

L'influence De La Gestion Des Connaissances Sur La Performance Au Travail Au Sein Des PME Marocaines

The Influence of Knowledge Management on Work Performance in Moroccan SMEs

Lamyae EL BOUBKARI

Doctorante à la Faculté pluridisciplinaire de Nador

Mounir EL MACHKOUR

Enseignant chercheur à la Faculté Pluridisciplinaire de Nador

Date de soumission : 10/09/2024

Date d'acceptation : 15/10/2024

Pour citer cet article :

EL BOUBKARI. L. & EL MACHKOUR. M. (2024) « L'influence De La Gestion Des Connaissances Sur La Performance Au Travail Au Sein Des Pme Marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 10 » pp : 429 -451.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les PME sont des acteurs clés de l'économie, et leur succès est crucial pour la croissance économique nationale. Cependant, dans un environnement économique en constante évolution, les PME sont confrontées à des défis tels que la concurrence accrue, l'incertitude du marché et l'évolution rapide des technologies. Afin d'assurer leur compétitivité et leur prospérité, les PME doivent constamment trouver des moyens d'améliorer leur performance et d'optimiser leurs processus de travail. Dans cette perspective, la performance des employés au travail et la gestion efficace de leurs connaissances sont considérées comme des facteurs clés de compétitivité.

En capitalisant sur les connaissances et l'expérience accumulées de leur capital humain, les PME peuvent optimiser leurs processus, améliorer leur efficacité, stimuler la créativité et l'innovation, renforçant par conséquent la performance des employés au travail et leur compétitivité.

Le présent travail vise à explorer la relation entre la gestion des connaissances et la performance au travail au sein des PME en mettant en évidence le processus de gestion des connaissances.

Mots clés : la gestion des connaissances ; la performance au travail ; PME ; le processus de gestion des connaissances.

Abstract

SMEs are key players in the economy, and their success is crucial for national economic growth. However, in an ever-changing economic environment, SMEs face challenges such as increased competition, market uncertainty, and rapid technological advancements. To ensure their competitiveness and prosperity, SMEs must constantly find ways to improve their performance and optimize their work processes. In this perspective, employee performance and effective knowledge management are considered key factors in competitiveness.

By capitalizing on the knowledge and experience accumulated in their human capital, SMEs can optimize their processes, improve efficiency, stimulate creativity and innovation, and thus strengthen employee performance at work and their competitiveness. This paper aims to explore the relationship between knowledge management and work performance within SMEs, highlighting the knowledge management process.

Keywords: knowledge management; job performance; SMEs; knowledge management process.

INTRODUCTION

Au Maroc, les PME sont des acteurs clés de l'économie, et leur succès est crucial pour la croissance économique nationale. Cependant, dans un environnement économique en constante évolution, les PME sont confrontées à des défis tels que la concurrence accrue, l'incertitude du marché et l'évolution rapide des technologies. Afin d'assurer leur compétitivités et prospères, les PME doivent constamment trouver des moyens d'améliorer leur performance et d'optimiser leurs processus de travail. Dans cette perspective, la majorité des managers estiment que la performance de leurs entreprises dépend non seulement de la distribution réussie des actifs corporels et des ressources naturelles, mais aussi des connaissances de salariés. En effet, ils sont conscients de l'importance croissante des connaissances (voire leur gestion) comme actifs précieux, ressources économiques importante et facteur de production qui fait la différence et sert de base à améliorer la production, à renforcer la performance humaine et sociale et, par conséquent, à assurer l'avantage concurrentiel (Anantatmula, 2007).

Actuellement, les investissements dans les connaissances des salariés sont en croissance (Mills et Smith, 2011) et les processus de gestion évoluent progressivement vers une approche plus stratégique (Cho et Korte, 2014 ; Tubigi et Alshawi, 2015). En fait, le concept de la gestion des connaissances a commencé à émerger dans les entreprises depuis les années 90 et a développé pour les aider à mieux gérer et partager les connaissances, en utilisant des outils, des processus et des systèmes pour stocker, organiser et distribuer les informations importantes parmi les employés de manière à les utiliser efficacement pour améliorer les processus de travail et les performances de l'entreprise. Crossman et al., (1999) & Almajali et al., (2016) ont indiqué que l'objectif principal de la gestion des connaissances est de fournir de manière permanente des connaissances à l'organisation, de les intégrer dans une attitude pratique qui sert les objectifs de l'organisation, et d'atteindre l'efficacité et l'efficacités grâce à la planification et à l'organisation des efforts cognitifs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

Par définition, la gestion des connaissances est le processus par lequel les organisations génèrent de la valeur à partir de leur capital intellectuel et de leur savoir-faire (Ikujiro Nonaka, 1994). Pour Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998), la gestion de la connaissance est une stratégie visant à maximiser la valeur des connaissances détenues par une organisation, en utilisant des processus et des technologies pour capturer, stocker et partager ces connaissances. Selon Jay Liebowitz (2006), la gestion de la connaissance est la pratique consistant à rendre disponibles les connaissances les plus pertinentes aux personnes les plus appropriées au

moment opportun, afin d'améliorer les performances individuelles et collectives. Pour Andreeva et Kianto (2011), la gestion des connaissances se compose de deux volets principaux : l'environnement de gestion des connaissances et les processus de gestion des connaissances. Bref, la gestion des connaissances est un processus systématique de collecte, de stockage, de partage et de mise en œuvre de l'information et des connaissances dans l'entreprise. Elle vise à améliorer la qualité des décisions, à renforcer la collaboration et la communication au sein de l'entreprise, à améliorer la performance au travail, à encourager l'innovation et à optimiser l'utilisation des connaissances pour successivement pousser en avant la performance, assurer la compétitivité et atteindre les objectifs de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche, qui vise à apporter une réponse à la question suivante : **Dans quelle mesure le processus de gestion des connaissances influence-t-il la performance des employés au sein des PME marocaines ?** En s'appuyant sur l'approche de Karl-Erik Sveiby (2001) qui décompose le processus de gestion des connaissances en cinq pratiques « l'acquisition de connaissances, le partage des connaissances, la création de connaissances, la codification et la rétention de connaissances », cette étude vise à analyser comment ces pratiques influencent la performance des employés dans les PME marocaines.

Dans cet article, la première section examine la documentation sur la gestion des connaissances et l'incidence de processus de gestion des connaissances sur la performance des employés au travail. La deuxième section présente les données et la méthodologie utilisées dans cette recherche. Enfin, la dernière section analyse les résultats.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. La gestion des connaissances

Au cours des dernières années, le concept de gestion de la connaissance (Knowledge management) est devenu un sujet d'intérêt croissant pour les entreprises. Il s'est passé d'une ressource informelle à une fonction stratégique pour l'optimisation de performance et compétitivité sur le marché.

Le concept de gestion des connaissances a commencé à émerger dans les entreprises dans les années 90. Lorsqu'ils ont réalisé que leurs employés détenaient une quantité considérable d'informations et de connaissances qui pouvaient être utilisées pour améliorer leur performance. Cependant, ces connaissances étaient souvent stockées dans la tête des employés et n'étaient pas accessibles aux autres membres. Dans cette perspective les entreprises ont commencé à

réfléchir aux méthodes permettant de mieux utiliser les connaissances pour créer des êtres humains qualifiés capables d'innover et d'exceller.

La connaissance est considérée comme l'un des actifs les plus précieux dans les organisations modernes, elle est devenue l'un des facteurs de production les plus importants avec les ressources humaines et le capital, et elle est le principal moteur de la croissance économique et le catalyseur du développement technologique et de l'amélioration de la production.

En effet, le concept de gestion de la connaissance a donc été développé pour aider les entreprises à mieux gérer et partager les connaissances, en utilisant des outils, des processus et des systèmes pour stocker, organiser et distribuer les informations importantes parmi les employés de manière à les utiliser efficacement pour améliorer les processus de travail et les performances de l'entreprise. Le but est de favoriser l'innovation, de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et de stimuler la croissance de l'entreprise en utilisant au mieux les connaissances et les compétences des employés.

Selon (Jay Liebowitz, 2006), La gestion de la connaissance est la pratique consistant à rendre disponibles les connaissances les plus pertinentes aux personnes les plus appropriées au moment opportun, afin d'améliorer les performances individuelles et collectives. Pour (Davenport, T. H., & Prusak, L., 1998) La gestion de la connaissance est une stratégie visant à maximiser la valeur des connaissances détenues par une organisation, en utilisant des processus et des technologies pour capturer, stocker et partager ces connaissances. Il est considéré comme une approche systématique pour identifier, capturer, structurer, utiliser et réutiliser les connaissances et les expériences (Yogesh Malhotra, 2001). (Crossman et al., 1999; Almajali et al., 2016) ont indiqué que l'objectif principal de la gestion de la connaissance est de fournir de manière permanente des connaissances à l'organisation, de les intégrer dans une attitude pratique qui sert les objectifs de l'organisation, et d'atteindre l'efficacité et l'efficacé grâce à la planification et à l'organisation des efforts cognitifs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

Selon (Andreeva et Kianto, 2011), la gestion des connaissances se compose de deux volets principaux : l'environnement de gestion des connaissances et les processus de gestion des connaissances. Bien que l'environnement de gestion du savoir soit important, le processus de gestion des connaissances est considéré comme l'élément le plus crucial vu qu'il crée des connaissances et peut persister même sans le soutien organisationnel formel pour la gestion des connaissances.

Dans la littérature, le processus de gestion des connaissances diffère selon l'approche utilisée pour l'étudier. Généralement, les approches de gestion de la connaissance sont axées sur la compréhension de la nature de la connaissance, de son processus de création et de diffusion, ainsi que sur la manière dont elle peut être utilisée pour améliorer les performances des organisations. Elles se concentrent également sur la manière dont les technologies peuvent être utilisées pour gérer la connaissance, ainsi que sur les obstacles sociaux et culturels qui peuvent empêcher la gestion de la connaissance de fonctionner de manière efficace.

(Ardin, 2012) identifie quatre approches : l'approche documentaire et l'approche technique qui assurent les opérations de durabilité, augmentant les connaissances actuelles, son impact, son utilisation et sa réutilisation. En outre, l'approche d'organisation sociale et l'approche à valeur ajoutée qui assurent la création de nouvelles connaissances et, selon ces approches, quatre processus de gestion des connaissances de base ont été définis : création de connaissances, partage, stockage de connaissances et connaissances d'application.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé l'approche de (Karl-Erik Sveiby, 2001) qui met l'accent sur l'importance de la création de nouvelles connaissances et de l'utilisation de technologies pour aider à organiser et stocker les connaissances. Cette approche considère que le processus de gestion des connaissances est divisé en cinq fonctions principales : l'acquisition de connaissances, le partage des connaissances, la création de connaissances, la codification et la rétention de connaissances.

1.2. Le processus de la gestion des connaissances

1.2.1. L'acquisition de connaissances

La gestion de la connaissance est un processus dynamique qui implique une série d'activités commençant par l'acquisition de connaissances. Elle est envisagée comme l'activité de base qui aident les entreprises à atteindre la performance au travail en offrant l'accès à de nouvelles connaissances progressant l'efficacité dans la réalisation des tâches, à améliorer leur capacité d'innovation, à s'adapter aux changements du marché, à se doter des compétences distinctives et à se distinguer de leurs concurrents. Le tableau suivant présente la définition et les objectifs de l'acquisition des connaissances.

Tableau 1 : Définition et objectifs de l'acquisition des connaissances

Auteur	Définition et objectifs
Tiwana, (2000)	Elle est le processus de développement et de création d'idées, de compétences et de relations.
(Choo, 2003)	L'acquisition de connaissances désignent les activités qui augmentent le stock de connaissances organisationnelles.
Brown et Duguid, 1991)	Elle correspond au processus de conversion des informations en connaissances utiles, à travers l'interaction entre les individus et les environnements d'apprentissage.
Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002 et Darroch, 2005),	La s représente les pratiques organisationnelles visant à recueillir de l'information à partir de sources externes.
Selon (Nonaka et Takeuchi, 1995),	L'acquisition de connaissances est une démarche par laquelle les individus obtiennent de nouvelles informations et les incorporent à leur compréhension existante.
Pour (Peter Senge, 1996),	Il s'agit d'un processus continu qui implique la collecte, le traitement et l'application de l'information. Il décrit ce processus comme un "cycle de l'apprentissage", qui commence par la perception et la réflexion, et se poursuit avec la création de nouveaux modèles mentaux et la prise de décisions.
Gary Dessler, 2013	Elle représente le processus continu de développement personnel et professionnel, qui nécessite une formation cyclique et un développement des compétences soutenu par des programmes et des ressources.

Source : fonctionné par nos soins

Ces définitions mettent en évidence la complexité du processus d'acquisition de connaissances, qui implique souvent la perception, la réflexion, l'expérience pratique, la formation et le développement des compétences. (Meihami et Meihami, 2014) indiquent que la gestion des connaissances exige la construction et la gestion des données. Ce qui impose une organisation des connaissances pour faciliter l'accès à l'information. (Peter Drucker, 1993) a reconnu la connaissance comme une ressource clé pour les entreprises et pourtant son acquisition est l'un des problèmes les plus importants auxquels les gestionnaires doivent faire face dans un contexte dynamique.

Cette difficulté est liée au fait que la connaissance est une ressource intangible et donc difficile à quantifier et à stocker comme un actif physique. De plus, la connaissance est souvent tacite, dépend des individus et n'est pas partageable. Cela peut rendre difficile la diffusion et la redistribution de la connaissance au sein de l'organisation. En outre, l'acquisition et la gestion des connaissances peuvent nécessiter des ressources importantes, telles que des systèmes de gestion des connaissances, des programmes de formation, des technologies de l'information, et des employés ayant des compétences en gestion des connaissances. Cela peut être coûteux et difficile à justifier pour les gestionnaires, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME). Enfin, la culture de l'organisation peut entraver la gestion et le partage des connaissances. Les individus peuvent être réticents à partager leur connaissance par peur de perdre leur avantage concurrentiel ou de ne pas être récompensés pour leur contribution

Cependant, l'investissement dans les initiatives de gestion des connaissances, permet aux entreprises d'accroître leur efficacité opérationnelle et leur efficience en utilisant des connaissances bien organisées et distribuées (Meihami et Meihami, 2014). Les connaissances peuvent également aider les travailleurs dans les environnements à forte intensité de connaissances à établir une compréhension partagée et à tirer de la valeur des connaissances.

L'acquisition de connaissances peut améliorer la performance au travail en offrant l'accès à de nouvelles connaissances qui améliorent l'efficacité dans la réalisation des tâches. Les entreprises qui parviennent à surmonter les obstacles liés à l'acquisition et à la gestion des connaissances peuvent améliorer leur capacité à innover, à s'adapter aux changements du marché, et à se différencier de leurs concurrents.

Compte tenu de la revue de la littérature, la première hypothèse de l'étude peut être formulée de la manière suivante : **(H1) : L'acquisition de connaissances à un impact positif sur la performance au travail.**

1.2.2. Le Partage des connaissances

Selon Denis Waitley (1995), la connaissance est le pouvoir et son partage est le pouvoir en action. Il est la clé pour gérer la connaissance explicite, tacite et créer une organisation capable d'apprendre et de se développer (John Seely Brown, 1991).

Dans la littérature, le partage de la connaissance mesure la capacité des individus à échanger et à collaborer de manière efficace pour créer et diffuser les connaissances tacites et explicites. Son processus englobe les activités de transmission d'informations, d'expériences, de compétences, les réunions périodiques, les communications informelles, les séances de brainstorming, le mentorat et le coaching (Filius et al., 2000). Cette dynamique contribue à la

croissance des savoirs, à l'innovation et la compétitivité de l'entreprise (Ikujiro Nonaka, 1994), au développement de nouveaux produits, services ou processus, à la résolution des problèmes complexes, améliorer la qualité et l'efficacité des processus, et mieux répondre aux besoins des clients (Thomas H. Davenport, 2000), l'apprentissage et au développement des individus (Bock et Kim, 2002 ; Lichtenthaler et Ernst, 2006), à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, à la création des avantages concurrentiels durables et, par conséquent, à la performance globale de l'entreprise (Hansen, Nohria et Tierney, 1999).

D'ailleurs, des études empiriques ont identifié plusieurs antécédents du comportement de partage des connaissances. (Ipe, 2003) les a classés en quatre grands groupes : la nature des connaissances, la motivation à partager, l'opportunité de partager et la culture de l'environnement de travail. Quant à Cabrera et al., (2006) ont constaté que les technologies de l'information et de la communication, sous forme de référentiels électroniques de connaissances, étaient utilisées pour faciliter le partage des connaissances. En outre, Schoenherr et al., (2014) ont souligné que les structures organisationnelles doivent être flexibles pour encourager la collaboration et le partage au-delà des frontières organisationnelles, en particulier dans le secteur financier. La culture de l'environnement de travail joue également un rôle important, notamment le climat de communication et la justice.

En prenant en compte la revue de littérature, la deuxième hypothèse de l'étude peut être formulée comme suit :

(H2) : Le partage de connaissances à un impact positif sur la performance au travail

1.2.3. La création de connaissances

La création de connaissances fait référence à la capacité de l'organisation à développer de nouvelles connaissances à partir des connaissances existantes en aidant les individus à être capables de transcender leurs propres limites et de découvrir de nouvelles façons de penser et d'agir. Dans la littérature, les études sur la création de connaissance menées par les auteurs sont nombreuses et les représentations théoriques sont multiples. Le tableau ci-dessous en présente quelques-unes.

Tableau 2 : Définitions relatives à la création des connaissances

Auteurs	Définition
Nonaka et Takeuchi, (1995)	Il s'agit d'un processus de conversion de la connaissance tacite (informelle, personnelle, difficile à formaliser) en connaissance explicite (formelle, partageable)
Nonaka et Takeuchi, 1995	Elle signifie le développement et/ou la création de nouvelles connaissances à travers des processus de socialisation, d'externalisation, de combinaison et d'internalisation.
Spender (1996)	La création de connaissance est un processus de développement de nouveaux modèles mentaux, de nouvelles perspectives et de nouvelles interprétations de la réalité, à travers des processus de réflexion, d'expérimentation et d'apprentissage.
Grant, (1996)	C'est un processus de développement du potentiel des individus via des processus de communication et de collaboration entre les individus.
Scharmer, (2001)	La création de connaissances au sein des entreprises est un processus continu de dépassement de soi qui exige une ouverture d'esprit et une volonté de remettre en question les croyances et les modèles de pensée existants
Scharmer, (2001)	Elle se réalise par le développement de la capacité des individus à écouter et à comprendre les différents points de vue, à mettre en question les croyances et les modèles de pensée existants, et à créer de nouveaux modèles et de nouvelles perspectives.

Source : fonctionné par nos soins

D'ailleurs, les études empiriques antérieures soulignent et suggèrent une influence significative des processus de création de connaissances sur la performance individuelle des employés dans divers domaines et activités de l'organisation. En effet, les travaux de Hansen et Von Oetinger (2001), ont montré que la création de connaissances peut aider les employés à mieux gérer l'incertitude et à s'adapter aux changements, ce qui peut améliorer leur performance individuelle. Par contre, Gold et Malhotra (2001) ont souligné que la création de connaissances peut aider les employés à mieux comprendre les besoins des clients et à améliorer leur capacité à fournir des solutions innovantes pour répondre à ces besoins. De même, Eisenhardt et Martin (2000) ; Teece et al., (1997) ont considéré La création de connaissances est un facteur clé pour

assurer un rendement soutenu dans des environnements turbulents, où les conditions changent rapidement et où la concurrence est féroce.

En résumé, en développant de nouvelles idées, connaissances, solutions innovantes et capacités individuels, l'organisation peut faciliter les processus d'apprentissage, améliorer l'efficacité et l'efficience des processus, favoriser l'innovation, stimuler l'engagement des employés, leurs performances, s'adapter rapidement aux changements de son environnement et continuer à fournir des produits et des services de haute qualité.

En prenant en compte la revue de littérature, la troisième hypothèse de l'étude peut être formulée comme suit :

(H3) : la création de connaissances à un impact positif sur la performance au travail.

1.2.4. Codification de connaissances

La codification des connaissances se considère comme un moyen utile pour préserver les connaissances des employés qui quittent l'entreprise. Sveiby, K. E. (1997) l'a défini comme un processus qui consiste à transformer des connaissances tacites en connaissances explicites, à les codifier et à les stocker sous forme de documents utilisables, de manuels employables ou d'autres supports formels adaptés aux besoins de l'entreprise. En d'autres termes, le processus de codification repose sur la modélisation des connaissances sous forme de modèles, de schémas ou de cartes conceptuelles, la disponibilité d'outils, de plateformes et de systèmes de communication, de technologie de l'information appropriés, ainsi que sur les compétences des employés et leur motivation. Au fait, il est important que les outils et les systèmes soient adaptés aux besoins de l'entreprise et que les employés sont formés à leur utilisation afin de faciliter la transmission des connaissances d'une génération à l'autre, pour améliorer l'efficacité des processus organisationnels et pour favoriser l'innovation en permettant la diffusion des idées et des pratiques novatrices.

En effet, les solutions classiques de codification de connaissance à long terme sont axées sur la création d'un environnement structuré et durable, où les connaissances peuvent être stockées et partagées facilement. Cela peut se faire par le biais de portails et de bases de connaissances, de forums et de groupes de discussion, des activités sociales ainsi que par d'autres méthodes de partage de connaissances (Choo, 1996). En outre, la littérature sur les communautés de pratiques suggère que des bases de connaissances similaires et des histoires d'apprentissage partagées relient les praticiens et les employés dans des relations informelles, leurs permettent de partager leurs connaissances et leurs expériences de manière collaborative, ce qui, stimuler l'innovation et améliorer le rendement de l'entreprise.

En prenant en compte la revue de littérature, la quatrième hypothèse de l'étude peut être formulée comme suit :

(H4) : la codification de connaissances à un impact positif sur la performance au travail.

1.2.5. La rétention de connaissances

La rétention des connaissances est une sous-discipline de la gestion de la connaissance qui traite des situations où des experts ou des spécialistes quittent l'organisation après de longues périodes, emportant avec eux des connaissances clés pour l'entreprise. Son mécanisme s'intéresse aux défis liés à la préservation et au partage de ces connaissances, pour éviter que leur départ ne porte préjudices à l'entreprise.

Selon Dalkir (2005), la rétention de connaissance une approche complémentaire de la gestion des connaissances qui se concentre sur la capitalisation des connaissances et de l'expertise détenues par des compétents ou des groupes spécifiques. Par contre, Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) définissent la rétention des connaissances comme la capacité d'une organisation à stocker et à conserver les connaissances qu'elle a acquises au fil du temps, de manière à ce qu'elles puissent être utilisées et partagées efficacement. Cela sous-entend que les membres de l'organisation soient en mesure de maintenir et d'appliquer les connaissances précédemment acquises pour soutenir les activités et les objectifs de l'organisation.

En réalité, les techniques de rétention des connaissances se diffèrent des autres pratiques de la gestion connaissances. Elle nécessite souvent une action rapide et efficace pour capturer les connaissances les plus précieuses des experts avant leur départ de l'organisation. Pour y parvenir, les organisations peuvent utiliser une variété de méthodes, telles que l'entretien de sortie, les schémas de mentorat, les programmes de rotation de poste, et les pratiques de documentation et de partage des connaissances spécifiques à l'entreprise.

En générale, en investissant dans des pratiques de rétention des connaissances efficaces, les organisations peuvent préserver leur savoir-faire et leur expertise, et ainsi renforcer leur compétitivité sur le marché.

En prenant en compte la revue de littérature, la troisième hypothèse de l'étude peut être formulée comme suit :

(H5) : La rétention de connaissances à un impact positif sur la performance au travail.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

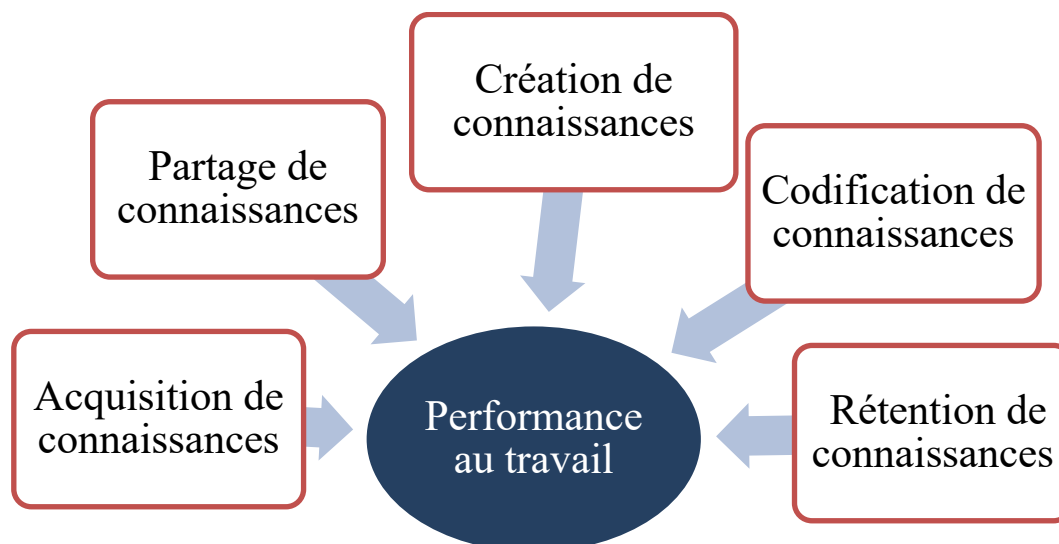
L'étude porte sur la population des employés travaillant dans des PME marocaines de différents secteurs d'activité.

Le questionnaire a été distribué à 130 PME par e-mail et LinkedIn, parmi les 835 e-mails envoyés à la population cible, seuls 253 employés ont rempli et répondu au questionnaire. Vingt-six réponses ont été éliminées de l'étude en raison de réponses incomplètes.

Par conséquent, l'échantillon final de cette étude se compose de 227 employés occupant tous les niveaux hiérarchiques au sein des PME marocaines. Le modèle de cette étude est présenté dans la Figure 1. L'objectif de cette recherche est d'examiner l'influence de gestion des connaissances sur la performance des employés au travail dans les PME marocaines.

La variable dépendante de l'étude est la performance des employés, tandis que la variable indépendante est la gestion des connaissances, qui est décomposée en 5 variables indépendantes : l'acquisition de connaissances, le partage de connaissances, création de connaissances, codification de connaissances et rétention de connaissances.

FIGURE 1: MODÈLE DE L'ÉTUDE



La variable dépendante dans cette étude est la performance au travail. Cette variable révèle la performance individuelle des employés dans les PME marocaine. Cette variable est mesurée en utilisant 10 Items quantitatives et qualitatives basées sur une échelle de Likert à 5 points.

La première variable indépendante c'est l'acquisition de connaissances, qui implique d'accéder à de nouvelles informations afin d'améliorer l'efficacité dans l'exécution des tâches individuelles. Cette variable évalue à la fois l'importance et la fluidité des connaissances acquises à partir de sources externes à l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002 ; Darroch, 2005). Dans le cadre de cette étude, l'acquisition de connaissances est mesurée en utilisant 2 Items notés sur une échelle de Likert à 5 points.

Le partage de connaissances est la deuxième variable indépendante. Cette variable révèle la capacité des individus à échanger et à collaborer de manière efficace pour créer et diffuser des connaissances tacites et explicites (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans cette étude, elle est mesurée en utilisant 4 Items notés sur une échelle de Likert à 5 points.

La création de connaissances est la troisième variable indépendante de cette étude. Elle révèle la fréquence et les fondements du développement de nouvelles idées dans différents groupes d'activités (Brix et al., 2014) et elle est mesurée en utilisant 3 Items notés sur une échelle de Likert à 5 points.

La quatrième variable indépendante est la codification de connaissances. Cette variable. Elle met en évidence les caractéristiques du processus par lequel les individus documentent et centralisent leurs connaissances, en vue de les rendre disponibles pour une utilisation et un partage à la demande (Powell, T. H. et Ambrosini, V., 2012). La codification des connaissances est mesurée dans cette étude en utilisant 4 Items évalués sur une échelle de Likert à 5 points.

La dernière variable indépendante porte sur la rétention de connaissances. Cette variable mesure la capacité d'une organisation à maintenir et à capitaliser sur les connaissances acquises au fil du temps (Nonaka et Takeuchi., 1995). Elle représente un élément essentiel pour maintenir la compétitivité et l'efficacité opérationnelle d'une organisation. Elle est évaluée dans cette étude au moyen de 4 Items notés sur une échelle de Likert à 5 points.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

3.1 STATISTIQUES DESCRIPTIVES, FIABILITE ET TEST DE CORRELATION

Les résultats présentés dans le **Tableau 3** indiquent que la majorité des répondants sont célibataires (63%). Les hommes constituent la majorité de l'échantillon de l'étude (57%). La majorité des répondants sont entre 25 et 45 ans (73%). Enfin, la grande majorité possède un niveau d'éducation bac+3 (50%). Cet échantillon reflète les caractéristiques de la population travaillant dans les PME marocaine en 2022/2023.

TABLEAU 3 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE L'ECHANTILLON

Sexe	
Femme	97
Homme	130
Age	
18 - 24 ans	55
25 - 44 ans	166
45 - 65 ans	6
État civil	

Célibataire	143
Marié(e)	84
Niveau d'éducation	
Niveau Bac	6
Niveau Bac +2/3	115
Niveau Bac +5	67
Niveau Doctorat	10
Niveau MBA, Master Grandes Ecoles et Ingénieurs	29
Expérience	
Moins de 1 an	53
Entre 1 an et 2 ans	77
Entre 2 et 5 ans	45
Entre 5 et 10 ans	38
Entre 10 et 15 ans	8
Plus 20 ans	6

Pour répondre à la problématique de la fiabilité des questions posées lors d'un test, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach. Le **Tableau 4** montre la valeur du coefficient pour toutes les variables de notre recherche à l'aide du logiciel SPSS.

TABLEAU 4 : LE COEFFICIENT ALPHA DE CRONBACH

Variables	Nombre d'Items	Alpha de Cronbach
L'acquisition de connaissances	2	0,807
Le partage de connaissances	4	0,838
La création de connaissances	3	0,763
La codification de connaissances	4	0,717
La rétention de connaissances	4	0,855
La performance au travail	10	0,918

Tableau 4 indique que les coefficients Alpha de Cronbach pour les variables dépendantes et indépendantes dans cette étude se situent entre 0,717 et 0,918. Ces valeurs sont largement supérieures de 0,6 ce qui confirme la cohérence interne et la fiabilité de notre questionnaire (Hair, et.al, 2010).

TABLEAU 1 : CORRELATION DE SPEARMEN

	Acquisition de connaissances	Partage de connaissances	Création de connaissances	Codification de connaissances	Rétention de connaissances	Performance au travail
Acquisition de connaissances Coefficient	1,000	-0,072	0,129	0,988**	0,068	-0,253**
de corrélation		0,283	0,053	0,000	0,307	0,000
Sig. (bilatérale)						
Partage de connaissances		1,000	0,349**	-0,072	0,616**	0,257**
Coefficient de corrélation			0,000	0,283	0,000	0,000
Sig. (bilatérale)						
Création de connaissances			1,000	0,121	0,579**	0,126
Coefficient de corrélation				0,070	0,000	0,059
Sig. (bilatérale)						
Codification de connaissances Coefficient				1,000	0,071	-0,236**
de corrélation					0,290	0,000
Sig. (bilatérale)						
Rétention de connaissances					1,000	0,405**
Coefficient de corrélation						0,000
Sig. (bilatérale)						
Performance au travail						1,000
Coefficient de corrélation						
Sig. (bilatérale)						

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

b Observations incomplètes = 227

Le **Tableau 5** présente les résultats des corrélations de Spearman entre les différentes variables utilisées dans cette étude. Les résultats indiquent que la relation entre l'acquisition de connaissances et la performance au travail est négative (coefficient = $-0,253$, $P = 0,000$). En outre, le partage de connaissances montre une corrélation positive avec la performance au travail, significative à un niveau de 1% (coefficient = $0,257$, $P = 0,000$). De même, la relation entre la rétention de connaissances et la performance au travail est positive avec un niveau de signification de 1% (coefficient = $0,405$, $P = 0,000$). Cependant, les résultats ne révèlent aucune relation significative entre la création de connaissances et la performance au travail (coefficient = $0,126$, $P = 0,059$). Enfin, les résultats montrent une relation négative entre la codification de connaissances et la performance au travail (coefficient = $-0,236$, $P = 0,000$). Ces résultats doivent être davantage explorés à travers l'analyse de régression.

3.2 RESULTATS DE REGRESSION

A ce niveau nous allons présenter les résultats de l'analyse régression multiple, cette dernière est utilisée pour tester les hypothèses de l'étude et déterminer la relation entre la variable

dépendante (Performance au travail) et les variables indépendantes (Processus de gestion des connaissances).

TABLEAU 6 : LES RESULTATS DE L'ANALYSE REGRESSION MULTIPLE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	3,797	0,232		16,385	0,000		
Acquisition de connaissances	-0,283	0,079	-0,369	-3,589	0,001	0,963	1,038
Partage de connaissances	0,164	0,061	0,199	2,689	0,000	0,514	1,944
Création de connaissances	0,038	0,047	0,051	0,799	0,059	0,686	1,458
Codification de connaissances	0,236	0,254	0,330	0,927	0,355	0,976	1,024
Rétention de connaissances	0,184	0,048	0,301	3,857	0,000	0,465	2,149

a. Variable dépendante : Performance au travail

Les résultats présentés dans le **Tableau 6** représentent l'impact des variables indépendantes (acquisition de connaissances, partage des connaissances, création de connaissances, codification des connaissances et rétention des connaissances) sur la variable dépendante (Performance au travail) au sein des PME marocaines en 2022/2023.

Les résultats du Tableau 6 révèlent un impact positif et significatif du partage de connaissances (0,199), ainsi que de la rétention de connaissances (0,301) sur la performance au travail. Cette constatation souligne l'importance cruciale de ces deux activités pour l'amélioration des performances organisationnelles. En effet, le partage de connaissances favorise l'apprentissage organisationnel et optimise l'utilisation des ressources intellectuelles de l'entreprise. De même, la rétention de connaissances permet de préserver les savoirs tacites et de garantir leur transmission au sein de l'organisation.

Par conséquent, il est impératif pour les PME marocaines de mettre en place des mécanismes qui encouragent activement ces pratiques. Cela se traduira par une amélioration significative de la performance de leurs employés et renforcera leur position concurrentielle sur le marché.

Ces résultats confirment ainsi la validité des deuxièmes et quatrièmes hypothèses, qui postulaient respectivement un impact positif du partage de connaissances et de la rétention de connaissances sur la performance au travail.

Les résultats indiquent que l'acquisition de connaissances a un impact négatif (-0,677) sur la performance au travail au sein des PME marocaines. Cette constatation peut s'expliquer par le

fait que l'acquisition de connaissances peut être considérée comme une activité relativement passive et individuelle, alors que la performance au travail est souvent le résultat d'une collaboration et d'un partage de connaissances entre les membres de l'organisation. En d'autres termes, les employés semblent acquérir des connaissances de manière autonome, sans nécessairement les partager ou les mettre en pratique de manière collaborative.

Il pourrait être avantageux de revoir et d'améliorer les méthodes d'acquisition de connaissances, en favorisant des approches plus interactives et collaboratives. Cela pourrait potentiellement dynamiser la performance des employés au sein de ces PME marocaines.

Par conséquent, la première hypothèse selon laquelle l'acquisition de connaissances a un impact positif sur la performance au travail est rejetée.

Pour la création de connaissances, les résultats indiquent un impact positif, mais la signification de cet impact peut être considérée comme faible. Cela montre que la création de connaissances peut jouer un rôle dans l'amélioration de la performance au travail, mais son effet peut être moins prédominant par rapport au partage et à la rétention de connaissances.

La création de connaissances, bien qu'elle soit importante, peut prendre plus de temps et être plus complexe. Elle implique généralement des processus d'exploration, de recherche et de développement de nouvelles idées et de nouvelles connaissances. Ces processus peuvent être plus incertains et moins prévisibles en termes de résultats tangibles.

Par conséquent, la troisième hypothèse selon laquelle la création de connaissances a un impact positif sur la performance au travail est rejetée.

Ces deux derniers résultats suggèrent que, dans le contexte des PME marocaines, l'acquisition de connaissances et la création de nouvelles connaissances ne sont pas des éléments significatifs pour influencer la performance au travail. Ces résultats peuvent être le reflet de la nature spécifique de l'environnement de travail de ces PME, où l'acquisition de connaissances, en particulier à partir de sources externes ou de partenaires, et la création de nouvelles connaissances ne sont ni encouragées ni récompensées.

Aussi pour la codification de connaissances, les résultats ne valident pas l'hypothèse selon laquelle la codification de connaissances a un impact positif sur la performance au travail. Cela peut s'expliquer par le fait que la codification des connaissances peut être utile pour faciliter leur diffusion au sein de l'organisation, mais cela ne garantit pas nécessairement une amélioration de la performance au travail.

CONCLUSION

Cette étude met en lumière l'importance des processus de gestion de la connaissance en tant que leviers de la performance au travail au sein des PME marocaines, un domaine encore peu exploré dans les recherches académiques au Maroc. En s'appuyant sur une approche structurée de la gestion des connaissances, qui la divise en cinq dimensions « acquisition, partage, création, codification et rétention des connaissances » cette recherche a permis d'identifier les liens directs entre ces pratiques et la performance des employés.

Les résultats montrent que la présence et l'intégration des processus de gestion des connaissances dans l'environnement de travail influencent positivement la performance des employés. Le partage et la rétention des connaissances se sont révélés avoir un impact significatif et positif, ce qui rejoint les travaux de (Zack et al.,2009) et (Andreeva et Kianto, 2012), qui identifient la gestion des connaissances comme un levier essentiel de création de valeur, de compétitivité et de succès organisationnel. De plus, cette étude souligne le rôle des PME marocaines dans la transformation de la gestion des connaissances en un avantage concurrentiel. En effet, en facilitant un écosystème de connaissances, ces entreprises améliorent non seulement la valeur organisationnelle mais créent également un environnement propice à l'innovation et à la performance au travail.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à la littérature en enrichissant la compréhension du rôle de la gestion des connaissances dans un contexte spécifique et encore peu étudié : celui des PME marocaines. Elle suggère que les pratiques de gestion des connaissances doivent être perçus non seulement comme des outils techniques, mais aussi comme des leviers stratégiques de développement organisationnel. Ils participent à la création de conditions de bien-être au travail, renforçant ainsi l'engagement et la performance des employés. Par conséquent, les PME marocaines auraient tout intérêt à intégrer ces systèmes dans leur stratégie globale afin de promouvoir une culture organisationnelle tournée vers la collaboration et l'innovation.

Les résultats de cette étude ouvrent de nouvelles perspectives de recherche, notamment en ce qui concerne l'intégration de la gestion des connaissances dans différents secteurs économiques et la manière dont elle peut être adaptée aux réalités spécifiques des PME. Une question pertinente pour les futures recherches pourrait être : dans quelle mesure les pratiques de gestion des connaissances peuvent-elles être étendues à d'autres secteurs ou à des entreprises de plus grande taille au Maroc ? De plus, une analyse approfondie des mécanismes par lesquels chaque dimension de processus de gestion de la connaissance (acquisition, partage, création,

codification, rétention) influence individuellement et collectivement la performance organisationnelle représenterait une piste de recherche intéressante.

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette étude présente certaines limitations. Tout d'abord, la taille de l'échantillon est relativement restreinte, ce qui limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des PME marocaines. Une étude de plus grande envergure, avec un échantillon plus représentatif, permettrait de confirmer ces résultats et d'élargir la portée des conclusions. De plus, cette recherche s'est exclusivement focalisée sur les PME marocaines sans distinguer les industries ou secteurs d'activité. Or, les pratiques de gestion des connaissances peuvent varier considérablement d'un secteur à l'autre, ce qui restreint l'universalité des résultats. Une étude comparative entre différents secteurs permettrait de mieux saisir ces différences et de proposer des recommandations plus adaptées.

Malgré ces limites, les apports de cette recherche sont multiples. Premièrement, elle met en lumière un domaine jusque-là peu exploré dans le contexte marocain : l'influence des processus de gestion des connaissances sur la performance des employés au sein des PME. Elle souligne l'importance du partage et de la rétention des connaissances comme éléments clés d'amélioration de la performance au travail. Deuxièmement, elle apporte des recommandations pratiques pour les dirigeants de PME marocaines, qui peuvent tirer parti de ces pratiques pour accroître la compétitivité et la productivité de leurs entreprises.

En conclusion, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives théoriques et pratiques sur la gestion des connaissances dans les PME, et souligne l'importance de considérer cette discipline comme un levier stratégique pour améliorer la performance organisationnelle et le bien-être des employés.

REFERENCES

- Almajali, D.A., Masa'deh, R. and Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (4), 16-29.
- Anantatmula, V. S. (2007). Linking KM effectiveness attributes to organizational performance. *Vine*, 37(2), 133-149.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of knowledge management*, 15(6), 1016-1034.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.

- Bock, G., Kim, Y. (2002), Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Cabrera, A., Collins, W.C., Salgado, J.F. (2006), Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264
- Carpenter, S. & Rudge, S. (2003). A self-help approach to knowledge management benchmarking. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 82-95.
- Cho, T.& Korte, R. (2014). Managing knowledge performance: testing the components of a knowledge management system on organizational performance. *Asia Pacific Education Review*, 15, 313-327.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford : Elsevier Butterworth–Heinemann
- Davenport, T. H.& Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- Dessler, G. (2013). Strategic human resource management and the HR scorecard. *NJ, New*.
- Eisenhardt, K. M.& Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El-Chaarani, H. & El-Abiad, Z. (2020). Knowledge management and job performance: The case of lebanese banking sector.
- Filius, R. E., de Jong, J. A.& Roelofs, E. C. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 286-295.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gold, A. H.& Malhotra, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Hansen, M. T.& Von Oetinger, B. (2001). Introducing T-shaped managers: Knowledge management's next generation. *Harvard Business Review*, 79(3), 106-116.
- Hansen, M.T., Nohria, N.& Tierney, T. (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge, *Harvard Business Review*, March-April.

- Kim, S.& Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.
- Lichtenthaler, U., Ernst, H. (2006), Attitudes to externally organising knowledge management tasks: A review, reconsideration and extension of the NIH syndrome. *R and D Management*, 36(4), 367-386.
- Liebowitz, J. (2006). Conceptualizing and implementing knowledge management. In *Management of knowledge in project environments* (pp. 1-16). Routledge.
- Malhotra, Y. (Ed.). (2001). Knowledge management and business model innovation. IGI Global.
- Meihami, B.& Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International letters of social and humanistic sciences*, 3(14), 80-91.
- Mills, A. M.& Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of knowledge management*, 15(1), 156-171.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I.& Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating*. New York, 304.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice hall PTR.
- 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.
- Peter Drucker. *The Post-Capitalist Society*. HarperBusiness, 1993.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Shannak, R., Maqableh, M.& Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.
- Scharmer, O. (2001). Self-transcending knowledge: Sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137-150.
- Schoenherr, T., Griffith, D.A., Chandra, A., (2014), Knowledge management in supply chains: The role of explicit and tacit knowledge. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 121-135
- Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations. *Training & development*, 50(12), 36-37.

- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.
- Stahle, P. (2002). Knowledge management as a learning challenge. *Lifelong learning in Europe*, 10-18.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Teece, D. J., Pisano, G.& Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tubigi, M.& Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry. *Journal of enterprise information management*, 28(2), 167-185.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409.
- Zhang, X. (2017). Knowledge Management System Use and Job Performance. *MIS quarterly*, 41(3), 811-A5.