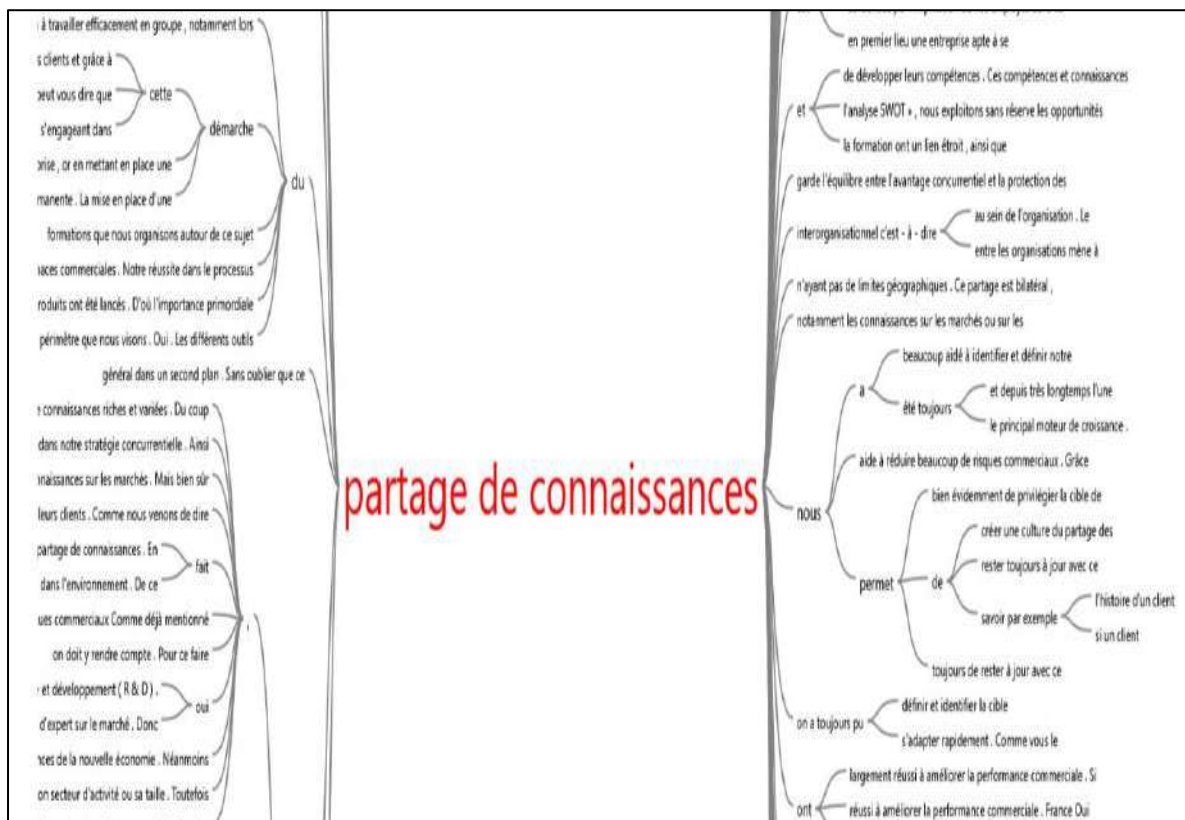
**Tableau 1 : Requête de fréquence de mots**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Connaissances	13	193	1,95
Partage	7	153	1,54
Marché	6	88	0,89
Clients	7	56	0,56
Employés	8	51	0,51
Commerciale	11	37	0,37
Performance	11	36	0,36
Formation	9	34	0,34
Marchés	7	32	0,32
Concurrents	11	30	0,30
Risques	7	26	0,26
Savoir	6	24	0,24
Positif	7	23	0,23
France	6	22	0,22
Veille	6	21	0,21
Besoins	7	20	0,20
Opportunités	12	20	0,20
Formations	10	18	0,18
Brainstorming	13	17	0,17

Source : Analyse NVivo 12

Le schéma ci-après nous a facilité la lecture des entretiens pour dégager facilement les propos des interviewés autour de ce premier concept.<sup>1</sup>

**Figure 1 : Requête de recherche textuelle, mot « Partage de connaissances »**



Source : Analyse NVivo 12

<sup>1</sup> Voir l'image intégrale dans l'annexe n°1

*« Le partage de connaissances nous permet de rester toujours à jour avec ce qui se produit et se déroule sur le marché, et sur les rivaux. Le partage de connaissances nous permet de savoir par exemple l'histoire d'un client qui a vécu une mauvaise expérience chez un concurrent. Donc cela intéressera sans aucun doute nos commerciaux et nos chargés d'expérience clients. Pour privilégier le partage de ces connaissances, Nous avons un groupe de discussion en interne, où sont partagées en temps réel ces témoignages, nos commerciaux ont créé des fiches sur nos concurrents où toutes les informations sont mises à jour au fur et à mesure. »*

Les managers du secteur automobile soulignent que savoir s'affirmer et gagner des parts de marché et atteindre la performance commerciale dans un monde fortement concurrentiel n'est pas une chose facile. Cependant, le partage de connaissances sur les marchés ou sur les concurrents leur permet de rester vigilants vis-à-vis de leurs concurrents. Le partage de connaissances aux yeux des managers c'est le tremplin vers l'excellence. Les outils qui permettent d'améliorer la performance commerciale figurent aussi parmi leurs propositions.

*« Les outils de partage de connaissances ont largement réussi à améliorer la performance commerciale. Si on prend par exemple le Brainstorming qui, à mon sens, est un atout pour la performance commerciale, il permet de générer de nouvelles approches commerciales, de relever des défis commerciaux, de chercher et trouver des solutions aux problèmes vécus avec nos clients. Il permet également de maintenir l'attention de l'équipe et de générer de l'adhésion aux solutions, les commerciaux dans ce cas étant les initiateurs des idées proposées. La formation et l'intranet ont aussi leur impact positif sur la performance commerciale. »*

Les répondants sont conscients de l'importance des outils du partage de connaissances dans l'amélioration de la performance commerciale. L'utilisation de ces outils leur permet d'organiser toutes les connaissances qu'ils possèdent sur les clients, de les attribuer aux managers et de les mettre à la disposition de tous les employés sans pour autant perdre le temps. Un manager affirme : *« Grâce à ces outils, notre performance commerciale connaît une amélioration majeure et continue »*. Dans le même ordre d'idées, les managers suggèrent que l'outil intranet est indispensable car il permet de répondre rapidement aux différentes réclamations des clients et au moment opportun. Le niveau des ventes connaît une augmentation, le chiffre d'affaires augmente également, ainsi que les clients sont plus satisfaits et donc la performance commerciale qui constitue un axe central dans l'existence des entreprises va connaître une amélioration. Il est à préciser que la question du chiffre d'affaires à l'export a été posée, mais nous n'avons reçu aucune réponse.

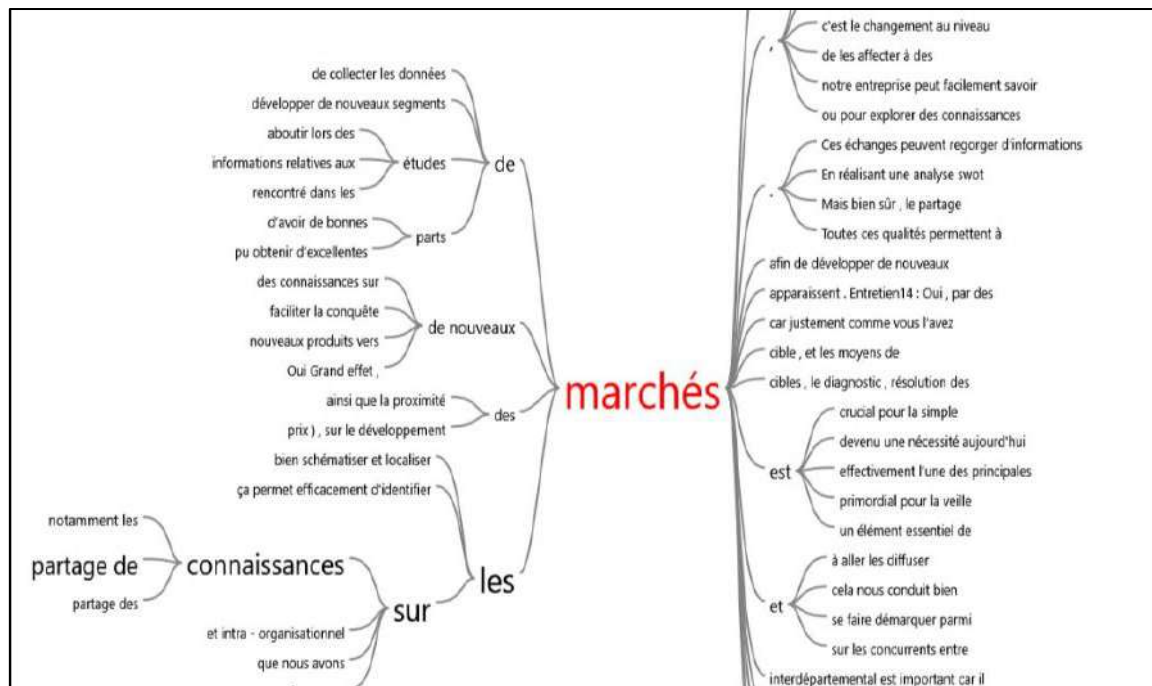
L'unanimité des interviewés affirment que la connaissance dans le secteur automobile constitue une ressource très précieuse. Sa capitalisation et son partage de façon efficace représente d'innombrables avantages, notamment pour une entreprise qui se développe dans un secteur en pleine mutation comme le secteur automobile, où le bon partage des connaissances (notamment les connaissances sur le marché) devient aujourd'hui un élément de plus en plus essentiel dans la gestion de leur pérennité. La mise en place de telle démarche au sein des entreprises multinationales, leur permet de garder le contact direct avec ce qui se passe sur le marché. Par exemple, s'il y a un problème de qualité et que le client porte plainte, il va transmettre le message au commercial, qui à son tour va le transmettre aux unités de production et le problème sera résolu. D'où, l'importance de cette démarche dans la réduction des risques commerciaux et par conséquent dans l'amélioration de la performance commerciale.

En termes de cet axe, nous avons interrogé nos interviewés si le partage de connaissances permet d'exploiter pleinement les opportunités de marché. Les réponses étaient assez diversifiées, et nous avons essayé de les regrouper comme le montre le schéma ci-après, qui concerne plus particulièrement le contexte du deuxième concept, qui figure parmi les concepts les plus fréquentés lors de l'analyse.

Voir l'image intégrale de la figure ci-dessous dans l'annexe n°2.



Figure 2: Requête de recherche textuelle, mot « Marchés»



Source : Analyse NVivo 12

La majorité des interviewés soulignent que le partage de connaissances a un rôle essentiel dans la définition et l'identification des marchés cibles. Il permet de créer un cadre collaboratif et participatif du personnel, mais aussi un comportement commun pour des objectifs communs.

« Le partage de connaissances nous permet toujours de rester à jour avec ce qui se passe sur le marché, avec ce qui se passe chez les concurrents, etc. La mise en place de telle démarche par notre entreprise nous permet toujours de savoir s'il y a un besoin non encore satisfait afin que nous puissions agir au bon moment et avant que les rivaux prennent l'initiative. »

« Le partage permet de savoir plus sur les clients. Avec le partage, nous créons un cadre d'intersection pour mieux segmenter et cibler les clients ce qui nous facilitera notre positionnement. »

Le partage des connaissances est une des dimensions de la gestion des connaissances au sein des entreprises. La mise en œuvre de l'accès aux connaissances est un facteur clef permettant aux employés de les approprier afin de les mettre au service des entreprises. Les interviewés ont mis l'accent sur deux types de partage de connaissances, il y a le partage de connaissances du client vers l'entreprise et le partage de connaissances inter-organisationnel c'est-à-dire au sein de l'organisation. D'après leurs propos, le partage client-entreprise les aide à savoir si leur produit répond conformément à leurs attentes et besoins ou dans le cas contraire. Donc, les deux types les aident à exploiter pleinement les opportunités du marché.

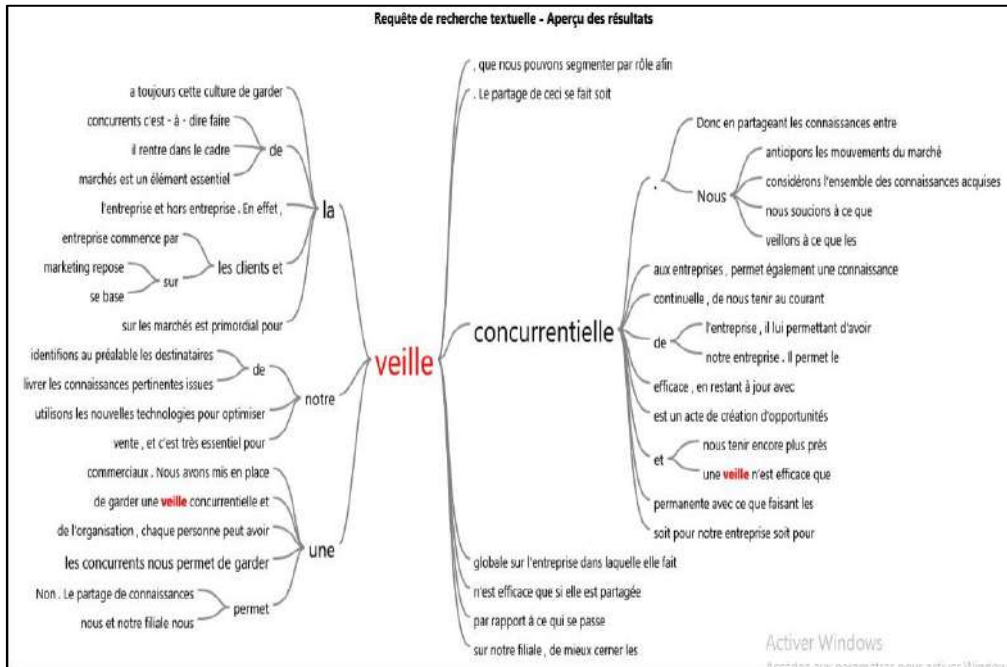
Quant au troisième concept qu'est la veille concurrentielle, il est cité régulièrement par tous les interviewés. Comme le montre le schéma ci-dessous.

« Sincèrement, la connaissance est la ressource la plus importante et la plus stratégique pour l'entreprise. Elle est source d'avantage concurrentiel et de succès commercial qui permet à notre entreprise de se singulariser et de se faire accepter sur le marché grâce à sa force et sa valeur. Son partage constitue un principe dans notre stratégie commerciale. De plus, le partage de connaissances sur le marché et sur les concurrents nous permet de garder une veille concurrentielle continue, de nous tenir au courant des pratiques de nos concurrents et d'anticiper pour garder une longueur d'avance, afin que nous puissions toujours agir au moment convenable. Ce qui nous différencie de notre concurrent français grâce au partage

de connaissances sur les marchés, c'est que nous sommes le seul constructeur en Afrique à couvrir toute la chaîne de valeur. »

Il est clair que d'après l'analyse, tout le monde est d'accord sur la portée de la veille concurrentielle pour parvenir à réaliser des résultats commerciaux satisfaisants et par la suite atteindre la performance commerciale.

Figure 3 : Requête de recherche textuelle, mot « Veille »



Source : Analyse NVivo 12

La majorité ont parlé de l'importance de la veille concurrentielle dans le processus du partage de connaissances en justifiant par le fait que la connaissance constitue un avantage compétitif indéniable qui permet à l'entreprise de se distinguer et de s'imposer sur le marché. Son partage représente un axe central et essentiel dans la stratégie concurrentielle. Cette veille concurrentielle permet aux entreprises multinationales de rester focaliser avec ce que faisant les rivaux, afin qu'ils puissent agir au moment jugé opportun et de façon intelligente.

« Le partage de connaissances sur les marchés est primordial pour la veille concurrentielle de notre entreprise. Il permet le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif. Les employés de notre entreprise partagent souvent leurs connaissances surtout commerciales. Le défi est d'utiliser les connaissances plus efficacement que les concurrents ».

Figure 4: Analyse textuelle – Nuage des mots



Source : Analyse NVivo 12

## 5. Discussion des résultats

Notre étude a fait ressortir que le partage des connaissances affecte positivement la performance organisationnelle et la qualité des décisions prises dans les organisations et qu'il existe un impact positif du partage de connaissances sur les résultats commerciaux (Heisig et al., 2016, Amir et Parvar, 2014; Hung et al., 2010). Ainsi, nous confirmons la théorie stipulante que les employés qui collaborent et partagent leurs connaissances sont plus compétents, ce qui leur permet d'atteindre leurs objectifs de travail et de faire leurs tâches plus rapidement, contribuant à accroître la performance commerciale dans l'entreprise (O'Dell et Hubert, 2011).

La culture du partage de connaissances fonctionne comme une plateforme basée sur l'action pour faciliter la connaissance et l'apprentissage par la communication, l'interaction sociale et la collaboration, ce qui se manifeste par une amélioration des capacités et compétences individuelles à exécuter dans les processus de gestion. Ces capacités individuelles développées constituent la base de l'amélioration des capacités fondées sur la connaissance au niveau de l'entreprise, et impactent la performance commerciale (Foss et al., 2010).

Lorsque le partage de connaissances devient la norme dans la culture d'une organisation, il reflète positivement la performance de l'entreprise, en évitant la redondance dans la création de connaissances qui conduit à des duplications coûteuses, permettant ainsi de comprendre tout ce qui se rapporte à l'information et les données pour contribuer intensivement à la performance et assurer la diffusion rapide des meilleures pratiques (Duffy, 1999). Enfin, le partage de connaissances conduit à un avantage concurrentiel, car il fournit une ressource partagée à faible coût. Cela permet également aux employés d'obtenir des connaissances et des informations plus complètes, ce qui leur permet de prendre des décisions rationnelles (Yeşil et Bengü, 2013).

Ainsi, les entreprises qui s'efforcent de rester compétitives devraient consacrer plus d'efforts à la gestion de leurs ressources de connaissances nécessaires pour augmenter leurs bénéfices, la croissance de leurs ventes et leur part de marché. En outre, des chercheurs comme Seba et Rowley (2010) ont rapporté que les entreprises qui utilisent des pratiques de gestion des connaissances appropriées améliorent leurs capacités, ce qui se traduit par une amélioration des performances commerciales.

La gestion des connaissances dans le secteur de l'industrie automobile a un rôle prépondérant pour atteindre la performance commerciale. Les responsables des entreprises d'automobile considèrent la somme des connaissances acquises en externe et en interne comme une ressource durable pour maintenir un avantage concurrentiel. Le partage des connaissances transforme ainsi les connaissances des individus en compétences intellectuelles organisationnelles dans l'analyse des forces environnementales. Donc, l'étude de Noruzy et al. (2013) ont révélé que la gestion des connaissances exerçait une influence positive sur la performance des entreprises manufacturières. De surcroît, Roland (2006) souligne dans son étude que pour qu'une organisation atteigne et maintienne un haut niveau de performance, elle doit développer des mécanismes efficaces de création, de partage et d'intégration des connaissances.

## 6. Conclusion

Somme toute, les résultats issus du terrain, sont parfaitement alignés au cadre théorique, nous avons constaté que le partage de connaissances est considéré par les entreprises de l'automobile comme une bouée de sauvetage pour s'adapter aux aspirations de la nouvelle économie. Par ailleurs, les organisations s'appuient sur le partage de connaissances sur les marchés car c'est l'une des principales missions des forces de vente, et constitue un point essentiel pour la veille concurrentielle.

Nous avons constaté également lors de l'analyse que la démarche d'internationalisation a permis un bon transfert de technologie, mais aussi un partage d'expériences, créant de ce fait des connaissances tacites, lors de réunions, des discussions et des clans de réflexion. Les employés du Maroc et ceux de l'étranger sont en contact régulier et apprennent mutuellement. L'objectif étant de contribuer au processus d'apprentissage global, que ce soit pour exploiter des connaissances sur de nouveaux marchés, ou pour explorer des connaissances et des savoir-faire mal présentés dans le pays d'accueil (Maroc).

Donc, cette démarche de partage de connaissances a eu un impact positif remarquable sur la démarche d'internationalisation des entreprises de l'automobile et ce par le fait de faciliter la conquête de nouveaux marchés, bénéficiant du savoir-faire et de l'expertise des autres sites qui se trouvent à l'étranger.

## Références :

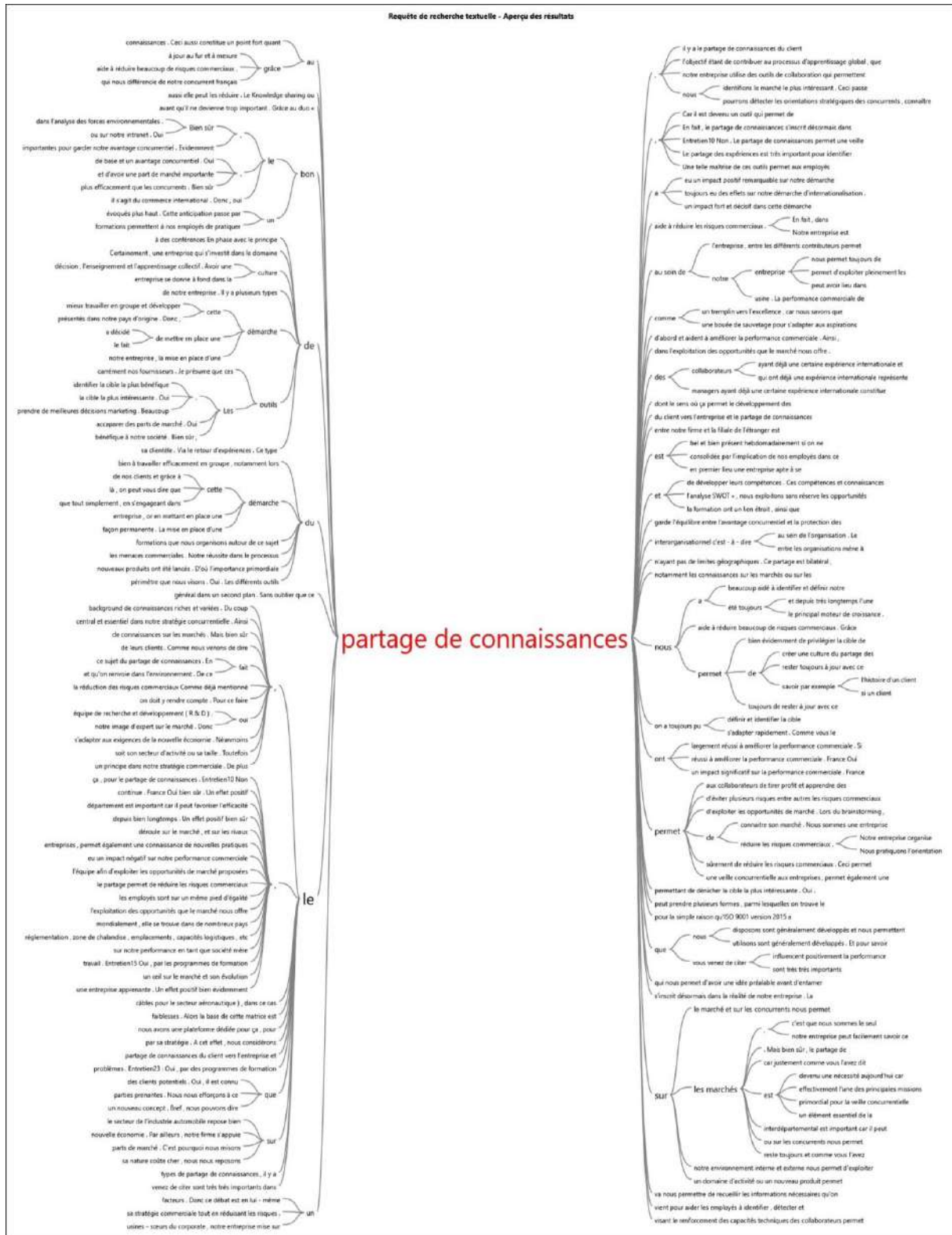
- (1). Alimohammadlou, M., et Eslamloo, F. (2016). « *Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings* ». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 104–111. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.013
- (2). Amir R. et Parvar J. (2014). « *Harnessing Knowledge Management to Improve Organisational Performance*, » *International Journal of Trade, Economics and Finance* vol.5, no.1, pp. 31-38, 2014.
- (3). Antonova, A., Csepregi, A., et Marchev, A. (2010). « *How to Extend the ICT Used at Companies for Transferring and Sharing Knowledge* ». *Software, Services & Semantic Technologies 2nd International Conference*, (pp. 147-151). Varna, Bulgaria
- (4). Asrar-UI-Haq Muhammad, Anam Iqbal, (2017) « *An empirical investigation on TQM practices and knowledge sharing mediation in software industry* », *The TQM Journal*, Vol. 29 Issue: 5, pp.725-743, <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2017-0038>
- (5). Beckman T. (1997), « *A Methodology for Knowledge Management* ». Paper presented at the International Association of Science and Technology for Development, AI and Soft Computing Conference, Banff , Canada.
- (6). Christensen, P.H. (2007), « *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices* », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 36-47.
- (7). Chung, Y.C., Hsu, Y.W., et Tsai, C.H. (2010). « *Research on the correlation between implementation strategies of TQM, organizational culture, TQM activities and operational performance in high-tech firms* », *Information Technology Journal*, Vol. 9, No. 8, pp.1696–1705.
- (8). De Melo, M. F., De Almeida, Z. M., Silva, A. C., De Souza, A. B., Brandão, G., et Moraes, M. F. (2013). « *Leadership and knowledge sharing: a case study* ». *Journal of economics, Business and Management* », 1(2), 187-191. Retrieved from <http://www.joebm.com/papers/40-E00013.pdf>
- (9). Duffy, N. (1999). « *Benchmarking Knowledge Strategy. In Leveraging Knowledge for Business Performance* »: *Knowledge In Action*, N. DUFFY, A. JOOSTE, AND L. WHITTAKER Eds. WITS Business School, Johannesburg.
- (10). Foss, N. J.; Michailova S ; Husted K. (2010). « *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions* » *Journal of Management Studies* 47(3):455-482
- (11). Hatak IR et Roessl D. (2015), « *Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study* » *Family Business Review*, First Published March 19, 2013

- (12). Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G., et Fathi Easa, N. (2016). « *Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs* ». *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169–1198. doi:10.1108/jkm-12-2015-0521
- (13). Huang, G. Q., Shi, J., & Mark, K. L. (2000). « *Synchronized system for design for X guidelines over the WWW* ». *Journal of Materials Processing Technology*, 107, 71 – 78.
- (14). Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Fang, S. C., et Mclean, G. N. (2010). « *Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management* ». *Total Quality Management*, 21(4), 425 –438.
- (15). Lee Joosung. (2018), « *The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View* », *Administrative sciences*.
- (16). Lievre P, et Tang J., (2015), « *SECI and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: A case-study of controversies around a project of co-operation between France and China in the health sector* », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, N° 5, p. 1069-1086.
- (17). Matsuo, M. et Easterby-Smith, M. (2008), “*Beyond the knowledge sharing dilemma: the role of customization*”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 30-43.
- (18). Nazim M. et Mukherjee B. (2016), « *Chapter 11 - Factors Critical to the Success of Knowledge Management* » in *Knowledge Management in Libraries*.
- (19). Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), « *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* », Oxford University Press, New York.
- (20). Noruzy Ali, Gholami M.H, Nazari A.M, et Shirkouhi S.N (2013), « *Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study* ». *Acta Polytechnica Hungarica* 10(2):205-216
- (21). O’Dell, C., et Hubert, C., (2011), « *The new edge in knowledge: How Knowledge Management is changing the way we do business* », Hoboken, NJ: Wiley
- (22). Ooi Keng-Boon ; Weng-Choong Cheah ; Binshan Lin ; Pei-Lee Teh. (2010), « *TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia’s manufacturing organizations* ». *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 59– 78.
- (23). Pan, Y., Xu, Y. (Calvin), Wang, X., Zhang, C., Ling, H., et Lin, J. (2015). “*Integrating social networking support for dyadic knowledge exchange: A study in a virtual community of practice*”. *Information & Management*, 52(1),61–70. doi:10.1016/j.im.2014.10.001
- (24). Rayees Farooq, (2018) “*A conceptual model of knowledge sharing*”, *International Journal of Innovation Science*, <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
- (25). Richtner Anders, Pär Åhlström et Keith Goffin. (2014), « *Squeezing R&D : a study of organizational slack and knowledge creation in NPD, using the SECI model* ». *The journal of product innovation management : an international publication of the Product Development & Management Association*. - Oxford : Blackwell Publishing, ISSN 0737-6782, ZDB-ID 722136-8. - Vol. 31.2014, 6, p. 1268-1290
- (26). Ritala, P., Olander, H., Michailova, S. et Husted, K. (2015), “*Knowledge sharing, knowledgeleaking and relative innovation performance: an empirical study*”, *Technovation*, Vol. 35,pp. 22-31
- (27). Seba Ibrahim et Rowley Jennifer (2010), « *Knowledge management in UK police forces* » *Journal of Knowledge Management* 14(4):611-626
- (28). Shafer, J. C., et Agrawal, R. (2000). Continuous querying in database-centric web applications. *Computer Networks*,33,519–531
- (29). Shahriza Abdul Karim, N., Jalaldeen Mohamed Razi, M. et Mohamed, N. (2012), « *Measuring employee readiness for knowledge management using intention to be involved with KM SECI*

- processes* », *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 5, pp. 777-791.  
<https://doi.org/10.1108/14637151211270153>
- (30). Singh, S., Darwish, T.K. et Potocnik, K. (2016), “*Measuring organizational performance: a case for subjective measures*”, *British Journal of Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 214-224
- (31). Trigo Alexandre. (2013), « *Mechanisms of learning and innovation performance: The relevance of knowledge sharing and creativity for Non-Technological innovation* », *International Journal of Innovation and Technology Management* 10(06)
- (32). Vij, S. et Farooq, R. (2014a), “*Multi-group moderation analysis for relationship between knowledge sharing orientation and business performance*”, *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 36-53.
- (33). Vij, S. et Farooq, R. (2014b), “*Knowledge sharing orientation and its relationship with business performance: a structural equation modeling approach*”, *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 17-41.
- (34). Wang, Z., Wang, N. et Liang, H. (2014), “*Knowledge sharing, intellectual Capital and firm performance*”, *Management Decision*, Vol. 52 No. 2, pp. 230-258.
- (35). Wickramasinghe, V. et Widyaratne, R. (2012), “*Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams*”, *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 42 No. 2, pp. 214-236.
- (36). Wilkins, B., et Barrett, J. (2000). « *The virtual site: a web-based teaching/learning environment in construction technology* ». *Automation in Construction*, 10, 169– 179.
- (37). Yesil Salih et Bengü Hirlak, (2013), « *An Empirical Investigation into the Influence of Knowledge Sharing Barriers on Knowledge Sharing and Individual Innovation Behaviour* ». *International Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 2 April 2013 pp 38–61 <https://doi.org/10.4018/jkm.2013040103>
- (38). Yildiz, S. (2010). « *A research in banking sector on measurement of business performance* », *Erciyes University Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 36, No. 2, pp.179–193.
- (39). Yildiz, S. et Karakas, A. (2012). « *Defining methods and criteria for measuring business performance: a comparative research between the literature in Turkey and foreign* », 8th *International Strategic Management Conference*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp.1091–1102.
- (40). Zhuge H., (2002). « *Knowledge flow management for distributed team software development* », *Knowledge-Based Systems* 15 (2002) 465–471

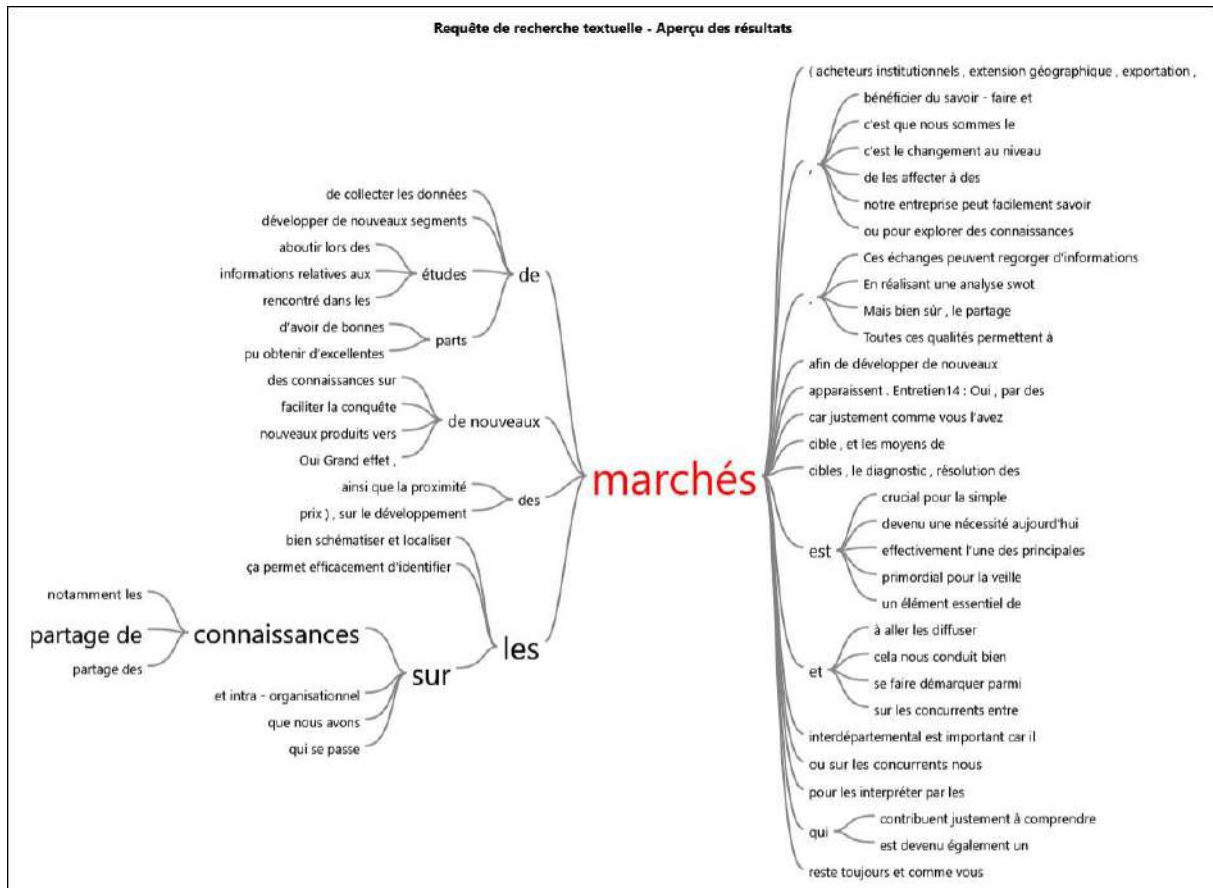
ANNEXES :

Annexe n°1 : Image intégrale de la requête de recherche textuelle, mot « Partage de connaissances »



Source : Analyse NVivo 12

Annexe n°2 : Image intégrale de la requête de recherche textuelle, mot « Marchés»



Source : Analyse NVivo 12