

Le rôle de la culture organisationnelle dans le processus de knowledge management : enseignements de trois études de cas du secteur marocain d'Automobile

The role of organizational culture in the knowledge management process: lessons from three case studies in the Moroccan automotive sector

EL AMRANI Bouchra

Docteur en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Groupe de recherche en Management & Dynamique des organisations EReMDO

ARIBOU Mohamed-Larbi

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Groupe de recherche en Management & Dynamique des organisations EReMDO

Date de soumission : 29/11/2025

Date d'acceptation : 04/01/2026

Pour citer cet article :

EL AMRANI. B. & ARIBOU. M-L. (2026) « Le rôle de la culture organisationnelle dans le processus de knowledge management : enseignements de trois études de cas du secteur marocain d'Automobile », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 735- 756.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans de nombreux pays, le knowledge management s'impose comme un levier stratégique pour préserver l'avantage compétitif des organisations. Toutefois, son efficacité dépend fortement du contexte, et en particulier de la culture organisationnelle, qui influence la création, le partage et l'intégration des connaissances.

Notre étude, fondée sur une approche qualitative auprès de trois entreprises du secteur automobile, met en lumière le rôle déterminant de cette culture : une culture ouverte et bienveillante favorise la circulation et la capitalisation des savoirs, tandis qu'une culture rigide et fortement normée tend à freiner les échanges et à limiter la création de nouvelles connaissances.

Mots clés : Culture organisationnelle ; Knowledge management ; étude de cas ; secteur automobile.

Abstract

In many countries, knowledge management has become a key strategic practice for maintaining organizational competitiveness. Its effectiveness, however, largely depends on contextual factors, especially organizational culture, which shapes how knowledge is created, shared, and integrated.

Based on a qualitative study conducted in three automotive companies, our findings show that an open and supportive culture promotes knowledge sharing and capitalization, whereas a rigid, highly standardized culture hinders knowledge transfer and the creation of new knowledge.

Keywords: Organizational culture; Knowledge management; Case study; Automotive sector.

Introduction

La perspective fondée sur les connaissances (*knowledge-based view*) d'une entreprise suggère que les ressources intellectuelles constituent un actif organisationnel clé, permettant de maintenir un avantage concurrentiel durable (Rehman, S. U. et al., 2022 ; Alfawaire, F., & Atan, T., 2021 ; Mahdi, O. R et al., 2019 ; Wenger et Schneider, 2000 ; Hansen et Oetinger, 2001). Dans cette optique, la connaissance est devenue une ressource fondamentale au sein des organisations (Shujahat, M. et al., 2017 ; Schultze et Leidner, 2002).

Selon cette perspective, les entreprises qui gèrent efficacement leurs ressources de connaissances peuvent s'attendre à en tirer de nombreux bénéfices, tels que la réduction des coûts en main-d'œuvre et en infrastructures, ainsi qu'une amélioration de l'efficacité, de la performance, de l'innovation et du service client (Davenport et Prusak, 2000 ; Hansen et Oetinger, 2001). Et donc, le knowledge management représente un atout très précieux pour les organisations face aux défis posés par les avancées technologiques (Gunasekera, V.S and Chong, S.C., 2018).

Le knowledge management doit être envisagée comme une succession d'activités et d'événements, tels que la création, le stockage, le transfert ou l'application des connaissances, qui aboutissent finalement à des résultats en matière de gestion des connaissances (Kayworth et Leidner, 2003 ; Newell et al., 2003 ; Alavi et al., 2005 ; Eaves, 2014). Mais, le résultat dépend du fait que l'individu ait ou non l'intention de créer, stocker, transférer ou appliquer ses connaissances au sein de l'organisation (Chang, C. L. H., & Lin, T. C., 2015).

Cependant, dans le processus de knowledge management, les efforts individuels entrent souvent en conflit avec la culture organisationnelle (Bedford, 2013). Cela s'explique par le fait que la culture organisationnelle est constituée des postulats fondamentaux, des schémas profonds de signification et des valeurs implicites partagés à travers la participation organisationnelle, ainsi que de la manifestation de ces postulats (Ajmal et Koskinen, 2008). Selon Schein (1999), les difficultés rencontrées dans le processus de gestion des connaissances entre les individus sont principalement liées au « climat psychologique » de l'organisation, lequel dépend à son tour de la culture de celle-ci. En outre, l'échec de nombreux systèmes de transfert de connaissances résulte souvent de facteurs culturels plutôt que de lacunes technologiques (Ajmal et Koskinen, 2008 ; Pirkkalainen et Pawlowski, 2013). Pour cette raison, la culture organisationnelle constitue un obstacle majeur à la réussite du processus de gestion des connaissances (DeTienne et Jackson, 2001 ; Kayworth et Leidner, 2003 ; Ajmal et Koskinen, 2008).

À la lumière des travaux antérieurs, il apparaît que la culture organisationnelle exerce des influences à la fois positives et négatives sur le processus de knowledge management. En effet, certaines études ont montré que les cultures axées sur les résultats et fortement contrôlées ont des effets positifs sur l'intention des employés de stocker les connaissances (Kayworth et Leidner, 2003), tandis que d'autres, telles que celles de Jarvenpaa et Staples (2001) et d'Alavi et al. (2005), ont mis en évidence des effets négatifs.

Compte tenu de ces constats divergents de la littérature, des recherches complémentaires s'avèrent nécessaires. L'objectif de la présente étude est donc d'explorer la relation entre la culture organisationnelle et le processus de knowledge management. Plus précisément, l'étude vise à comprendre comment une culture organisationnelle, influençant les employés à s'engager dans la création, le stockage, le transfert et l'application des connaissances.

Nous cherchons en particulier à répondre à la question de recherche suivante :

Comment la culture organisationnelle influence le processus du knowledge management ?

Pour tenter de répondre à cette question de recherche, nous exposerons dans un premier temps un cadre théorique autour de la culture organisationnelle, le processus de knowledge management ainsi que la relation entre ces deux concepts. Dans un second temps, Dans un second temps, nous détaillerons la méthodologie adoptée, fondée sur une approche qualitative. Les résultats et la discussion de notre étude réalisée sur le secteur marocain d'automobile feront l'objet de la troisième section, avant de présenter enfin une conclusion.

1. Revue de la littérature

1.1. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle constitue un ensemble de significations partagées qui permettent aux membres d'un groupe d'interpréter et d'agir sur leur environnement (Schein, 1990). Ces hypothèses et compréhensions communes se situent souvent en dessous du niveau de conscience individuelle et se manifestent à travers des récits, un langage spécifique, des artefacts et des normes issues des comportements individuels et collectifs (Cameron et Freeman, 1991 ; Deal et Kennedy, 1983). Selon Schein (1990), la culture est omniprésente et couvre l'ensemble des aspects de la vie organisationnelle. Elle est constituée des symboles, du langage, de l'idéologie, des croyances, des rituels et des mythes propres à chaque organisation. La culture organisationnelle dépend, pour son existence, d'une interaction entre les membres d'un collectif visant à atteindre un objectif commun dans un environnement défini (Schein, 1985).

En outre, Schein (1999) considère la culture organisationnelle comme un ensemble de structures, de routines, de règles et de normes qui orientent et encadrent les comportements des membres. De même, Hofstede (1998) la décrit comme une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une organisation de ceux d'une autre. Elle regroupe ainsi les valeurs fondamentales, les hypothèses, les interprétations et les approches qui caractérisent chaque organisation (Cameron et Quinn, 2006). Les niveaux de culture peuvent être analysés selon leur degré de visibilité (Palermo, 2011). Le premier niveau, celui des artefacts, regroupe les éléments observables — ce que l'on voit, entend ou ressent lorsqu'on découvre une organisation. Ces artefacts reflètent les valeurs et croyances partagées. Le niveau le plus profond, quant à lui, correspond aux hypothèses fondamentales auxquelles adhèrent les membres lorsqu'ils s'adaptent à leur environnement ; il s'agit d'un niveau indiscutable et implicite de la culture organisationnelle.

De leur côté, Peterson (1982) ainsi que Rasmussen et Hall (2016) considèrent la culture comme un ensemble de postulats fondamentaux, conçus ou consolidés par un groupe au fil de son apprentissage collectif, afin de répondre aux enjeux d'adaptation externe et d'intégration interne. La culture organisationnelle joue ainsi un rôle central dans le soutien du leadership, en nourrissant un système de valeurs servant de repère aux nouveaux membres de l'organisation.

1.2. Processus de knowledge management

Le concept de knowledge management, a été longuement étudié. Nous trouvons un grand nombre de définitions dans la revue de la littérature. Nous illustrons dans le tableau 1 quelques-unes.

Tableau 1 : Définitions relatives knowledge mangement

Auteur	Définition du knowledge management
Wiig K.M. (1990)	Le knowledge management est la discipline qui permet aux organisations de bâtir, de réactualiser et d'appliquer un corpus de connaissances dans le but de maximiser leur efficacité, leur compétitivité et leur capacité d'innovation.
Swan et al. (1999)	Le knowledge management est défini comme « <i>tout processus ou pratique de création, d'acquisition, de capture, de partage et d'utilisation de la connaissance où qu'elle se trouve, afin d'accroître l'apprentissage et la performance</i> ».
Davenport, T., & Prusak, L. (1998)	<i>Le knowledge management est le processus d'encodage, de création, de capture et de distribution des connaissances et de l'expertise au sein d'une organisation pour en améliorer la performance.</i>
Sveiby, K-E. (1997)	<i>Le knowledge management est le processus de création de valeur à partir des actifs immatériels d'une organisation.</i>
Salopek, J. J., & Dixon, N. M. (2000)	<i>Le knowledge management consiste à créer un environnement propice au partage des connaissances, à encourager les employés à collaborer et à apprendre les uns des autres.</i>

Golrizgashti. (2016)	<i>Le knowledge management</i> est le processus consistant à capturer l'expertise collective de l'organisation à partir de différentes sources (c'est-à-dire, des bases de données, du papier, des personnes) et à utiliser cette base de connaissances pour tirer parti de l'organisation.
Akbari et al. (2017)	<i>Le knowledge management</i> est un processus qui peut renforcer les organisations dans le développement de techniques pour trouver et appliquer des connaissances dans l'organisation.
Fombad et Onyancha. (2017)	<i>Le knowledge management</i> est comme l'accès, l'évaluation, la gestion, l'organisation, le filtrage et la distribution de l'information d'une manière qui serait utile aux utilisateurs finaux à travers une plate-forme technologique
Barley et al. (2018)	<i>Le knowledge management</i> est un ensemble de processus par lesquels les connaissances passent des états différenciés aux états intégrés pour produire des bénéfices opérationnels.
Prax, J. Y. (2019)	Le Knowledge management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation de savoirs et de savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation.
Barbier, L., & Tengeh, R. K. (2023)	Le Knowledge management est un processus stratégique axé sur la découverte, la création, le partage, et l'application des connaissances au sein des organisations. Ce processus a un rôle critique dans l'innovation et la compétitivité, notamment en intégrant des outils comme la recherche et développement (R&D) pour créer et exploiter des connaissances de manière systématique et alignée avec les objectifs organisationnels.

Source : Elaboration personnelle

À la lumière des définitions présentées ci-dessus (Tableau 1), il ressort que le concept knowledge management repose sur la combinaison de quatre processus essentiels : l'identification, la capitalisation, le transfert et l'intégration des connaissances.

1.3. Rôle de la culture organisationnelle dans le processus de knowledge management

Selon une relation positive entre la culture organisationnelle et le processus de création de connaissances, le façonnage des facteurs culturels organisationnels est une clé de la capacité d'une entreprise à gérer efficacement les connaissances (Janz, B. D., & Prasarnphanich, P., 2003 ; Lee, H., & Choi, B., 2003 ; Zheng, W., 2005 ; Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U., 2008). Cependant, le knowledge management nécessite un changement majeur dans la culture organisationnelle et un engagement à tous les niveaux de l'entreprise pour la rendre efficace (Gupta, B. et al., 2000 ; Norman, P. M., 2004 ; Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U., 2008). De plus, Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U., (2008) estiment que le succès de la gestion de connaissances est atteint en développant une culture de soutien tout en élaborant ces systèmes de gestion de connaissances. Par conséquent, la culture organisationnelle est un élément vital de la capacité d'une organisation à créer de la valeur en exploitant les actifs de connaissance (Zheng, W., 2005 ; Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U., 2008). Dans cette optique, la culture organisationnelle et le knowledge management doivent être travaillées de manière cohérente

(Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U., 2008).

En outre, la capacité à façonner la culture organisationnelle revêt une importance primordiale dans la promotion des environnements d'apprentissage (Zheng, W., 2005). Une organisation avec une culture d'apprentissage crée un environnement dans lequel l'acquisition de compétences et de connaissances n'est pas seulement considérée comme une responsabilité clé de chaque employé, mais est également soutenue par l'interaction et l'encouragement des membres de l'organisation (Norman, P. M., 2004 ; Zheng, W., 2005 ; Alavi, M. et al., 2005). En même temps, de nombreux chercheurs estiment que le but ultime du stockage des connaissances est d'incorporer les connaissances des employés dans le processus et la culture de l'organisation, améliorant ainsi la performance organisationnelle (Davenport & Prusak, 1998 ; Newell et al., 2003 ; Alavi et al., 2005 ; Massey et Montoya-Weiss, 2006 ; Chow et Chan, 2008 ; Ranasinghe et Dharmadasa, 2013). Par ailleurs, les valeurs organisationnelles partagées influencent la perception individuelle de la propriété des connaissances et les tendances ultérieures à partager les connaissances avec les autres (Gibbert et Krause, 2002 ; Jarvenpaa et Staples, 2001 ; Wasko et Faraj, 2005 ; Ling et al., 2009 ; Lin et Dalkir, 2010). De plus, le partage des connaissances nécessite que les membres de l'organisation soient disposés à contribuer leurs connaissances à l'organisation (Politis, 2003 ; Zheng, 2005 ; Ajmal et Koskinen, 2008).

Par ailleurs, une culture peut influencer la motivation des individus à poursuivre des pratiques d'application des connaissances (Bock et al., 2005). En effet, les efforts organisationnels visant à favoriser l'application des connaissances par le biais de récompenses et d'autres incitations échoueront ultimement à moins que le climat culturel sous-jacent existe pour récompenser, célébrer et valoriser l'application des connaissances (Markus et al., 2002 ; Orlikowski, 2002). Et par conséquent, la culture organisationnelle peut empêcher les employés de partager et de diffuser leur base de pouvoir et leur viabilité individuelles (Gupta et al., 2000). Ainsi, il est évident que la culture organisationnelle influencera le processus du knowledge management de l'organisation en affectant le comportement des employés. De plus, la culture organisationnelle est d'une importance critique pour faciliter la création, le stockage, le transfert et l'application des connaissances (Gupta et al., 2000 ; Bhatt, 2001 ; Janz et Prasarnphanich, 2003 ; Leidner et al., 2006 ; Ajmal et Koskinen, 2008).

En somme, la revue de la littérature met en évidence que la culture organisationnelle joue un rôle central dans le succès de processus de knowledge management. Cependant, il ressort également que peu d'études ont exploré en profondeur les mécanismes précis par lesquels cette culture peut être mobilisée pour influencer efficacement l'ensemble de ce processus. En d'autres

termes, les conditions nécessaires pour que la culture organisationnelle exerce une influence positive et durable sur les différentes étapes de ce processus (identification, partage, intégration et capitalisation des connaissances) restent insuffisamment définies. Ce constat souligne l'importance de mener cette recherche pour identifier les leviers culturels spécifiques et les pratiques organisationnelles adaptées, permettant ainsi de maximiser l'influence de la culture sur le processus de knowledge management.

2. Méthodologie de recherche

Dans le but d'analyser l'influence de la culture organisationnelle sur le processus de knowledge management, nous avons adopté une approche qualitative à visée exploratoire. Cette démarche repose sur l'étude de trois cas (voir ci-dessous), dont les données empiriques ont été collectées principalement à travers des entretiens semi-directifs. Le processus de sélection des participants s'appuie sur l'échantillonnage en « boule de neige », permettant de constituer progressivement l'échantillon (Miles et Huberman, 2003). Ce dispositif fonctionne en cascade : à l'issue de chaque entretien, l'interviewé nous oriente vers d'autres personnes en mesure d'apporter un éclairage pertinent à notre étude. Au total, 42 entretiens ont été menés jusqu'à l'atteinte de la saturation sémantique. Un guide thématique, élaboré à partir de la revue de littérature, a servi de support afin d'orienter la discussion tout en laissant une liberté d'expression aux répondants. Par ailleurs, le recours à l'étude de cas s'est imposé comme une méthode pertinente pour comprendre et décrire un phénomène encore peu exploré. En effet, selon Giroux (2003, p. 43), lorsque le chercheur souhaite appréhender un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en tenant compte d'un ensemble de facteurs contextuels, la méthode des cas constitue une option méthodologique privilégiée. En s'appuyant sur les travaux de Yin (1994), Hlady-Rispal (2002) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement délimitées, et pour laquelle de multiples sources de données sont mobilisées* » (Hlady-Rispal, 2002, p. 48). Cette définition met en évidence la richesse et la profondeur qu'offre cette méthode dans la compréhension des dynamiques organisationnelles.

Dans cette perspective, le chercheur doit opter entre une étude de cas unique ou une étude de cas multiple, selon les objectifs spécifiques poursuivis. Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu l'approche par étude de cas multiple pour plusieurs raisons. D'une part, l'étude de cas unique est fréquemment critiquée pour son caractère trop contextuel ou idiosyncratique, ce qui tend à renforcer la validité interne au détriment de la validité externe (Miles, 1979). D'autre

part, la nature de notre objet de recherche — qui vise à explorer en profondeur les interactions entre la culture organisationnelle et le processus du knowledge management — nécessite une analyse comparée de plusieurs organisations afin d'en appréhender la complexité et la diversité. L'analyse du terrain s'est appuyée sur l'étude de trois entreprises du secteur automobile, sélectionnées principalement en raison de la facilité d'accès aux informations. L'exploitation des entretiens réalisés repose sur la méthode de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT), laquelle consiste à « lire l'ensemble d'un corpus en identifiant les thèmes qu'il contient, afin de produire des extraits par thème ou de procéder à une analyse statistique des thèmes » (Krief et Zardet, 2013, p. 221).

Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide du logiciel NVivo 12, qui a permis de faciliter le codage des corpus, d'assurer une gestion rigoureuse des données et d'en dégager le sens (Krief et Zardet, 2013).

Tableau 2 : Caractéristiques des entretiens semi-directifs menés au sein de trois entreprises automobiles

Cas	A	B	B
Caractéristiques de l'entreprise	Multinationale installée à Tanger Date de création : 2012 Domaine d'activité : La fabrication des véhicules	Multinationale installée à Tanger Date de création : 1999 Domaine d'activité : La conception et la fabrication de systèmes électriques et électroniques (des faisceaux de câbles, des systèmes électriques complexe)	Multinationale installée à Tanger Date de création : 2017 Domaine d'activité : La fabrication des pièces et équipements automobiles
Nombre d'entretiens	15	14	13
Le statut interviewés	Responsable qualité Responsable achat & approvisionnement Ingénieur qualité Manager qualité Chef de projet Auditeur Qualité Responsable RH Directeur d'exploitation Superviseur Marketing	Manager QHSE Manager RH Directeur système d'information Superviseur de production Manager maintenance Responsable service après-vente Responsable qualité Auditeur Qualité Chef de projet	Responsable qualité & client Plant Quality Manager Responsable production Planificateur Chef de projet Directeur qualité adjoint Ingénieur qualité process Superviseur RH

	Manager finance & Coporate		Supply chain & Logistics manager Superviseur maintenance
Durée moyenne	1h-1h30 min		
Principaux thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation générale du répondant et de l'entreprise - La culture organisationnelle adoptée par l'entreprise - Les facteurs influençant le processus du knowledge management - Rôle de la culture organisationnelle dans l'identification, le partage, l'intégration et la capitalisation des connaissances 		

Source : Auteurs

3. Résultats et discussion

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre recherche portant sur le rôle de la culture organisationnelle dans le processus du knowledge management dans les trois cas étudiés. Nous discutons ensuite ces résultats en nous référant à la littérature existante.

3.1. Présentation des résultats : Analyse intra-cas

3.1.1. L'analyse du cas « A »

Les données recueillies lors de la présente entreprise révèlent que la culture organisationnelle exerce une influence décisive sur la création, le partage et la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise, conditionnant ainsi l'efficacité globale du processus de knowledge management.

En premier lieu, une circulation fluide de l'information constitue le pilier de toute culture organisationnelle performante, car elle assure non seulement la cohérence des actions au sein de l'entreprise, mais aussi la réactivité et l'adaptabilité des équipes face aux défis, renforçant ainsi l'efficacité globale de l'organisation (**R.A6,R.A1**). Cela est confirmé par le directeur de l'usine **R.A13** : *« L'information circule de manière bidirectionnelle, des opérateurs vers les supérieurs et vice versa (information transversale). Dans notre entreprise, la communication est bien structurée et l'information est partagée par divers moyens : les tableaux d'affichage, les courriels, le logiciel SAP, ainsi que des réunions directes. L'objectif est que chaque salarié dispose des informations nécessaires pour accomplir efficacement ses tâches. Cette approche garantit une transparence et une réactivité optimales, permettant à tous les employés de rester informés des directives, des objectifs et des évolutions pertinentes pour leur travail. En utilisant une combinaison de ces outils de communication, nous nous assurons que personne n'est laissé dans l'ignorance et que la collaboration et la coordination au sein de l'entreprise sont maximisées ».*

D'autre part, ce cas met en exergue l'importance du management visuel dans le processus de knowledge management : « *Dans notre entreprise, nous utilisons fréquemment le management visuel pour assurer une transmission efficace des informations.... En affichant visuellement les données importantes, telles que les performances de production, les réclamations clients, les consignes de sécurité, et les objectifs à atteindre, nous créons un environnement où la transparence et la clarté sont prioritaires* » **R.A15**. Dans la même veine, un autre intervenant **R.A9** a également mis en avant : « *En intégrant le management visuel dans notre quotidien, nous cultivons une culture de l'amélioration continue et de l'engagement. Les employés se sentent plus impliqués et responsables, car ils voient en temps réel l'impact de leurs efforts et peuvent ainsi contribuer activement aux succès de l'entreprise. Cette pratique favorise également une prise de décision plus rapide et mieux informée, en rendant les informations cruciales immédiatement disponibles et compréhensibles pour tous* ».

Dans ce contexte, une importance particulière a également été accordée au principe 'Agir en tant que propriétaire', un des fondements de leur culture. En effet, le répondant **R.A5** souligne à ce niveau : « *Dans notre société, la culture organisationnelle repose sur l'idée que chaque employé doit agir comme un véritable propriétaire de l'entreprise, une approche que nous avons baptisée 'Act like an owner'. Cette philosophie incite chaque membre de l'organisation à se sentir pleinement investi dans la réussite de l'entreprise, en développant un fort sentiment d'appartenance et de responsabilité. Elle crée ainsi un environnement propice au partage spontané des connaissances, y compris les plus tacites, entre les membres de l'entreprise* ».

Un autre interlocuteur **R.A10** a également insisté dans cette même optique : « *La culture "Act like an owner" favorise un environnement où les employés sont non seulement encouragés à partager leurs connaissances, mais aussi à les diffuser proactivement comme s'ils étaient responsables de la réussite globale de l'organisation. Cela se traduit par une communication plus fluide et transparente entre les équipes, où chaque employé sent qu'il a un rôle clé à jouer dans la transmission des savoirs. Dans ce contexte, les connaissances ne sont pas simplement échangées de manière transactionnelle, mais sont intégrées dans une vision commune de l'entreprise, où chaque individu contribue à la continuité et à l'amélioration des processus* ».

En somme, lorsque les employés agissent en tant que "propriétaires", ils ne se contentent pas d'apprendre ou d'acquérir des connaissances de manière passive. Au contraire, ils s'efforcent d'intégrer activement ces connaissances dans leur travail quotidien, en tenant compte des objectifs à long terme de l'entreprise. Cette intégration se fait de manière plus stratégique et holistique, car les employés comprennent l'importance d'utiliser les connaissances acquises

pour optimiser les processus, améliorer les produits, et répondre aux besoins des clients (**R.A4 ; R.A7**). Et par conséquent, en instaurant cette mentalité, nous favorisons un environnement où la communication est ouverte et où chacun se sent responsable de la réussite collective. Cela permet d'éviter les silos et encourage une vigilance constante au sein de l'entreprise. Cette culture d'appropriation personnelle des enjeux de l'entreprise est essentielle pour assurer non seulement la satisfaction des clients, mais aussi la pérennité et la croissance de l'entreprise elle-même (**R.A13**).

Il est également important de souligner que les réunions informelles sont un pilier de la culture de cette entreprise, permettant une communication plus fluide et une prise de décision plus rapide. Cela est confirmé par le répondant **R.A1** : « *Dans notre entreprise, les réunions ne se limitent pas à des convocations formelles. Au contraire, nous valorisons également les réunions informelles. Par exemple, un manager confronté à une problématique peut réunir spontanément son équipe pour partager des informations essentielles, tels que les objectifs, les stratégies ou la politique de l'entreprise. Si des anomalies sont observées dans le département qualité, ces réunions informelles offrent l'opportunité d'échanger des idées et de solliciter des propositions d'amélioration à travers un brainstorming informel* ».

Un autre répondant **R.A12** a également mentionné dans cet esprit : « *Les réunions informelles permettent un échange plus spontané et direct entre les membres de l'équipe, ce qui facilite le partage des connaissances. Ces moments offrent une opportunité unique de transmettre des savoir-faire spécifiques et des astuces pratiques qui ne seraient pas nécessairement partagés lors de réunions formelles. Ainsi, les connaissances circulent plus librement et s'intègrent plus facilement dans les pratiques quotidiennes* ».

Par conséquent, les répondants confirment que ces rencontres jouent un rôle crucial dans la collecte et le partage d'informations. Elles favorisent l'émergence de solutions innovantes et contribuent à l'élaboration d'un système de gestion des connaissances efficace. En créant un environnement où l'information circule librement, les réunions informelles renforcent l'engagement des équipes et enrichissent le capital intellectuel de l'entreprise.

3.1.2. L'analyse du cas « B »

Les répondants indiquent que la culture organisationnelle saine de ce présent cas, qui favorise la collaboration inter-équipes, le partage d'informations, un leadership participatif, un climat social propice et une forte implication du personnel, a pu favoriser la réussite du processus de knowledge management. En effet, le répondant **R.B1** avance que la culture de l'entreprise encourage les employés à être proactifs dans la recherche et l'identification de nouvelles

connaissances : « *Oui, l'entreprise encourage fortement la proactivité dans l'identification de nouvelles pratiques, et cela passe par une réelle reconnaissance des initiatives. Chaque mois, nous organisons des réunions dédiées aux retours d'expérience, où les employés sont invités à partager des idées qu'ils ont développées ou observées sur le terrain. Par exemple, un technicien de maintenance a récemment proposé une modification des fiches de maintenance préventive pour réduire les temps d'arrêt imprévus. Sa proposition a été étudiée en détail et adoptée après un retour positif des équipes. Ce genre d'initiative est valorisé, et les idées sont rapidement mises en œuvre si elles apportent des bénéfices concrets* ». Sur ce point, le répondant **R.B8** ajoute également : « *Absolument, la culture de notre entreprise pousse activement les employés à être proactifs dans la recherche de nouvelles pratiques. Récemment, un opérateur a remarqué une perte de temps dans l'étape de contrôle qualité et a proposé une nouvelle méthode d'échantillonnage qui a non seulement réduit les délais, mais aussi augmenté la précision des contrôles* ».

En outre, le manager qualité **R.B 1** évoque que l'entreprise a mis en place des pratiques culturelles qui facilitent le partage d'informations au sein de l'organisation : « *Oui, nous avons mis en place plusieurs mécanismes qui facilitent le partage d'informations au sein de l'organisation. L'un des plus efficaces est notre plateforme numérique "Logiciel SAP", où chaque département peut publier et consulter des rapports, des manuels et des bonnes pratiques. Par exemple, lorsque le service qualité identifie un problème récurrent lors des audits, cette information est rapidement partagée sur la plateforme, ce qui permet aux équipes de production de prendre des mesures correctives. En plus de cela, nous organisons régulièrement des réunions transversales, appelées 'cercles de qualité', où les responsables des différents départements se rencontrent pour échanger sur les défis et les solutions en cours* ».

Par ailleurs, le répondant **R.B5** mentionne que cette entreprise a mis en place un système structuré pour capitaliser les connaissances acquises par les employés : « *... nous utilisons un logiciel de gestion des connaissances "Teamcenter", où chaque projet, audit ou amélioration est documenté de manière détaillée. Lorsqu'un employé identifie une nouvelle méthode ou un procédé efficace, il est tenu de le consigner dans ce système sous forme de 'leçons apprises'. Récemment, après un audit interne, nous avons ajouté un protocole d'échantillonnage amélioré qui permet de mieux anticiper les non-conformités. Ce système garantit que l'expertise ne se perd pas et peut être partagée avec d'autres équipes* ».

Il est à noter également que le présent cas valorise fortement les contributions des employés dans l'amélioration des pratiques et des processus. Dans ce sens le répondant **R.B10** apporte

des éclaircissements en déclarant : « *Dans notre usine, les contributions des employés à l'amélioration des pratiques sont valorisées à travers la promotion de l'esprit d'équipe et la reconnaissance publique. Nous organisons des sessions 'retours d'expérience' où les employés qui ont proposé des idées innovantes sont invités à présenter leurs améliorations devant leurs collègues et la direction. Par exemple, après la mise en place d'une nouvelle méthode de contrôle qualité suggérée par un technicien, une réunion a été organisée pour partager le succès de cette initiative avec les autres équipes. Cette reconnaissance, combinée à des opportunités d'évolution interne, motive les employés à être constamment proactifs à partager des nouvelles connaissances* ».

3.1.3. L'analyse du cas « C »

Notre analyse des résultats de l'étude menée sur le terrain a révélé que la culture de cette entreprise est rigide et principalement orientée vers la conformité, se concentrant sur une stricte application des normes. Dans ce sens le répondant **R.C7** avance : « *Dans notre entreprise, la communication des objectifs se fait principalement à travers les procédures et les manuels qualité. Chaque employé reçoit les directives à suivre, basées sur les exigences normatives, que ce soit pour la production ou les contrôles. Nous avons des réunions périodiques pour rappeler les règles à respecter, notamment en matière de conformité aux normes ISO et IATF. L'accent est mis sur l'importance de respecter ces standards, car ils définissent nos objectifs principaux. Toute non-conformité est immédiatement remontée et traitée, car l'objectif prioritaire est d'éviter tout écart* ». Notamment, le répondant **R.C6** ajoute d'autres éclaircissements sur la communication des objectifs et des visions, lors de cette entreprise : « *Dans notre usine, chaque opérateur reçoit un mode opératoire détaillant précisément la manière de travailler afin de réduire la variabilité et de standardiser les modes de production et les procédures de travail. Ce document décrit chaque tâche de manière détaillée, illustrée par des images claires pour une meilleure compréhension et une bonne communication* ». Ainsi, le répondant **R.C9** développe cette idée en mentionnant : « *Pour garantir une communication claire des objectifs sur un nouveau projet, un responsable de formation est désigné pour dispenser des sessions sur les procédures opérationnelles et les standards. Cela permet de s'assurer que chaque opérateur maîtrise pleinement les processus avant de débiter son travail* ».

En outre, les répondants soulignent que le présent cas mise beaucoup sur la motivation financière pour favoriser l'engagement des employés. Dans ce registre le répondant **R.C5** aborde : « *Dans notre entreprise, l'engagement des employés est renforcé par un système de primes basé sur la conformité aux normes et l'atteinte des objectifs fixés. Chaque mois, des*

bonus sont accordés aux équipes qui respectent rigoureusement les procédures sans générer de non-conformités. Cela crée une motivation directe pour les employés, car ils savent que la qualité de leur travail est récompensée financièrement. Ce dispositif incite à maintenir un haut niveau d'attention aux détails et à suivre scrupuleusement les standards imposés ».

3.2. Analyse inter-cas et discussion des résultats

L'analyse des résultats de notre recherche met en évidence plusieurs déterminants clés qui favorisent une culture organisationnelle propice à l'identification, au partage et à l'intégration des connaissances tacites. Parmi ces éléments, on retrouve l'équité, la confiance, la transparence, la clarté, la reconnaissance publique, une communication ouverte, le management visuel, la tenue régulière de réunions et l'organisation de sessions de retours d'expérience. Ces leviers ont permis, dans les cas étudiés (A et B), de favoriser la réussite du processus de knowledge management. Ces résultats s'inscrivent en cohérence avec les travaux de Jarvenpaa et Staples (2001), qui soulignent l'impact des valeurs organisationnelles partagées sur la volonté des détenteurs de connaissances de les partager avec leurs collègues. Dans cette même perspective, Ismail Al-Alawi, A et al. (2007) identifient la confiance, la communication, les systèmes d'information, les récompenses et la structure organisationnelle comme des éléments fondamentaux d'une culture organisationnelle qui favorise le knowledge management.

Dans le cas A, la culture organisationnelle repose sur une philosophie proactive et inclusive qui encourage à la fois le partage et la capitalisation des connaissances. L'approche « *Act like an owner* » incite chaque collaborateur à s'approprier les objectifs de l'entreprise et à agir avec un fort sens des responsabilités. Cette culture se traduit par une communication bidirectionnelle, transparente et transversale, soutenue par des outils numériques tels que SAP, un management visuel performant, ainsi que divers supports comme les réunions directes et les tableaux d'affichage. La fluidité de l'information ainsi obtenue renforce la réactivité et l'adaptabilité des équipes, tandis que les échanges informels contribuent à enrichir le capital intellectuel collectif. Ces conclusions s'accordent avec celles de Friesl et al. (2011), qui démontrent que lorsqu'une organisation adopte une culture orientée vers l'apprentissage, ses membres sont davantage enclins à partager leurs connaissances et leurs expériences. Ces constats sont corroborés aussi par des recherches ayant établi une corrélation forte et positive entre la culture organisationnelle et le processus de knowledge management (Echeverry et al., 2018 ; Azeem et al., 2021 ; De Long et Fahey, 2000).

Dans le même registre, la culture organisationnelle saine de cas B, fondée sur la collaboration inter-équipes et un leadership participatif, stimule la proactivité des employés dans la création

et le partage des connaissances. L'accent est mis sur la reconnaissance des initiatives et l'implication personnelle, renforcée par des plateformes numériques et des pratiques formalisées (retours d'expérience, cercles de qualité). Cette observation rejoint les conclusions de Kucharska et Wildowicz-Giegiel (2017), qui soulignent que la culture organisationnelle, en renforçant la loyauté, l'engagement et la satisfaction professionnelle des employés, constitue un levier essentiel pour encourager le partage des connaissances.

Or, dans le cas C, l'analyse révèle qu'une culture organisationnelle rigide, centrée sur la stricte conformité aux normes, freine considérablement le processus de knowledge management. Cette orientation réduit l'autonomie, la créativité et l'innovation des employés, lesquels, étant principalement évalués sur leur capacité à respecter les consignes, manifestent peu d'initiative pour proposer de nouvelles pratiques ou contribuer activement au partage des connaissances. Par ailleurs, ce partage s'effectue essentiellement à travers des canaux officiels et formels tels que ; Microsoft Teams, Miro, Outlook ou les réunions programmées, ce qui, combiné à une communication essentiellement descendante, entretient des silos organisationnels et limite les échanges informels. Ces constats confirment les conclusions de Cabrera et Cabrera (2002), selon lesquelles une culture organisationnelle doit avant tout encourager un environnement ouvert et collaboratif, propice à la diffusion et à la valorisation des connaissances.

Tableau 3 : Culture organisationnelle : Comparaison

	Commentaire	Résultat
Cas A	Culture ouverte et proactive, combinée à des outils de communication modernes et à des pratiques collaboratives ce qui favorise un partage de connaissances tacites et la création de nouveaux procédés.	L'étude inter-cas dévoile que la culture organisationnelle saine, participe activement au processus de knowledge management.
Cas B	Culture collaborative assurent un transfert et une intégration efficace des connaissances ce qui renforce l'innovation des processus.	
Cas C	Rigidité organisationnelle et l'accent sur la conformité réduisent l'efficacité de knowledge management. Le manque de spontanéité dans la communication et la faible valorisation des initiatives freinent l'intégration et le partage des savoirs, limitant ainsi l'innovation des processus.	

Source : Auteurs

Conclusion et perspectives

Les résultats de notre étude mettent clairement en évidence le rôle déterminant de la culture organisationnelle dans la réussite du processus de knowledge Management. En effet, une culture organisationnelle ouverte et participative favorise significativement la création, le stockage, le transfert et l'application des connaissances. C'est le cas des entreprises A et B, où leur culture repose sur des valeurs de transparence, de communication fluide et de valorisation des contributions individuelles. Ces principes se traduisent concrètement par la mise en œuvre

d'outils et de pratiques managériales tels que le management visuel, les réunions informelles, les systèmes d'information intégrés, ainsi qu'une gestion équitable et participative impliquant activement les employés.

L'ensemble de ces éléments culturels a permis de créer un environnement propice au partage des connaissances tacites essentiels à la création de nouvelles connaissances. Ces observations confirment que la culture organisationnelle agit comme un levier stratégique du knowledge management, dans la mesure où elle stimule la confiance, la coopération interpersonnelle et la circulation efficace de l'information.

À l'inverse, lorsque la culture organisationnelle est rigide et centrée sur la stricte conformité aux normes, comme dans le cas C, elle peut constituer un frein majeur au processus de knowledge management. Dans ce type de contexte, le partage des connaissances tacites demeure limité, voire inexistant, en raison d'un manque d'autonomie, de confiance et d'ouverture. Cette absence d'échange entrave la création de nouvelles connaissances.

En somme, notre recherche souligne que la culture organisationnelle n'est pas seulement un contexte du knowledge management, mais bien un facteur structurant qui en détermine le succès ou l'échec. Elle met également en lumière la nécessité, pour les entreprises, de développer une culture fondée sur la collaboration, la reconnaissance et la confiance, afin de transformer la connaissance en un avantage concurrentiel durable.

Les limites de la présente étude permettent d'orienter les recherches futures comme suit.

Certes, la stratégie méthodologique adoptée – de nature abductive et exploratoire – s'est révélée pertinente au regard de l'objectif de notre recherche, qui visait à mieux comprendre comment la culture organisationnelle influence le processus du knowledge management. Toutefois, ce travail pourrait constituer une base solide pour des recherches futures allant au-delà du stade exploratoire. Il serait ainsi intéressant d'envisager des approches plus interventionnistes, telles que la recherche-action ou la recherche-intervention, permettant d'expérimenter concrètement l'objet de la recherche et de co-construire des solutions avec les acteurs de terrain

De plus, notre étude s'est concentrée sur le secteur automobile, ce qui limite la portée de nos résultats à ce seul contexte. Or, les effets de la culture organisationnelle sur le processus du knowledge management peuvent varier selon les secteurs. Il serait donc pertinent d'étendre cette analyse à d'autres domaines d'activité (tels que les industries pharmaceutique, agroalimentaire ou encore les services) dans de futures recherches.

Bibliographie

- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008).** Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project management journal*, 39(1), 7-15.
- Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017).** Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120-1141.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005).** An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021).** The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021).** Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Barbier, L., & Tengeh, R. (2023).** How to implement knowledge management in emerging governments in Africa and beyond: A case study on the South African government.
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018).** Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of management annals*, 12(1), 278-317.
- Bedford, D. (2013).** A Case Study in Knowledge Management Education-Historical Challenges and Future Opportunities. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp199-213.
- Bhatt, G. D. (2001).** Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005).** Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002).** Knowledge-sharing dilemmas. *Organizational Studies*, 23(5): 687–710.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991).** Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of management perspectives*, 5(3), 57-73.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006).** *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015).** The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*, 19(3), 433-455.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008).** Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & management*, 45(7), 458-465.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998).** *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Harvard Business Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998).** Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 47(3), 268-272.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000).** Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983).** Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505..
- Eaves, S. (2014).** Middle management knowledge by possession and position: a panoptic examination of individual knowledge sharing influences. *Electronic journal of knowledge management*, 12(1), pp67-82.
- Echeverry, C. E. M., Herrera, O. M. B., & Vélez, A. P. C. (2019).** Knowledge management from the organizational culture in call centers in Manizales. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 35(63), 15-25.
- Fombad, M. C., & Onyancha, O. B. (2017).** Knowledge management for development: Rethinking the trends of knowledge management research in South Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(03), 1750021
- Friessl, M., Sackmann, S. A., & Kremser, S. (2011).** Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 71-86.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002).** Practice exchange in a best practice marketplace. *Knowledge management case book: Siemens best practices*, 2, 89-105
- Giroux, N. (2003).** L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 41.
- Golrizgashti, S. (2016).** Effect of knowledge management on supply chain value, empirical evidence from Iran. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 8(2), 97-129.

- Gunasekera, V. S., & Chong, S. C. (2018).** Knowledge management for construction organisations: a research agenda. *Kybernetes*, 47(9), 1778-1800.
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000).** Knowledge management: practices and challenges. *Industrial management & data systems*, 100(1), 17-21.
- Hansen, M. T., & Von Oetinger, B. (2001).** Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation. *Harvard business review*, 79(3), 106-16.
- Hlady Rispal, M. (2002).** La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990).** Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007).** Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003).** Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, 34(2), 351-384.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001).** Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of management information systems*, 18(1), 151-183.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2004).** Organizational culture as a knowledge resource. In *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters* (pp. 235-252). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013).** Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 95(2), 211-237.
- Kucharska, W., & Wildowicz-Giegiel, A. (2017).** Company culture, knowledge sharing and organizational performance. The employee's perspective. In *Kucharska, W. & Wildowicz-Giegiel, A. (2017). Company Culture, Knowledge Sharing and Organizational Performance: The Employee's Perspective*. In *Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management* (Vol. 1, pp. 524-531).
- Lee, H., & Choi, B. (2003).** Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

- Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006).** The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 2(1), 17-40.
- Lin, Y., & Dalkir, K. (2010).** Factors affecting KM implementation in the Chinese community. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 6(1), 1-22.
- Ling, T. N., San, L. Y., & Hock, N. T. (2009).** Trust: facilitator of knowledge-sharing culture. *Communications of the IBIMA*, 7(15), 137-142.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019).** Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334.
- Markus, M. L., Majchrzak, A., & Gasser, L. (2002).** A design theory for systems that support emergent knowledge processes. *MIS quarterly*, 179-212.
- Massey, A. P., & Montoya-Weiss, M. M. (2006).** Unraveling the temporal fabric of knowledge conversion: A model of media selection and use. *MIS quarterly*, 99-114.
- Miles, M. B. (1979).** Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4), 590-601.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003).** *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur
- Newell, S., Huang, J. C., Galliers, R. D., & Pan, S. L. (2003).** Implementing enterprise resource planning and knowledge management systems in tandem: fostering efficiency and innovation complementarity. *Information and organization*, 13(1), 25-52.
- Norman, P. M. (2004).** Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610-619.
- Orlikowski, W. J. (2002).** Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249-273.
- Palermo, T. (2011).** Managing organizational culture for effective internal control. From practice to theory.
- Peterson, R. A. (1982).** Five constraints on the production of culture: Law, technology, market, organizational structure and occupational careers. *Journal of Popular Culture*, 16(2), 143.
- Pirkkalainen, H., & Pawlowski, J. (2013).** Global social knowledge management: from barriers to the selection of social tools. *Electronic journal of knowledge management*, (1).
- Politis, J. D. (2003).** The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of knowledge management*, 7(5), 55-66.
- Prax, J. Y. (2019).** *Manuel de knowledge management*. Dunod.

- Ranasinghe, S. B., & Dharmadasa, P. (2013).** Intention to knowledge sharing: from planned behavior and psychological needs perspectives. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 9(4), 33-50.
- Rasmussen, L., & Hall, H. (2016).** The adoption process in management innovation: A Knowledge Management case study. *Journal of Information Science*, 42(3), 356-368.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022).** Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.
- Salopek, J. J., & Dixon, N. M. (2000).** Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. *Training & Development*, 54(4), 63-64.
- Schein, E. (1990).** Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109e119.
- Schein, E. H. (1985).** *Career anchors*. San Diego: University Associates
- Schein, E. H. (1999).** Sense and nonsense about culture and climate.
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002).** Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS quarterly*, 213-242.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017).** Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.
- Sveiby, K-E. (1997),** The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets, Berret Koehler, San Francisco.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999).** Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge management*, 3(4), 262-275.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005).** Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Q* 29 (1): 35–57.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000).** Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.
- Wiig, K. M. (1997).** Knowledge management: where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.
- Yin, R.K. (1994).** *Case Research Study. Design and Methods*, 2nd ed., London, Sage.
- Zheng, W. (2005).** The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. University of Minnesota.