

Le management des connaissances(MDC) levier de compétitivité organisationnelle(COMO) : Cas de l'industrie aéronautique au Maroc dans le cadre du Plan Emergence.

Knowledge management (KM) lever of organizational competitiveness (ORCO) : Case of the aeronautical industry in Morocco within the framework of the Emergence Plan.

MOKHTARI Bouchaib

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université HASSAN Premier- Maroc

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des organisations

bouchmokhtari@gmail.com

ETTAIBI Mohamed

Doctorant

Ecole National de Commerce et de Gestion

Université HASSAN Premier- Maroc

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des organisations

m.ettaibi@uhp.ac.ma

Date de soumission : 06/01/2021

Date d'acceptation : 14/03/2021

Pour citer cet article :

MOKHTARI B. & ETTAIBI M. (2021) « Le management des connaissances(MDC) levier de compétitivité organisationnelle(COMO) : Cas de l'industrie aéronautique au Maroc dans le cadre du Plan Emergence.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 3» pp :149 – 178.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

L'objectif de toute organisation est d'améliorer sa compétitivité et sa performance organisationnelle. Dans ce cadre, le Maroc a mis en place une stratégie industrielle dans le cadre du plan émergence pour permettre aux entreprises marocaines d'être plus compétitives et performantes. Cette nouvelle stratégie a instauré les écosystèmes performants(ESP) dans le cadre du plan national d'accélération industriel (PNAI). L'objectif de cet article est de mettre en évidence les innovations basées sur les connaissances et leur influence sur la compétitivité organisationnelle au sein des ESP. Pour cela, nous mènerons une revue de la littérature en management stratégique pour la mise en place d'un modèle conceptuel et théorique. Ensuite nous confronterons notre modèle à la réalité de l'industrie aéronautique marocaine par le biais d'une étude du cas portant sur un échantillon, non probabiliste de 17 partenaires.

Mots clés : *Management des connaissances ; compétitivité ; industrie aéronautique ; plan émergence ; Ecosystèmes performants.*

Abstract :

The goal of any organization is to improve its competitiveness and organizational performance. In this context, Morocco has put in place an industrial strategy as part of the emergence plan to enable Moroccan companies to be more competitive and efficient. This new strategy established efficient ecosystems (EFECO) as part of the national industrial acceleration plan (NIAP). The aim of this article is to highlight knowledge-based innovations and their influence on organizational competitiveness within EFECO. For this, we will conduct a review of the literature in strategic management for the implementation of a conceptual and theoretical model. Then we will compare our model to the reality of the Moroccan aeronautical industry through a case study involving a non-probabilistic sample of 17 partners.

Keywords : *Knowledge management ; competitiveness; aviation industry ; emergence plan; Efficient ecosystems.*

Introduction

Aujourd'hui, les déterminants de la compétitivité et de la performance organisationnelle ne sont plus matériels mais immatériels et intangibles. Nous sommes en phase de transition de l'économie classique et orthodoxe dont la création de valeur est basée sur les matières premières à une nouvelle économie basée sur le savoir et le savoir-faire. Il s'agit de l'économie du savoir et des connaissances. Dans cette dernière, la connaissance est le moteur principal comme le précise (Jean Louis Ermine, 2018) : « Désormais, c'est la connaissance qui est le moteur principal de la croissance et de la compétitivité. La connaissance est devenue un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité, un avantage concurrentiel, etc. Il s'agit désormais, pour une organisation, de capitaliser ses connaissances (« savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va »), de les partager (« passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective »), et de créer constamment de nouvelles connaissances (« créer, innover pour survivre »).

Nous assistons donc au passage à une nouvelle chaîne de valeur qui est celle des connaissances en remplacement de celle de Porter en vigueur depuis les années quatre-vingt. Le pilotage de cette nouvelle chaîne de valeur exige des nouveaux modes de management autres que ceux utilisés auparavant. Il s'agit du management des connaissances ou des knowledge management ou encore de la gestion des connaissances. Nous précisons au passage que ces concepts désignent la même chose et nous les utiliserons indifféremment et d'une manière interchangeable tout au long de cette étude.

Dans cette nouvelle ère de changement continu, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment des connaissances et les diffusent pour les intégrer dans des nouveaux produits, services ou procédés (Mayrhofer et Urban, 2011). Pour de nombreux auteurs, la connaissance est le principal input du processus d'innovation (Miller et al. 2007 ; Roesenkop et Almeida, 2003). (Cité par Wissal, 2020).

Ainsi, le « capital de connaissances » détenu par l'entreprise constitue un avantage concurrentiel durable s'il est bien exploité (Palacios et al. 2009 ; Teece, 1998). Les organisations doivent utiliser leurs connaissances pour améliorer leur performance et assurer leur pérennité à long terme dans le contexte turbulent et compétitif actuel (Dingler et Enkel, 2016). Plus précisément, c'est la manière dont est organisée la gestion des connaissances (GC), c'est-à-dire les processus allant de la création, au partage et à la capitalisation des

connaissances qui déterminent la capacité d'innovation et la performance des firmes. (wissal, 2020). (Op. Cité).

Pour gagner cette course à la compétitivité au niveau macro et micro économique, le Maroc a mis en place une nouvelle stratégie industrielle pour rendre les entreprises plus compétitives et performantes. Il s'agit du plan national d'accélération industriel (PNAI 2014-2020) s'inscrivant dans la continuité du plan Emergence ¹ . La pierre angulaire de cette nouvelle stratégie, c'est la mise en place des écosystèmes performants(ESP) comme une nouvelle forme d'organisation industrielle.

Dans le contexte évoqué, notre problématique peut être formulée sous la forme de la question générale suivante : **Dans quelles mesures la gestion des connaissances(GDC) contribue à l'amélioration de la compétitivité organisationnelle dans un contexte des écosystémiques aéronautiques ?** De cette question principale découle deux autres secondaires :

1- *Quelles sont les innovations apportées par le plan national d'accélération industriel (PNAI) ?*

2- *Quel est le rôle de ces innovations dans la compétitivité organisationnelle (COMO) des entreprises de l'industrie aéronautique au Maroc(EIAM) organisées au sein des écosystèmes performants ?*

En guise de précision de ce questionnement , Il est à souligner que notre recherche sera focalisée principalement sur l'industrie aéronautique au Maroc (IAM) dans le cadre des écosystèmes performants(ESP) tel qu'ils sont conçus et configurés par le PNAI qui est le prolongement du plan émergence. Nous mettrons l'accent dans ce cadre sur les innovations générées par les connaissances. Nous limiterons notre investigation sur les innovations organisationnelles et managériales qui sont la base du niveau de compétitivité organisationnelle reconnue à l'IAM depuis le démarrage du PNAI en 2014. Pour répondre à ces questions, notre article sera structuré en deux parties. La première sera consacrée à **une revue de la littérature** pluridisciplinaire qui portera sur la définition et l'opérationnalisation des concepts du libellé de notre sujet d'étude. Après avoir délimité la signification de chacun d'eux dans son contexte, nous tenterons de trouver des liens logiques de causalité entre eux à la lumière des théories du management stratégique que nous jugerons adéquates à être mobilisées. L'objectif recherché est de bâtir un fondement théorique solide à notre recherche

¹ C'est un plan présenté à SM le Roi en 2005 par Drisse Jettou en tant que premier ministre. Il sera détaillé dans une partie qui suivra.

Volume 2 : Numéro 3

pour la placer dans le cadre des sciences de gestion et du management stratégique. Cette partie théorique sera clôturée par la définition d'un cadre théorique et l'élaboration d'un modèle conceptuel. La deuxième partie, quant à elle, est une partie empirique. Elle traitera du cadre méthodologique et épistémologique. Il convient de signaler qu'avant d'énoncer notre approche méthodologique et notre posture épistémologique, Nous mènerons une méthodologie de contextualisation de notre problématique (Louitri et Doha , 2020) pour tenir compte des spécificités marocaines en matière du KM et sa relation avec la COMO au sein de l'IAM dans un contexte écosystémique. Concernant notre étude empirique, il convient de signaler qu'elle sera basée sur la stratégie de triangulation .Nous collecterons donc nos données par le biais d'une recherche qualitative basée sur des entretiens, des documents édités par les acteurs aéronautiques et de l'observation non participante. Nous chercherons plus particulièrement à mettre en évidence les innovations organisationnelles mises en place dans le cadre du PNAI. Nous devons bien évidemment démontré comment ces innovations sont générées par le MDC en précisant leur influence sur la COMO dans un contexte écosystémique. Cette partie sera clôturée par la proposition d'un modèle conceptuel, dont les hypothèses seront testées dans le cadre d'une enquête quantitative. Cette dernière sera menée, par nos soins, dès la levée des restrictions imposées par la pandémie du coronavirus.



1. Cadre théorique et conceptuel : Une revue de la littérature.

1.1. Définition des concepts :

1.1.1 Management des connaissances :

Le management des connaissances est appelé communément le Knowledge management (KM). La revue de la littérature montre qu'il existe plusieurs définitions de ce concept. Nous retenons celle donnée par (Jean Louis Ermine, 2018) (OP. Cité) par parce que nous la considérons plus complète et plus adaptée à notre problématique « Le Knowledge Management dans une organisation se présente comme « le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement imbriquées : une finalité patrimoniale (préservation, réutilisation et actualisation des connaissances) et une finalité d'innovation durable (création active des connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation) »

Prenant appui sur cette littérature, on peut le définir de notre part, en l'adaptant à notre problématique comme suit « un management composé d'un ensemble de pratiques et d'approches visant à identifier, à créer, à utiliser, à capitaliser, à partager et à transférer les connaissances au sein des entreprises de l'industrie aéronautique au Maroc (EIAM) afin d'améliorer la qualité du produit final (une offre de produits aéronautiques compétitives) »

Pour appréhender ce concept, il est admis qu'il n'Ya pas de méthode universelle, mais il existe une multitude d'approches (El kharaze et all, 2018) . Nous retenons quelques une jugées directement en lien avec notre thématique. Il s'agit de l'approche selon la théorie de l'information ; L'analyse stratégique ; systémique ; L'organisation apprenante et l'organisation en réseau.

En plus de ces approches, il existe selon, (Duizabo, Guillaume, 1997), quatre grandes problématiques du management de connaissances à savoir : La création des connaissances ; La capitalisation des connaissances ; Le transfert des connaissances et le partage des connaissances. Dans le même ordre d'idées, plusieurs travaux se sont intéressés à la manière avec laquelle sont gérées les connaissances au sein des organisations et ont étudié le lien entre le partage des connaissances, l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Chen et Lin, 2004 ; Wong et Radcliffe, 2000 ; Spender, 1999 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argyris et Schon, 1978). (Cité par Wissal, 2020)(Op. Cité) .Ces travaux ont concerné tous les domaines d'activité et ont examiné en profondeur la nature explicite ou implicite de la connaissance et son niveau individuel ou collectif pour étudier son impact sur la GDC, l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

À cet effet, certaines entreprises se sont organisées en réseaux (Cohendet et al. 2006) pour bénéficier du potentiel de GDC des plateformes d'innovation. Celles-ci rassemblent des membres autour d'un domaine de connaissances particulier et permettant ainsi de favoriser l'émergence et la réussite des projets innovants (Op. cité) C'est dans cette optique que les ESP ont été créées dans le cadre du PNAI. -

1.1.2 Innovation :

Notre revue de la littérature portera sur les différents types d'innovation .Nous donnerons quelques une de ces définitions d'une manière générale mais nous insisterons beaucoup plus sur l'innovation organisationnelle et managériale que nous cherchons à mettre en évidence dans notre étude. Nous précisons que Tout au long de cet article nous abordons ce type

d'innovation à travers le prisme de la perspective rationnelle qui vise la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Nous avons relevé pendant nos lectures que ces dernières décennies ont été marquées par une remarquable augmentation des recherches académiques sur le thème de l'innovation. Dans leur grande majorité, ces recherches ont porté sur différents aspects de l'innovation technologique. Ainsi, Plusieurs typologies ressortent de la revue de la littérature sur l'innovation (Tarondeau, 1994) (cité par Laid Talbi Chehla, 2018). En effet, les innovations se distinguent par leur degré de radicalité, leur objet (innovation de produit, innovation de processus) ou par leur nature (innovation administrative appelée également managériale, innovation technique ou technologique).

Nous avons constaté aussi que Malgré quelques travaux précurseurs d'ordre exploratoire (Daft, 1978 ; Ménard, 1995 ; Wolfe, 1994), l'intérêt porté à l'innovation organisationnelle ou managériale n'a pas débuté qu'à la fin des années quatre-vingt (Kimberly, 1981 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Damanpour, 1987 ; Damanpour, Szabat et Evan, 1989 ; Wolfe, 1994). Il s'est développé ces dix dernières années (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008; Damanpour et Aravind, 2012a; Ganter et Hecker, 2013; Lam, 2005; Le Roy, Jaouen, Jourdan, 2013; Mol et Birkinshaw, 2009) [cité par Sandra, 2013].

Revenons maintenant à la définition du concept d'innovation, nous considérons que la définition la plus englobante est la suivante, tel qu'elle est partagée par plusieurs auteurs, « la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à un dispositif, un système, un procédé, une politique, un programme, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante » (Aiken et Hage, 1971; Damanpour et al., 1989; Pierce et Delbecq, 1977; Zaltman et al., 1973) [op. Cité].

Dans ce processus définitoire, nous avons noté que celle de l'OCDE ,2005 revête un caractère standard et international. Ainsi l'OCDE la définit comme suit « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. ». Il ressort donc de cette définition que L'innovation recouvre un large éventail d'activités destiné à améliorer la performance des entreprises en produisant quelque chose de nouveau sur une zone géographique donnée, permettant de créer un avantage concurrentiel durable et générateur de

profits. En d'autres termes, le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation doit être nouvelle pour l'entreprise pour qu'il y ait innovation.

Cette définition s'inscrit dans la lignée des travaux de Schumpeter (1935), [Ajzen, Michel, et al, 2016] qui définit l'innovation comme « l'exécution de nouvelles combinaisons de moyens de production et met en avant la figure de l'entrepreneur innovateur. Cet auteur pointe pour sa part cinq types d'innovation : le lancement sur le marché d'un nouveau produit (d'une meilleure qualité ou conçu en réponse à une nouvelle demande), l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de marketing, la conquête d'une nouvelle source de matière première, l'ouverture d'un nouveau marché ou la mise en œuvre d'une nouvelle organisation. De manière globale, la définition de l'innovation de Schumpeter englobe les innovations technologiques, commerciales et organisationnelles (Boer et During, 2001) [Op. Cité] .

Concernant l'innovation organisationnelle et managériale, qui est notre cible, il est à noter que si la littérature est parvenue à une acception commune du concept d'innovation technologique, aucun consensus n'a été atteint pour l'innovation organisationnelle. Même les travaux récents de Birkinshaw et al. (2008) et Damanpour et Aravind (2012) qui apportent des développements avancés sur ce type spécifique d'innovation, ne s'accordent par réellement sur sa définition. Dans le même cadre, les innovations managériales sont considérées comme l'innovation dans la structure organisationnelle et dans les processus administratifs (Knight, 1967 ; Lam, 2005 ; Damanpour et al. 2009 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Ganter et Hecker, 2012 ; Dubouloz, 2013 ; Herváss-Olivieret Peris-Ortiz, 2014) (Cité par Laid Talbi Chehla, 2018) .

Mais malgré cette multiplicité de définitions, nous considérons que celle la plus communément admise est celle de Birkinshaw et al., (2008) qui la présentent comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique de management, d'un processus, d'une structure, ou d'une technique nouvelle pour l'état de l'art et destinée à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Ce type d'innovation se rapporte « à des changements dans la structure et les processus de l'organisation, les systèmes administratifs, les connaissances utilisées dans l'exécution des travaux de gestion et les compétences managériales qui permettent à une organisation de fonctionner et de réussir en utilisant efficacement ses ressources » (Damanpour et al. 2009 :655). [Op. Cité].

Il ressort donc de ce qui précède que la question de l'innovation est à l'origine d'une abondante littérature académique traduisant des points de vue variés, complémentaires, voire

contradictoires, portés sur cet objet complexe. Les différents essais de définitions recensés permettent d'ailleurs de comprendre les évolutions dans la compréhension et la conceptualisation de ce phénomène. En ce qui nous concerne, nous retenons dans la suite de notre étude, la définition de l'OCDE donnée dans le [Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)]. Nous la considérons qu'elle a valeur de standard pour définir l'innovation car elle est reconnue internationalement et sert de socle commun à de nombreux observatoires. Notre choix trouve sa justification dans le fait que nous la considérons la plus complète et la plus adaptée à la circonscription de notre problématique dans le cadre de l'innovation organisationnelle qui nous intéresse beaucoup plus dans sa relation avec la COMO.

1.1.3 Compétitivité organisationnelle.

Dans ce qui suit, nous aborderons la notion de compétitivité. Nous focaliserons notre investigation sur la compétitivité structurelle car c'est elle qui est concernée dans notre cas de figure.

a. *Compétitivité :*

Définie de façon très générale, la notion de compétitivité désigne la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence. On distingue alors schématiquement deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre. Le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix désigne le prix de vente du produit, la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés. Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du coût unitaire de production. (Dejardin, 2006).

b. *compétitivité structurelle :*

Ainsi, La compétitivité peut être d'un second type. A savoir la compétitivité structurelle ou compétitivité « hors prix » qui indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix. La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Elle s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concoure à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. La capacité de différenciation de l'entité

doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers tels que la Recherche et Développement et le capital humain. (Dejardin, 2006) op. Citée.

D'une manière générale, La compétitivité structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de la marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.

La compétitivité structurelle dépend donc de la qualité, de l'innovation et de la réputation.

1.1.4 Industrie aéronautique :

Pour bien appréhender notre terrain de recherche dans lequel nous mènerons notre enquête empirique, il est nécessaire de définir le concept de l'industrie aéronautique. Nous nous limiterons aux définitions qui font référence au contexte écosystémique qui est le terrain de notre recherche ainsi que celles qui se réfèrent à notre champ d'étude qui est l'économie de la connaissance et du savoir. Ainsi , elle est définie par une des ressources électronique comme « un écosystème d'affaires en rapport avec la conception, la fabrication, la construction, la supply chain, la commercialisation ou la distribution de tous les éléments constitutifs d'un avion – pièces, systèmes et véhicules disposant, en bout de production, la faculté et l'autorisation de voler dans les airs ou le ciel. » concernant sa relation avec notre domaine d'étude la même source la définit « Le secteur aéronautique forme un ensemble de métiers et compétences complexes dont la matière première réside principalement dans le savoir et le savoir-faire – branche de l'économie de la connaissance. ». [Cité par MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2021)] . Dans le même ordre d'idées, l'industrie aéronautique(IA) est définie comme une industrie de haute technologie qui se caractérise par la complexité et la sophistication comme il est explicité par [Hattab, 2009].

Par ailleurs l'IA est considérée par certaines instances comme faisant partie de l'économie de la connaissance « l'engagement de la Commission en faveur de l'industrie aéronautique et espace (A&E) s'inscrit en fait dans le prolongement du Sommet de Lisbonne qui vise à placer

l'Europe dans l'ère de l'économie de la connaissance » (Belis-Bergouignan et Frigant, 2007). (Cité par Hattab, 2009) [Op. Cité].

Cette insertion dans l'économie de la connaissance est confirmée par certains auteurs : « La firme architecte décompose le produit final en sous-ensembles mobilisant des savoirs et des savoir-faire différents mais tous destinés à être assemblés pour constituer l'avion prêt à livrer » (Frigant et Talbot, 2006). [Op. Cité].

De son côté, le président d'honneur du GIMAS (EL ANDALOUSSI, 2016) définit l'industrie aéronautique comme suit « c'est l'ensemble des métiers et des services qui concourent à la fabrication et à la maintenance des avions. C'est un secteur au cœur de la société de connaissance. C'est un secteur de pointe qui génère et induit d'autres comme la sécurité, les matériaux composites et l'ingénierie ».

Dans la suite de notre étude, nous retenons toutes ces définitions car elles sont complémentaires avec une préférence à la dernière qui émane d'un sujet principal de notre enquête empirique en sa qualité de l'ex patron du GIMAS. Ce groupement qui représente tous les acteurs aéronautiques privés est un élément constitutif des ESP qui sont notre unité d'analyse.

1.1.5 Plan Emergence (PE).

Dans cette section, nous passerons en revue les différentes parties du plan d'origine qui est le plan émergence jusque le PNAI qui est une continuation de ce plan. Le Plan Émergence définit la stratégie industrielle du Maroc, qui favorise l'essor de six secteurs porteurs appelés à jouer "les locomotives économiques" du pays dont le secteur aéronautique marocain qui constitue l'objet de notre étude. Sa première version dénommée « Programme Émergence » a été officiellement présentée à SM le Roi Mohammed VI, le 21 décembre 2005 à Casablanca par le premier ministre Driss JETTOU. Sa deuxième appelée PNEI a été présentée à Fès le 13 février 2009. Sa dernière baptisée PNAI a été présentée le 04 avril 2014.

. Il est conçu en trois étapes qui couvrent trois périodes distinctes.

L'objectif c'est de comprendre, dans la suite de notre analyse, comment ont émergé les écosystèmes de l'industrie aéronautique (ESIAM) qui sont le cadre de notre étude.

a. Émergence I (2005-2009)

Émergence I est la première version du plan Émergence qui couvre la période allant de l'année 2005 à 2009. D'après Salah Eddine Mezouar (2005), le Ministre du Commerce et de la

Volume 2 : Numéro 3

Mise à niveau de l'économie, « c'est une politique volontariste et ciblée au service de l'Essor de l'Économie Nationale qui a pour objectif :

Faire face aux insuffisances de la croissance de l'économie marocaine ; Redynamiser la mise à niveau de l'économie ; Consolider la place du Maroc dans les échanges internationaux malgré la montée en puissance de l'Asie. »

b. Émergence II : Le Pacte National Pour L'émergence Industrielle (P.N.E.I) (2009-2015).

L'Émergence 2 s'inscrit dans le prolongement de l'Émergence I. C'est un contrat programme couvrant la période 2009-2015. Il a pour objet de préciser le programme de déploiement de la stratégie de développement industriel du Maroc arrêté dans l'Émergence I.

c. Plan National d'accélération industriel (2014-2020) : Instauration des ESP.

L'objectif ici est de présenter le PNAI qui est le cadre de notre étude. L'accent sera mis plus particulièrement sur la naissance des ESP. Nous montrerons dans ce cadre que ce concept est purement marocain. Notre objectif, c'est d'arriver aux écosystèmes de l'industrie aéronautique marocaine (ESIAM), de montrer comment, ils ont émergé et pourquoi, ils sont un choix stratégique dans le développement de l'industrie aéronautique au Maroc.

Ce PNAI est la troisième étape du Plan Émergence. C'est le plan le plus important pour nous parce que c'est lui qui a introduit la notion "d'écosystèmes performants". Cette nouvelle stratégie industrielle du Maroc a été présentée à Sa Majesté Le Roi Mohammed VI par le ministre marocain de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement et de l'Économie numérique le 02 Avril 2014 à Casablanca.

Ce nouveau plan constitue une évolution des deux plans vers les écosystèmes performants. Ces derniers sont le levier principal qui devrait être actionné pour réduire l'atomisation sectorielle caractérisant le tissu industriel. Ces écosystèmes seront implantés dans des zones industrielles dédiées. Ils développeront une nouvelle relation de coopération entre leurs composantes.

A l'issue de ce cadre institutionnel des ESP marocains issu d'une bibliographie gouvernementale et d'une revue de la presse ayant accompagné leurs mise en place ; on peut conclure que les ESP, qui sont le cadre de notre étude , ont été conçus et configurés suite à une longue réflexion à travers trois plans consécutifs tel qu'ils ont été présentés plus haut.

1.2. Théories à mobiliser

Pour trouver des liens entre les différents concepts que nous avons définis ci-dessus, nous allons mobiliser quelques théories du management stratégiques pour bâtir un socle théorique à notre recherche et pour traiter notre problématique dans le cadre des sciences de gestion et le management stratégique. Dans ce cadre, nous pensons que la théorie des écosystèmes d'affaire, celle des ressources (RBV) sont plus convenables. Nous ferons appel également aux théories des capacités dynamiques (CD) et des capacités organisationnelles (CO) pour traiter la dernière partie de ce papier.

1.2.1. Théorie des écosystèmes d'affaires (ESA)

L'objectif recherché derrière la mobilisation de cette théorie est la compréhension des fondements théoriques de la nouvelle stratégie industrielle du Maroc instaurée dans le cadre du PNAI. Cette dernière se matérialise par la mise en place des écosystèmes performants pour la compétitivité et la performance de l'industrie marocaine.

Ce concept d'ESA est fortement mobilisé ces dernières années par la communauté académique internationale en général (Moore, 2005, Iansiti et evien, 2004, Teece, 2007) et française en particulier (Isckia, 2006, Gueguen et Torrès, 2004, Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005, Ronteau 2009). Cité par MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2020). Un écosystème d'affaires est selon (James Moore 1996) : « une « communauté économique » autour d'une entreprise pivot « dont les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles Co évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales ». C'est cette coévolution et cet alignement qui permet de parler d'écosystème, par analogie avec un écosystème écologique » (Op .Cité).

Malgré que cette théorie d'ESA est adaptée à mener notre étude , notre fil conducteur est la définition de l'écosystème aéronautique tel qu'il est défini par le ministre marocain de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement et de l'Économie verte dans l'interview accordé à Jeune Afrique du 6 avril 2014 suite à la présentation du PNAI : « Une sorte de groupement d'intérêts économiques entre industriels pour monter en compétitivité. Exit la sous-traitance basique, regrouper les énergies et les moyens pour proposer aux grands donneurs d'ordres internationaux une offre complète, intégrée et, surtout, compétitive. Dans l'aéronautique par exemple, on a beaucoup d'industriels qui fabriquent, chacun dans son coin, une pièce ou une composante d'avion. L'idée, c'est de les regrouper pour qu'ils puissent proposer à leurs clients

une partie complète de l'avion et non des pièces disparates. Le regroupement facilite la négociation et nous fera monter en compétitivité par rapport à nos concurrents ».

Ce qui nous intéresse ici, c'est que les ESP mis en place au Maroc trouvent leur légitimité académique dans la théorie du management stratégique. Ces écosystèmes à la marocaine sont donc bien fondés au niveau théorique car compatible avec les ESA analysés par les grands auteurs de la théorie managériale.

1.2.2. Théories des capacités dynamiques(CD) et capacités organisationnelles(CO).

Il ressort de la revue de la littérature ci-dessus que l'ESA est un cadre d'analyse adapté à notre problématique. Pour bien assimiler le rôle du KM dans la COMO via l'innovation, il s'avère nécessaire de mobiliser deux concepts évoqués par certains auteurs en concomitance avec leurs essais de théorisation des ESA. Il s'agit des notions des capacités dynamiques(CD) et des capacités organisationnelles (CO).

Pour bien appréhender ces concepts, il est nécessaire de les définir et de les placer dans le contexte dans lequel ils ont émergé en essayant de les appliquer à notre problématique.

Pour l'atteinte des objectifs organisationnels au sein d'un ESA, les CD sont mobilisées. Ce concept s'est développé dans les années 1990. Sa première définition est donnée par Teece et al « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux environnements changeants rapidement » (Teece, Pisano et Shuen, 1997)

Cette définition est en conformité avec ce que nous avons déjà évoqué plus haut : lorsque nous avons dit que l'atteinte d'un objectif collectif au sein d'un ESA est tributaire de celui de chaque entreprise dans une logique inter organisationnel. Ainsi, c'est à cela que Teece et al ont fait référence lorsqu'ils ont parlé de « l'aptitude d'une firme » et « des compétences internes ». Cela est valable aussi pour les entreprises marocaines de l'industrie aéronautique (EMIA) en tant qu'acteurs des écosystèmes de l'industrie aéronautique au Maroc (ESIAM).

A l'instar des CD définies plus haut, les CO sont aussi mises en œuvre pour l'atteinte des objectifs dans une logique de coopération inter organisationnelle. Dans cette optique, ce concept est défini par Day et al « les CO sont des construits collectifs et socialement encadrés (Day, 1994 ; Saint-Amand et Renard, 2004 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). Elles se distinguent des ressources, des compétences et des connaissances qui sont des actifs isolés, et elles se matérialisent ainsi par des ensembles complexes intégrant plusieurs de ces trois

éléments (Day, 1994 ; Grant, 1996 ; Saint-Amand et Renard, 2004 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). » [Daidj .N. (2011)].

Il s'agit de la mise en place d'un mécanisme d'intégration permettant la coordination des activités pour l'atteinte d'un objectif. C'est justement cette configuration qui est envisagée dans l'objet de notre recherche. Les entreprises de l'industrie aéronautique doivent collaborer dans un ESIAM, en mettant en œuvre un système de management des connaissances ou KM.

1.2.3. La théorie des ressources :

Pour traiter notre sujet nous avons mobilisé en plus de celles évoquées ci-dessus une autre approche .Il s'agit de L'approche par les connaissances ou la Knowledge Based View... (KBV) (Grant, 1996) dérivée de l'approche par les ressources (RBV) ou la Resource Based View... (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). (Warnier .V. (2019). Cette dernière considère les actifs immatériels composés notamment par les compétences, les capacités et les connaissances comme étant les sources d'avantages compétitifs durables pour les entreprises. Selon la KBV, les connaissances sont désormais la ressource la plus importante stratégiquement pour l'entreprise qu'il convient de gérer et de valoriser.

1.3. Les liens entre les concepts enquêtent d'une problématique et d'un modèle conceptuel :

Nous chercherons à trouver des relations d'impacts et de corrélations entre les différents concepts et ce, dans le but de formuler notre problématique et d'établir notre modèle conceptuel. Nous nous limiterons dans ce cadre à mettre en évidence, dans une revue de la littérature afférente, aux interactions existantes entre notre variable endogène explicative KM et notre variable médiatrice innovation. Cette dernière influence directement notre variable dépendante la COMO.

1.3.1. Knowledge management, compétitivité organisationnelle via innovation (KM- I- COPO.)

Nous analyserons dans cette section les relations entre les concepts avec le KM. Pour ce faire, nous nous sommes référés aux travaux de Moingeon (2003) qui a analysé conjointement plusieurs dimensions du KM impactant, selon lui, l'innovation dans les organisations. Leur cadre conceptuel propose de gérer un « learning mix » comportant quatre dimensions facilitatrices du management de l'innovation : la dimension technologique qui renferme les systèmes de gestion des connaissances, la dimension stratégique qui consiste à édifier une

stratégie KM pour gérer le portefeuille des connaissances détenues par les employés et celles à acquérir, la dimension organisationnelle qui renvoie à une structure et un style de leadership favorisant la création et le partage de connaissances.

L'objectif est de comprendre comment le partage des connaissances entre les membres d'un ESP favorise l'innovation.

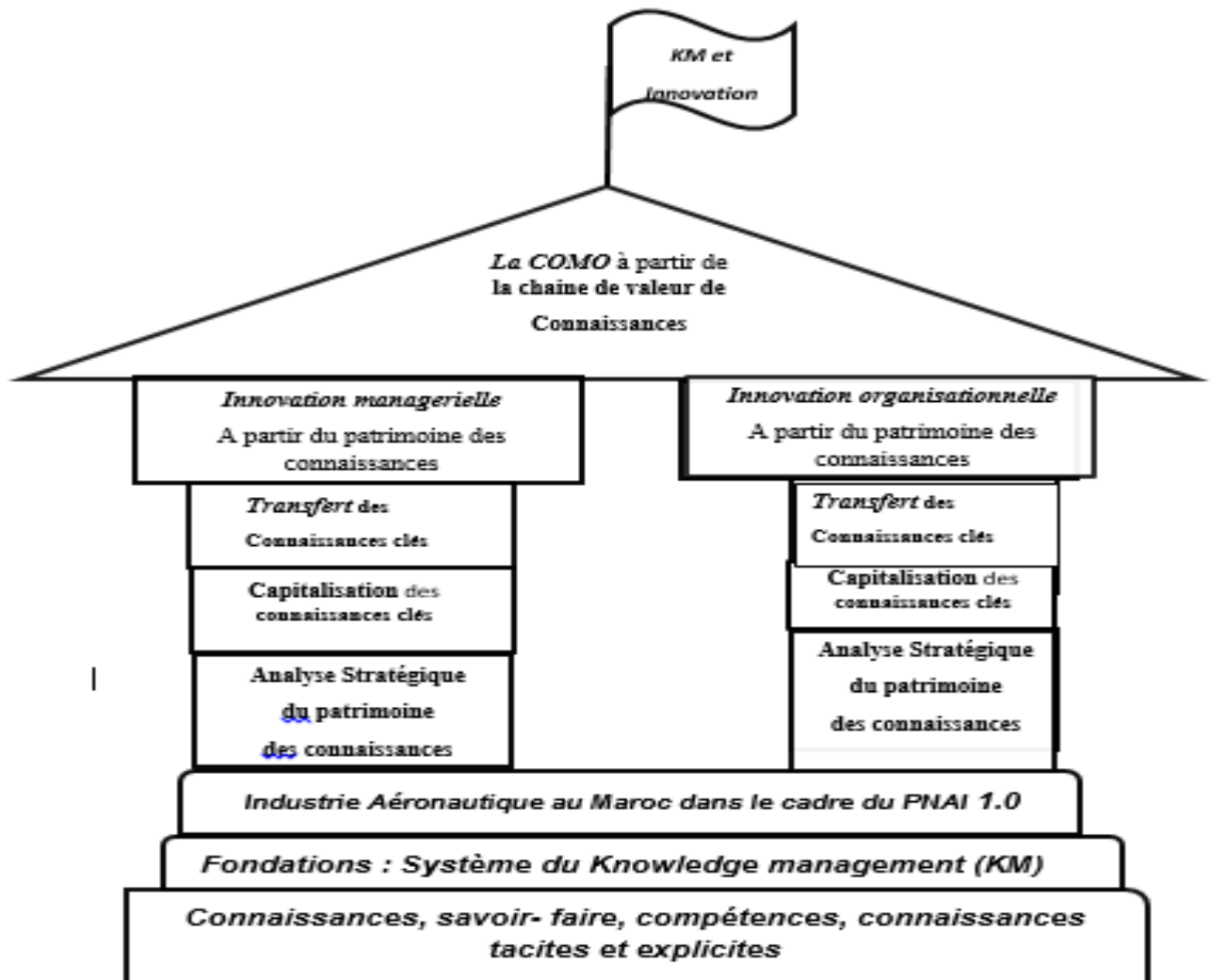
1.4. Modèle théorique et conceptuel (MTC) :

1.4.1. Modèle théorique synthétique :

A l'issu de notre revue de la littérature, notre modèle théorique peut être synthétisé comme suit : Le management des connaissances a un impact sur l'innovation d'une manière générale dont l'innovation organisationnelle et managériale. Cette dernière est source de compétitivité qui devient plus importante lorsqu'il y a une création et un partage de connaissances au sein d'un ESA. Ce partage peut être fait selon plusieurs configurations dont la formation des ressources humaines et l'utilisation des systèmes d'information. L'amélioration de la COMO au sein des ESA peut se faire grâce aux Capacités dynamiques et organisationnelles écosystémiques. Nous présentons ci-dessous un schéma explicite des innovations managériales et organisationnelles basées sur un système du management des connaissances.

La figure 1 ci-dessous, montre bien que les connaissances sont les fondations de la COMO

Figure 1 : Chalet du KM et Innovation

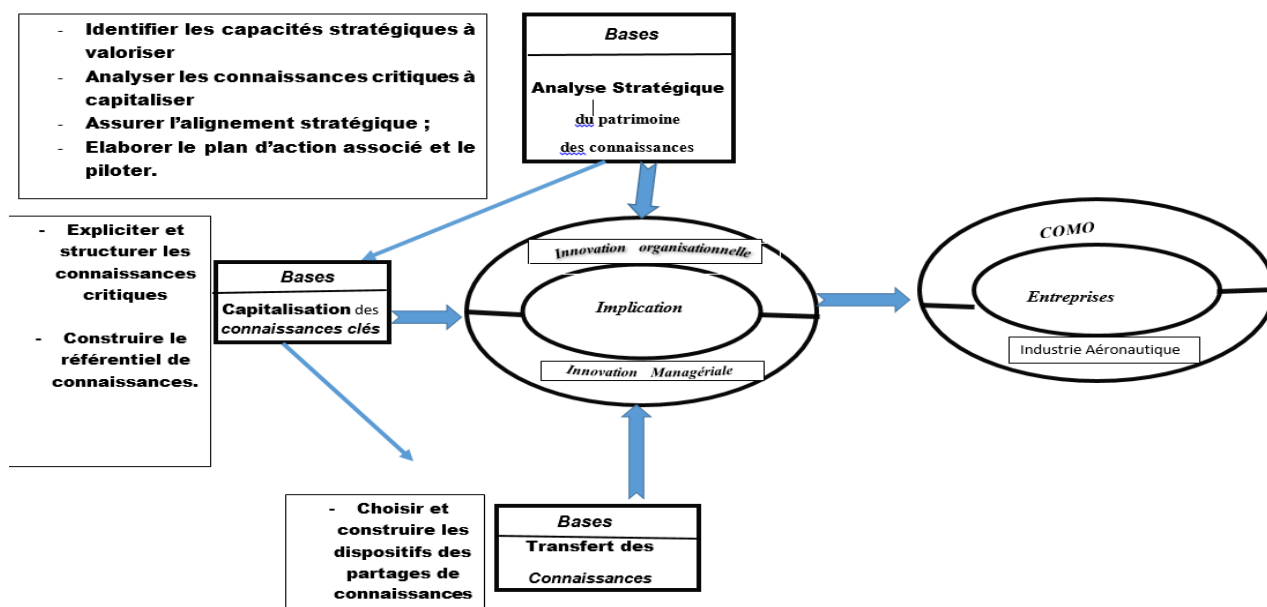


Source : Conception des auteurs par adaptation de J.L.Ermine (2018) et Stadler et al(2000)

A la lumière de la revue de la littérature, et en se basant sur la figure 1 ci-dessus, nous présentons ci-dessous, une schématisation de notre conception concernant la relation qui peut exister entre le management des connaissances, l'innovation et la COMO au sein d'un écosystème aéronautique et nous le considérons comme notre modèle conceptuel général.

La figure 2 suivante montre bien que le knowledge management est la base de la COMO.

Figure 2 : Modèle conceptuel général de la recherche



Source : Conception personnelle par adaptation de J.L.Ermine (2018) Meyer et Hercovitch 2001



2. Cadre Empirique et méthodologique de la recherche :

Avant d'énoncer notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique, il s'avère nécessaire d'appliquer à notre problématique une méthodologie du contexte et contextualisation [DOHA et LOUITRI, 2020] op. Cité.

2.1. Contextualisation

Considérant que notre problématique est une étude de compétitivité, notre contextualisation sera limitée au contexte économique et financier du Maroc qui est à l'origine de l'émergence de notre sujet de recherche. Notre méthodologie de contextualisation est basée sur une étude de la CGEM [Cité par M.ETTAIBI, 2019] .Cette étude est arrivée au constat suivant : Manque de compétitivité et de performance chez les entreprises marocaines. Pour y remédier les pouvoirs publics ont fait de l'industrialisation un choix stratégique depuis le plan émergence jusqu'à le PNAI. Ce dernier constitue notre cadre d'étude, et notre problématique a émergé dans ce cadre institutionnel et dans le contexte économique évoqué ci-dessus. Elle a pour objectif de contribuer à la recherche de solutions à ce manque de compétitivité. Elle

propose donc de faire du KM un levier de la compétitivité et de la performance de l'industrie aéronautique marocaine en passant par l'innovation.

2.2. Positionnement épistémologique et approche méthodologique

Pour traiter notre problématique, nous adopterons une posture épistémologique interprétative s'inscrivant dans une orientation constructiviste (Thietart et al (2014) car nous devons comprendre un phénomène complexe et dont les informations sont rares. Mais nous devons participer aussi à la construction d'une nouvelle réalité avec les acteurs de l'industrie aéronautique. Cette construction consiste à trouver des liens entre les variables de notre Etude (KM- I- COMO) à partir de notre compréhension des interprétations des acteurs. Concernant notre approche méthodologique, elle ne peut être que qualitative et exploratoire parce que nous cherchons l'approfondissement d'un phénomène qui se caractérise par la complexité et du manque de données.

Notre stratégie de recherche sera la triangulation basée sur les entretiens, la recherche documentaire et l'observation non participante.

2.3. Une étude empirique qualitative : le cas des écosystèmes aéronautiques au Maroc

2.3.1. Présentation du terrain :

Notre terrain d'étude est constitué des ESP de l'IAM et plus précisément des composantes écosystémiques représentées par les managers du secteur public – privé, par ceux de la formation universitaire et professionnelle spécialisée en aéronautique. Il s'agit respectivement du (Ministère de l'industrie du commerce et de l'économie verte et numérique (MICEVN), du groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS), des représentants des universités qui font de la recherche en aéronautique de ceux spécialisés dans les métiers en aéronautique. (L'institut des métiers aéronautiques (L'IMA) et Institut spécialisé des métiers de l'aéronautique et la logistique aéroportuaire, (l'ISMALA).

2.3.2. Recueil et analyse des données :

Les données que nous avons recueillies selon notre stratégie de recherche, évoquées plus haut, ont été analysées et ils ont donné les résultats que nous détaillerons comme suit. Il s'agit des innovations que nous avons mises en évidence en analysant les déclarations des acteurs aéronautiques. C'est à ce niveau que nous avons utilisé notre posture épistémologique assimilée à un constructivisme aménagé.

2.3.3. Résultats :

Les résultats auxquels on est arrivé à l'issue de notre étude empirique sont relatifs à des cas d'innovation générés par le management de connaissances au sein de notre domaine d'étude. Nous avons mis en évidence quatre types d'innovation dont deux sont d'ordre managérial et les autres d'ordre organisationnel et de produit. Nous les expliquerons ci-dessous en détail en appuyant notre argumentation par leur origine KM.

a. Les Innovations

✓ Innovation organisationnelle : La conception et la configuration des ESP

La première innovation organisationnelle qui est à l'actif du partenariat public – privé dans le domaine de l'industrie aéronautique marocaine est la nouvelle stratégie industrielle baptisée le PNAI. Avec plus de précision, c'est l'élaboration de cette nouvelle approche consistant à organiser les entreprises de l'industrie aéronautiques marocaines (EIAM) au sein des ESP. Cette nouvelle forme d'organisation est une innovation purement marocaine, c'est grâce à elle que le Maroc a acquis un avantage compétitif par rapport à ses conquérants dans un environnement atrocement concurrentiel. Il est démontré que leur conception, leur restructuration et leur lancement obéissent à une méthodologie. Cette dernière est inspirée dans les fondements stratégiques, théoriques et conceptuels qui sont derrière la création des écosystèmes.

✓ Innovations managériales

• Capacité d'attirer les chainons manquants dans la chaîne écosystémique

Une fois que les écosystèmes de l'industrie aéronautique (ESIA) sont configurés et constitués, Il reste maintenant comme le dit le président d'honneur du GIMAS « ...il faut combler les trous dans la raquette c'est-à-dire que sur la chaîne écosystémique, il Ya des chainons manquants et il faut les attirer. Cela consiste à remplir les postes manquants dans le processus de production de l'écosystème par des métiers pionniers».

• Mise en place d'un Indicateur de pilotage de la performance industriel : taux d'intégration².

Cet indicateur, permet de suivre le degré d'industrialisation des EIAM. D'ailleurs ce dernier n'a cessé de s'améliorer d'une année en année. Il était seulement au début du PNAI de (32%)

² C'est le rapport entre l'ensemble des achats effectués localement pour la production d'un avion et l'ensemble des achats nécessaires à effectuer pour la fabrication complète d'un avion.

et il est passé actuellement à (38%) et il est revu en hausse à la fin de l'année 2020 à 42%.(CHEIKH.K ,2018).

✓ Innovation des produits

IL s'agit de l'amélioration de la qualité des pièces de rechanges et des pièces électroniques des avions produites dans les plateformes logistiques dédiées à l'aéronautique. Cette innovation n'a pas seulement un impact sur la baisse des couts mais sur la satisfaction du client et sa fidélisation par la livraison à temps. Dans ce cadre un manager d'une entreprise relevant du GIMAS stipule « le marketing considère le client comme un roi, le satisfaire en lui accordant un prix bas n'est pas suffisant ». Cette réputation de la qualité de l'offre aéronautique, a fait de la plateforme marocaine « Best cost³ » voir même « world class » et non pas « lowcost » comme le précise le directeur de l'industrie aéronautique au sein du ministère de l'industrie.

2.4. La relation KM- I- COMO

2.4.1. Les liens entre la variable explicative et les variables à expliquer du modèle conceptuel.

Nous donnons ci-dessous les liens susceptibles d'exister entre notre variable explicative le KM et les deux autres variables à expliquer qui sont (I) et la COMO. Il s'agit de la confrontation de notre modèle conceptuel à la réalité empirique au filtre des théories mobilisées.

▪ *KM- Innovation organisationnelle :*

Ainsi, L'innovation marocaine dans la conception, la restructuration et la configuration des ESP, réside dans le savoir-faire de l'équipe Maroc, comme l'explique l'EX ministre délégué auprès du ministre de l'Industrie, à faire un alignement entre les avantages compétitifs qu'offre le Maroc et les avantages compétitifs qu'offre le secteur aéronautique. L'intersection entre les deux donne les Écosystèmes de l'industrie aéronautique (ESIA) constitués au Maroc jusqu' à présent. [Mamoun BOUHDOUD ,2016]

▪ *KM- Innovation managériale.*

En ce qui concerne l'innovation managériale, elle est générée par le management de connaissances dans les deux cas. Dans celui afférent au complètement des chaînons manquants dans la chaine écosystémique, L'ex président du GIMAS (OP cité) stipule « C'est là où le management des connaissances est utilisé pour innover parce qu'il faut délimiter le

³ Meilleur cout

patrimoine des connaissances disponibles dont les compétences et les savoir-faire aéronautiques. Sélectionner ces connaissances en fonction des profils manquants et créer de nouvelles connaissances technologiques et autres par la formation des ressources humaines dans les instituts de l'aéronautique dédiés notamment l'IMA et l'ISMALA »

Dans le cas de la deuxième innovation managériale relative à l'indicateur du taux d'intégration le savoir-faire des stratèges marocains réside dans leur capacité d'enraciner le taux d'intégration (TI) au sein des ESP pour assurer la compétitivité et la performance de l'IAM. D'ailleurs cet enracinement s'explique par l'amélioration continue de cet indicateur au fil des années. C'est à ce niveau-là que nous avons évoqué la question de la compétitivité structurelle.

- ***KM- Innovation des produits***

Concernant la dernière innovation relative à l'innovation de produit, elle est générée aussi par le savoir-faire des marocains dans le management des connaissances logistiques. C'est grâce à la mise en place des plateformes industrielles intégrées (P2I) équipées de toutes les commodités opérationnelles que les opérateurs aéronautiques ont été attirés à s'implanter au Maroc . Ce qui est important en aéronautique, c'est la livraison à temps en respectant les normes de qualité spécifiques .Dans ce cadre, un manager logistique d'une entreprise aéronautique relevant du GIMAS stipule « L'enjeu, c'est de réussir à livrer le client a temps pour cela, nous travaillons la main dans la main avec les prévisionnistes et les approvisionneurs pour éviter la rupture des stocks et entrevoir les risques. Nous devons être proactif et savoir prioriser pour la visibilité du client ».La compétitivité de l'offre aéronautique marocaine est générée aussi par des connaissances qui sont à la base de la mise en place d'un système de management de la qualité performant.

- ***Innovation –Compétitivité organisationnelle.***

Concernant la relation de ces innovations avec la compétitivité. Elles sont parmi les facteurs qui ont encouragé les investisseurs en aéronautique à s'implanter au Maroc grâce aux avantages qu'offre ces écosystèmes en terme logistique et de la formation des ressources humaines. En conséquence, le président du GIMAS affirme que le secteur aéronautique est compétitif et performant comme il est stipulé dans l'entretien accordé à un journal. « Je tiens à rappeler, tout d'abord, que nous opérons dans une chaîne de valeur mondialisée. La qualité et la compétitivité de notre plate-forme sont connues et reconnues par les avionneurs et les

grands équipementiers. Ceci nous a permis d'enregistrer un taux de croissance de près de 20% ces dernières années et l'année 2020 s'annonçait plutôt bien. » .

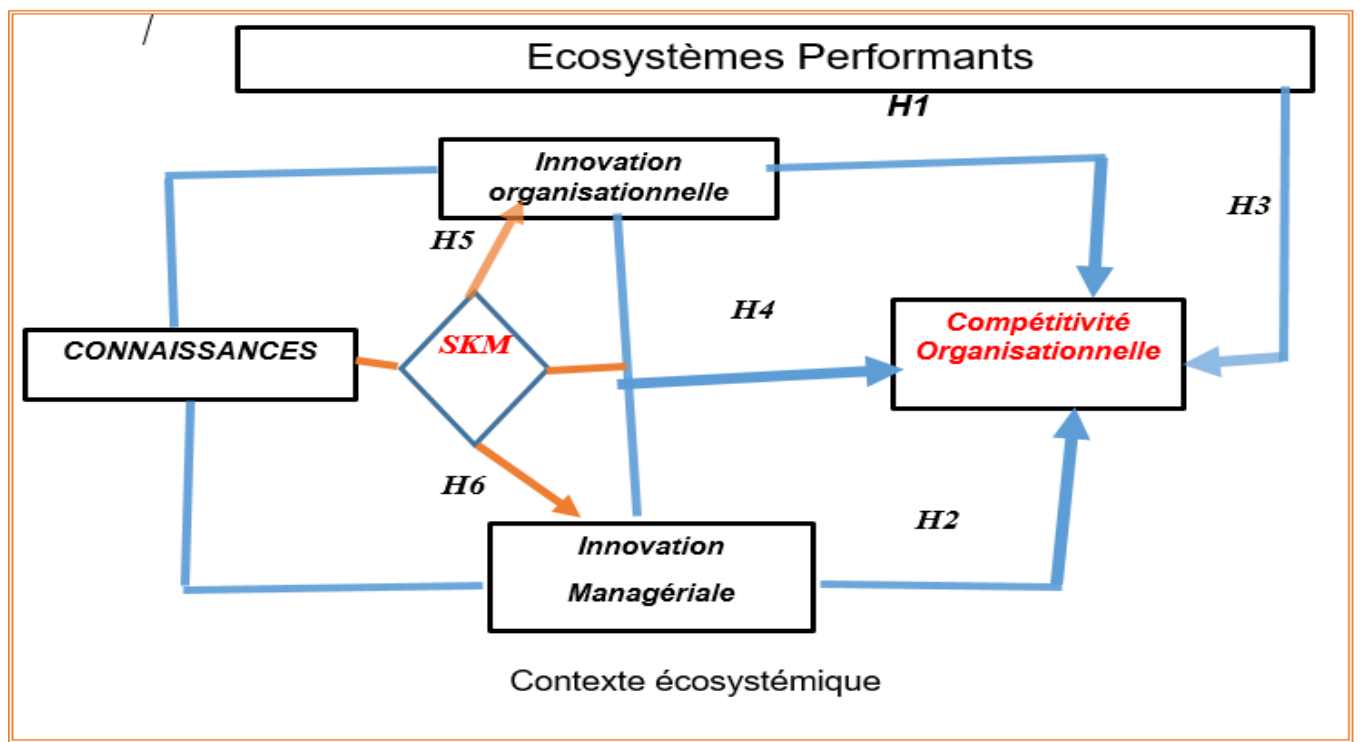
Notre étude qualitative exploratoire a débouché sur les résultats supra. Ils sont relatifs à la mise en évidence de quelques innovations ainsi que leurs relations avec la COMO. Pour les tester sur le terrain, nous proposons un modèle conceptuel préparatoire à l'enquête qualitative que nous allons mener dans un futur proche

2.4.2. Elaboration d'un modèle conceptuel spécifique à la recherche.

Après avoir formulé ci-dessus les variables du modèle (cf.Sect 2.4 parag 2.4.1), nous proposons ci- dessous, dans la figure 3, le modèle spécifique avec ses hypothèses.

a. Schéma du modèle spécifique de la recherche.

Figure 3 : Schéma du modèle conceptuel



Source : Conception des auteurs

b. Formulation des hypothèses :

- H1 : L'innovation organisationnelle basée sur les connaissances aurait un impact positif sur la compétitivité des entreprises aéronautiques.
- H2 : l'innovation managériale basée sur les connaissances aurait un impact positif sur la compétitivité des entreprises aéronautique.

- H3 : Le contexte écosystémique aurait un effet modérateur sur la relation positive entre l'innovation basée sur les connaissances et la compétitivité des entreprises de l'industrie aéronautique.
- H4 : Les innovations organisationnelles accompagnées des innovations managériales auraient un impact direct sur la compétitivité des entreprises de l'industrie aéronautique.
- H5- Le Choix des connaissances par un SKM permettrait des innovations organisationnelles efficaces
- H6- Le Choix des connaissances par un SKM permettrait des innovations managériales efficaces

2.5. Discussion

Cette section sera consacrée à la discussion des résultats obtenus, en matière d'innovation, par rapport à la littérature. Il s'agit de l'ultime étape consistant à confronter la théorie à la pratique afin d'en dégager les rapprochements et les divergences. Nous revenons, à ce niveau d'analyse, à notre modèle théorique et conceptuel que nous avons élaboré dans la partie théorique. L'objectif est de savoir si les pratiques managériales des opérateurs marocains au niveau, stratégiques et opérationnel, ont un fondement conceptuel et théorique du management stratégique. Nous devons faire cette dernière comparaison pour inscrire notre recherche dans la discipline des sciences de gestion.

Les types d'innovation que nous avons mis en évidence dans notre étude empirique sont prévus dans le corpus théorique que nous avons retenu. Ainsi, les innovations organisationnelles et de produit sont prévus dans la définition de l'OCDE donnée dans le [Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)] : « La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise.... » Ainsi, l'innovation des ESP font partie des nouvelles méthodes d'organisation, et l'innovation de remplissage des chainons de la chaîne de l'écosystème, le taux d'intégration(TI) et du produit font partie de la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé sensiblement amélioré.

Nos résultats sont aussi en conformité avec le cadre conceptuel de Schumpeter (1935) que nous avons évoqué.

Au niveau de la conformité de nos résultats avec les théories mobilisées, nous avons démontré plus haut que ces innovations sont générées par des ressources KM conformément à la théorie

de ressources (RBV), et que la COMO a été obtenu dans un contexte écosystémique conformément aux théories des ESA, des CD et des CO.

Il ressort donc de ce qui précède que le KM a contribué à la compétitivité et à la performance de l'IAM dans le cadre du PNAI arrivé à échéance à la fin de 2020. La question qui se pose : c'est comment conserver ses acquis et continuer à les consolider en termes de la COMO dans le contexte de la pandémie du coronavirus.

▪ *Synthèse des travaux :*

La revue de la littérature que nous avons menée dans le cadre de notre recherche, n'a pas trouvé jusqu'à présent de travaux antérieurs traitant de la même thématique. Cela est dû probablement à sa nouveauté car le PNAI qui est le cadre de notre étude concerne la période (2014- 2020). Au niveau international, nous avons trouvé une recherche doctorale (GUILLAUME BLUM, 2014) qui traite de la relation entre la gestion des connaissances, l'innovation et l'industrie aéronautique au Québec. Mais cette recherche n'a pas traité de l'innovation managériale et organisationnelle, ni du contexte écosystémique. Cette carence de travaux traitant de notre problématique lui confère son caractère d'originalité et de nouveauté.



Conclusion

Notre problématique de recherche a émergé dans un contexte qui se caractérise par un manque de compétitivité économique. Pour y remédier le gouvernement marocain a élaboré le PNAI pour développer l'industrie marocaines et d'en faire un levier de compétitivité.

Partant de ce contexte, notre curiosité a été grande de vouloir comprendre Comment le KM peut être utilisé comme levier de compétitivité de l'IA au sein des écosystèmes performants tels qu'ils sont organisés au sein du PNAI. Pour répondre à cette problématique, nous avons mené nos investigations dans le cadre de deux axes de recherche. Nous avons d'abord identifié les innovations, d'origine KM, apportées par cette nouvelle stratégie industrielle. Ensuite, nous avons cherché à expliquer le rôle de ces innovations sur la compétitivité de l'industrie aéronautique au Maroc. Nous avons précisé que notre recherche sera limitée aux innovations organisationnelles et managériales basées sur les connaissances.

A partir d'une revue de la littérature exhaustive et d'une étude de contextualisation, nous avons pu élaborer un cadre théorique et conceptuel qui est à la base de notre questionnement principal et ses axes de recherche. Nous avons schématisé notre modèle en arrêtant ses

variables et ses hypothèses. Dans la perspective de tester ces dernières sur le terrain, mais dans le cadre d'un autre article, nous avons mené une recherche qualitative exploratoire en attendant d'une étude quantitative à venir.

Cette recherche qualitative préparatoire que nous avons menée, selon notre stratégie de recherche, nous a permis d'avancer la conclusion suivante : Toutes les innovations que nous avons mises en évidence dans le cadre de cette étude ont influencé positivement la compétitivité des entreprises de l'industrie aéronautique. Étant donné que ces innovations sont engendrées par des connaissances, cela veut dire que le MDC serait en relation positive avec la compétitivité organisationnelle contextuelle. Cette conclusion est une réponse à notre questionnement de recherche. Il reste maintenant à la tester par le biais d'une enquête quantitative sur la base des hypothèses formulées. Pour des raisons de validité externe, Cette étude sera menée par nos soins, dans une future étude, en adoptant peut-être une autre posture épistémologique pour conserver la cohérence méthodologique.

1. *Synthèse des principaux enseignements et contributions de la recherche :*

Notre article a montré que le Maroc a réalisé des avancées dans l'industrie aéronautique en terme de compétitivité et de performance et ce, grâce aux innovations d'origine KM que nous avons mises en évidence. Mais malheureusement, avec la crise sanitaire actuelle, il risque de perdre la pérennité de ces acquis. Pour y faire face, il n'a pas d'autres choix que de mettre en place un système de knowledge management pour s'inscrire dans le nouveau contexte de l'économie de la connaissance.

2. *Implications managériales :*

Au niveau managérial et Partant du principe de la recherche actionnable en sciences de gestion, notre travail générera un intérêt managérial au profit de tous les acteurs de l'IA. L'étude qualitative que nous avons menée, dans le contexte de l'industrie aéronautique au Maroc, a exploré le rôle des connaissances dans la compétitivité organisationnelle. Cela est une contribution à la mise à la disposition des managers de quelques outils pour la détection et la sauvegarde des connaissances stratégiques.

3. *Limites de la recherche :*

Malgré les apports soulignés ci-dessus, notre recherche souffre de plusieurs limites : la plus importante est d'ordre méthodologique. Les hypothèses formulées n'ont pas été testées pour des considérations liées à la cohérence scientifique et méthodologique. En effet, l'approche

qualitative que nous avons adoptée ne permet pas d'appliquer une démarche hypothéco-déductive basée sur la quantification et la mesure.

4. Perspectives, recommandations et les voies futures de la recherche :

La perspective de cette recherche est de tester ses hypothèses formulées. D'ailleurs, nous l'avons déjà souligné, notre méthodologie n'est qu'exploratoire et préliminaire à l'approche quantitative qui sera appliquée dans une recherche future. Concernant les recommandations à faire. Elles sont nombreuses mais, la plus urgente est de mettre en place un plan de relance de l'industrie aéronautique pour la période (2021-2025) s'inscrivant dans le prolongement du PNAI (2014-2020). Ce plan doit être porté sur davantage d'innovations organisationnelles et managériales comme celles que nous avons mises en évidence dans cette étude. Cela trouve son fondement historique dans le fait que durant la première moitié du XXème siècle, les innovations qui ont propulsé les Etats-Unis au premier rang des économies capitalistes étaient d'ordre organisationnel plus que technologique, impliquant notamment de nouveaux principes d'organisation de la production et de la distribution (Fagerberg, 2005 ; Lam, 2005). C'est aussi une innovation organisationnelle (The Toyota Production System – TPS) qui a permis à Toyota de devenir un exemple à suivre et de caracoler en tête du classement mondial des constructeurs automobiles ces dernières années (Aoki, 1990 ; Ohno, 1988). (Ibid). Pour la mise en œuvre de cette recommandation, elle peut être une autre problématique de recherche dans la perspective de mettre en place un deuxième PNAI avec une autre génération d'écosystèmes. Ces derniers doivent être fondés sur le knowledge management et la digitalisation.

BIBLIOGRAPHIE

- **Daidj .N. (2011)**. Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau. Management & Avenir, 6 (n° 46), p. 105-130.
- **EL ANDALOUSSI.I. (2016)** président d'honneur du GIMAS. 60 Minutes pour Comprendre : Industrie aéronautique au Maroc. <https://www.youtube.com/watch?v=9HRcKv6TgGM>. Consulté le 20/09/2020 à 21h00.
- **MOKHTARI.B. et ETTAIBL.M. (2020)** « La maîtrise des risques (RM) par le knowledge management : Application à l'industrie aéronautique marocaine dans le cadre du plan d'accélération industriel 2.0 (PAI 2.0) » Actes du « 1st Workshop on Modeling for Risk Management » Éditeur : LAREMEF, ENCG Fès, USMBA Fès, ISBN (Papier) : 978-9920-32-631-5, ISBN (Électronique) : 978-9920-32-660-5, PP.35-44

- **Ajzen, M. et al. (2016)**. Performance et innovation en PME : une relation à questionner. .
Revue internationale P.M.E., volume 29.7-188, 65-94
- **BOUHADDOUD.M. (2016)**. EX ministre délégué auprès du ministre de l'Industrie.
60Minutes pour comprendre l'industrie aéronautique au Maroc.
<https://www.youtube.com/watch?v=9HRcKv6TgGM>. Consulté le 30/02/2020 à 23h00.
- **CHIEKH.K, (2018)**. Président du GIMAS.Aéronautique : un taux d'intégration de 42% d'ici
5 ans. <https://fnh.ma/article/-/aeronautique-un-taux-d-integration-de-42-d-ici-5-ans> consulté le
25/02/2021 à 19h 20m
 - **Christmann.H. M. (2009)** .Mutations dans l'industrie aéronautique française et
nouvelles localisations au Maroc. Vers l'émergence de nouveaux territoires de l'aéronautique ?
Géographie, économie, société, (Vol. 11), 251-274.
- **Djardin.M. (2006)**.Compétitivité structurelle.
<https://econpapers.respect.org/paper/halwpaper/halshs-00084525.html> consulté le 20/03/2020
à 9h 35mn
- **EL ALAMI.M.H, (2014)**. <https://www.jeuneafrique.com/11101/economie/exclusif-moulay-hafid-elalamy-d-voile-la-nouvelle-strat-gie-industrielle-marocaine/> consulté le 20/02/2021 à
11h45mn.
 - <http://www.sietmanagement.fr/theorie-des-ecosystemes-daffaires-reseau-et-coopetition-innovation-collaborative-strategies-de-plateforme-j-moore-d-teece/> consulté le
30/10/2021 à 4h 58
- **MEZOUAR.S.E.(2005)** « Programme Émergence » : une politique volontariste et ciblée au
service de l'Essor de l'Économie Nationale. Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la
Mise à Niveau de l'Économie.
- **Moingeon.B. et Perrin.A. (2005)**. Le Learning Mix : un modèle intégré pour comprendre les
implications managériales de la gestion des connaissances. Acte du colloque AIMS ,1-31
- **STADTLER H., KILGER C (2000)**, "Supply Chain Management and Advanced
Planning : Concepts Models, Software and case Studies", Stadler H., Kilger C. (ed),
Springer Verlag, Berlin, pp 553.
- **TEECE. D J. PISANO. G and SHUEN. A. (1997)**. Dynamic Capabilities and Strategic
Management. Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509–533 PP.
- **THIETART.R.A et al (2014)** « Méthodes de recherche en management ». Ed. DUNOD.

- **Warnier .V. (2019)**. Les approches ressources et compétences : fondations et refondations. dans : Sébastien Liarte éd., Les grands courants en management stratégique. Caen, EMS Editions, p. 71-95.
- **Wissal, B.A et al (2020)**. Partage des connaissances et innovation à l'ère de la digitalisation. Management & Avenir, (N° 118),
- (GIMAS, 2020)** .http://www.gimas.org/chiffres_cles.php
- DOHA .S. et Abdenbi. L. (2020)**, « Contexte et contextualisation Mosaïque d'approches en management » EMI 2020 Edition Management et innovation / Maroc. PP.283
- Dubouloz.S.(2013)** : « L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management » thèse de doctorat en Gestion. Université de Grenoble. France.
- Elkharraz, A., El Kharraz, O., & Chafik, K. (2018)**. Le Management des Connaissances au niveau des établissements d'enseignement supérieur : Cas des Universités Publiques Marocaines. European Scientific Journal, ESJ, 14(4), 350- 365
- ETTAIBI.M. (2019)** « Comprendre la contribution de la logistique dans l'amélioration de l'optimisation des écosystèmes industriels : cas des entreprises aéronautiques marocaines » Mémoire de master recherche en sciences de gestion Université Cadi ayyad- Marrakech- Maroc pp : 178
- GUILLAUME. B. (2014)** « l'émergence des connaissances dans le secteur Québécois de l'aéronautique : une étude de l'innovation conduite par le concept d'avion vert » Thèse de doctorat en gestion École des Sciences de Gestion Université du Québec à Montréal.
- Laid. T. C. (2018)**. Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. Gestion 2000, (Volume 35), p. 73-101.
- Louis.J.L(2018)** .Knowledge Management. Volume 5, boucle créative, Edition ISTE. P : 3
- Manuel d'Oslo, (2005)** « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ». Edition OCDE ISBN 92-64-01311-3 – © OCDE 2005.<https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/> (OCDE, 2005). Consulté le 20/03/2021 à 22h 34.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002)**. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, P 22.

-MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2021) « Le management des connaissances(MC) levier de compétitivité et de performance organisationnelle(COPO) : Cas de l'industrie aéronautique marocaine dans le cadre du Plan Emergence », Actes du congrès CEREF et CCA, Deuxième édition, 24 & 25 Décembre 2020 ENCG Kenitra, ISBN : 978-9920-33-052-7, PP. 832- 867. <https://drive.google.com/file/d/12apF5Ifavgamur4n-yPWXUEiAXfzIeBm/view>. Consulté le 01/03/2021.