

Les pratiques du *Knowledge Management* au profit de la compétitivité des PME Marocaines

Knowledge Management Practices for the Benefit of the Competitiveness of Moroccan SMEs

EL KADIRI Kenza

Professeur chercheur
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail-Maroc
Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques

JERMOUNI Fadwa

Doctorante
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail-Maroc
Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques

Date de soumission : 04/09/2025

Date d'acceptation : 06/10/2025

Pour citer cet article :

EL KADIRI. K. & JERMOUNI. F. (2025) « Les pratiques du Knowledge Management au profit de la compétitivité des PME Marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 10 » pp : 227- 239.

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



Résumé

Durant les dernières décennies le Knowledge management est devenu un élément crucial pour améliorer la compétitivité des PME dans un contexte caractérisé par une concurrence acharnée à l'échelle nationale et internationale. L'importance de la gestion des connaissances pour les entreprises en général et les PME en particulier est devenue indispensable.

De nombreuses de théories ont été avancées dans le cadre du KM, mais Peu d'études ont mis le point sur le rôle de ce dernier dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, afin d'être performante et compétitive, chaque entreprise doit intégrer la gestion des connaissances processus de production afin d'augmenter sa productivité, améliorer la qualité de ses produits ou de ses services. Particulièrement d'être compétitive et assurer sa survie. Le recours au raisonnement hypothético-déductif est capital pour tester le cadre théorique avec les hypothèses formulées. En outre, nous avons administré un questionnaire auprès de 100 PME industrielles marocaines. L'objectif principal de ce présent travail consiste à analyser le rôle du Knowledge management dans l'entreprise (spécifiquement les PME) ainsi que la nécessité de ce processus pour assurer la compétitivité et la survie de cette dernière. Les résultats de cet article confirment que Knowledge management a un impact positif et significatif sur la compétitivité des PME au Maroc.

Mots-clés: Knowledge; management; performance; compétitivité ; PME.

Abstract

In recent decades, knowledge management has become a crucial element for enhancing the competitiveness of SMEs in a context characterized by intense competition at both national and international levels. Numerous theories have been proposed within the framework of knowledge management, but few studies have focused on its role in improving a company's competitiveness. Thus, to be efficient and competitive, each company must integrate knowledge management into its production processes to increase productivity and improve the quality of its products or services, particularly to remain competitive and ensure its survival. The use of hypothetico-deductive reasoning is crucial for testing the theoretical framework with the formulated hypotheses. Additionally, we administered a questionnaire to 100 Moroccan industrial SMEs. The main objective of this study is to analyze the role of knowledge management within companies (specifically SMEs) and the necessity of this process to ensure their competitiveness and survival. The results of this article confirm that knowledge management has a positive and significant impact on the competitiveness of SMEs in Morocco.

Keywords: Knowledge; management; performance; competitiveness; SMES.

Introduction

Ces dernières années le monde a connu de perpétuelles transformations au niveau social, économique et politique. L'un des changements économiques qui ont marqué cette période est lié au rôle accru qu'accapare le savoir au sein des organisations. Le savoir est devenu donc la pierre angulaire de toute économie¹ (Cooke et Leydesdorff 2006). Donc on est devant une croissance économique qui repose sur le savoir, l'information et les idées. Ajoutant à cela des mutations sociales et technologiques, tels que l'essor des technologies d'information et de communication, la mondialisation, qui ont mené à l'instauration de nouveaux modèles et méthodes de travail, c'est-à-dire l'émergence de nouveaux métiers et activités incluant des ressources humaines avec des capacités et des compétences nouvelles et différentes. Notamment l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) qui a banni de nombreux emplois traditionnels ou dits manuels, y compris ceux des cadres et des travailleurs professionnels, conduisant ainsi à l'élimination de frontières entre l'homme et la machine et à la transformation des compétences professionnelles des travailleurs² (OCDE 2023).

Dans un contexte économique marqué par la perplexité et l'instabilité, la connaissance se jouit d'une grande importance et se manifeste par l'utilisation et la propagation des connaissances ayant pour finalité l'amélioration de la compétitivité et de la créativité des organisations et des pays.

Dans le même sillage la connaissance est considérée comme un bien économique (Foray, 2009) et sa gestion figure parmi les préoccupations majeures de toute organisation. En effet, ce concept apparaît comme un élément stratégique pour l'organisation, vu son caractère irrévocable, incomparable et unique permettant d'avoir un avantage concurrentiel (Teece, 2000). Dans le même ordre d'idée les études de P. Drucker (1969) ont approuvé que la gestion d'une organisation est intimement liée à la gestion et à l'utilisation accoutumée des connaissances dans toute activité et décision.

Le Knowledge management souvent abrégé en KM ou autrement dit la gestion des connaissances GC est un catalyseur de développement des organisations, car il leur permet de

¹ COOKE et LEYDESDORFF (2006): « Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage », page: 5-15.

² OCDE (2023) : « Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2023, les compétences au service d'une transition écologique et numérique résiliente »

repérer les connaissances fructueuses et les exploiter de manière structurée, dans le but de tirer profit des meilleures pratiques en expériences et expertises construites au sein de l'organisation. La notion du Knowledge management est définie comme une discipline qui permet l'identification des connaissances³. D'après ses différentes opérations qualifiées de gestion de connaissances, cette notion assure l'efficacité des décisions et choix stratégiques qui divergent vers le maintien de l'avantage concurrentiel et la garantie de la survie de l'organisation. La finalité est liée donc au choix de connaissances valables et fiables à intégrer en stratégie de l'organisation.

Le Knowledge management constitue un avantage pour toute organisation, car il lui assure le cumul et la mise à jour des nouvelles connaissances ainsi que d'utiliser les connaissances des employés.

Toute économie se voit confronter à de nombreux défis liés à la révolution numérique, notamment la concurrence, structure organisationnelle discordante à la situation économique nationale et internationale, culture déficitaire en matière d'innovation et de créativité au sein des organisations, ce qui exige la valorisation du capital intellectuel et l'adoption d'une stratégie qui permet l'amélioration de l'activité des organisations.

Ces éléments nous mènent vers une étude qui repose sur la problématique de recherche suivante : « Dans quelle mesure les pratiques du Knowledge management peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité des PME ? »

Pour répondre à cette problématique, on doit répondre à ces trois questions :

- Quelle est l'importance du Knowledge management au sein des PME Marocaines ?
- Est-ce que le Knowledge management influence la performance des PME ?
- Est-ce qu'il existe une relation de dépendance le Knowledge et la compétitivité ?

En parallèle à la problématique mentionnée ci-dessus, on propose l'hypothèse centrale qui se présente de la façon suivante :

HC : Le KM serait un levier stratégique qui assure la mutation des connaissances et l'amélioration de la compétitivité.

Afin de vérifier et de confirmer l'hypothèse centrale, on propose de diviser l'hypothèse centrale de la recherche en des sous-hypothèses qui sont formulées de la manière suivante :

³ P. Drucker (1969) : « The age of discontinuity, part one »

H1 Le KM assurerait le partage des connaissances et augmenterait l'apprentissage organisationnel.

H2 Le KM améliorerait la relation client et aussi la qualité des produits et services.

H3 Le KM assurerait l'avantage compétitif pour l'entreprise.

Pour ce faire, nous présentons tout d'abord une revue de littérature concernant le Knowledge management et ses pratiques, ainsi que son impact sur compétitivité des PME ; puis nous mettons l'accent sur la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de notre étude ; et enfin, nous présentons l'analyse de la validité et la fiabilité des résultats issus de notre étude concernant l'impact du Knowledge management sur la compétitivité des PME industrielles marocaines.

1. Revue de littérature : « Les pratiques du Knowledge management et compétitivité des entreprises industrielles au Maroc »

1.1. Le Knowledge management

Pour assurer leur compétitivité les entreprises s'intéressent aujourd'hui à la mise en valeur de la connaissance et se penchent de plus en plus sur les systèmes de gestion des connaissances⁴ (Harvey 2011; Barbaroux 2012). Dans le même ordre d'idée, la connaissance est considérée comme un avantage concurrentiel puisqu'elle permet à l'entreprise d'améliorer le travail de ses individus et de tirer profit des compétences uniques et judicieuses (Durand 2000). Il s'avère qu'il n'existe pas une définition générale du Knowledge management, elle est définie selon des approches distinctes. Par ailleurs, les travaux analysant la gestion des connaissances ou le Knowledge management restent limités. Nous avançons ci-dessous la synthèse des travaux sur la définition du Knowledge management.

Définition	Auteur
Le KM nécessite l'existence d'un environnement qui englobe le développement et l'intégration, élaboré spécifiquement pour être utilisé dans une fonction qui requiert le support de systèmes experts.	(Chorafas, 1987)
Le KM est définie comme une cartographie des ressources en connaissances et informations, permettant aux utilisateurs l'accès aux connaissances.	(Maglitta, 1995)
Le KM est le processus de création, détection et utilisation des connaissances afin d'améliorer la performance de l'organisation.	(Bassi , 1997)
Le KM est une approche qui vise la création de valeur en reposant plus spécifiquement sur le savoir-faire, l'expérience et jugement au sein de l'organisation ainsi qu'à l'extérieur.	(Ruggles,1997)

⁴ LOUATI.F et HIKKEROVA.L (2020): « Gestion des connaissances, structures organisationnelles et compétitivité dans les PME tunisiennes », volume 4, pages 179 à 196

Le KM est le processus de création, validation, distribution et d'exécution des connaissances.	(Albert, 1998)
Le KM permet l'accès à l'expérience, aux nouvelles connaissances et à l'expertise qui ont pour but ultime la création de nouvelles capacités, privilégiant l'innovation et la performance.	(Beckman, 1999)
Le KM est la combinaison de la gestion de l'information, l'expérience, et la réflexion.	(Davenport et al. 1999)
Le KM repose sur une stratégie de motivation du personnel, de développement de leur savoir-faire, d'amélioration de leurs capacités à interpréter les données et les informations pour la réalisation des buts organisationnels.	(Beijerse , 1999)
A travers le KM l'apprentissage individuel devient un apprentissage organisationnel.	(Stonehous & Pem Berton, 1999)
Le KM est un processus qui vise la collecte, l'organisation, la classification et la diffusion de l'information et de la rendre utile au sein d'une organisation.	(Bhatt, 2001)
Le KM est l'ensemble des procédures et technologies employées pour mettre en œuvre et mettre à jour en permanence les bases de données reliées.	(DePablos, 2002)
Le KM est façon à travers laquelle une organisation identifie, crée, détecte, acquiert, partage les connaissances.	(Rumizen, 2002)
Le KM est le processus pour repérer l'expertise collective d'une entreprise et la placer les zones qui en demandent pour réussir.	(O'Sullivan, 2007)

Source : Anand, A., dan Singh, M. D. (2011)

Aussi, Le Knowledge management repose également sur plusieurs critères notamment, la une bonne culture de partage, des outils technologiques flexibles permettant la mise à jour de la connaissance⁵. Alors, nous constatons que la définition de la notion du Knowledge management diffère selon les pratiques. Donc, on peut avancer la définition suivante : « Le Knowledge management désigne l'ensemble des procédés qui visent à organiser les connaissances des travailleurs au sein d'une organisation, dans le but de les acquérir, les repérer, les stocker et les partager pour un apprentissage organisationnel. »

1.1.1. Les méthodes du KM

- **Le passage de témoin⁶** ou dit "baton passing", c'est une méthode à travers laquelle un employé qui change ou quitte son poste, transmet ses connaissances clés qui seront essentielles et utiles pour que son successeur puisse être efficace dans un délai

⁵ Anand, A., Singh, M.D.(2011). Understanding Knowledge Management: a literature review. International Journal of Engineering Science and Technology 3.

⁶ WALLEZ.N (2010) « Le Knowledge management un partage de connaissances... et d'expérience ».

très court. Il s'agit donc de récupérer et de déterminer uniquement les connaissances indispensables et de les mettre au service du nouvel arrivant au sein de l'organisation.

- **Les communautés de pratique** "practice groups", ou "communities of practice". Il s'agit d'un groupe de personnes qui s'organisent et se contactent de manière régulière afin de partager leurs connaissances, leurs expertises, leurs bonnes pratiques dans un domaine déterminé.
- **Les pages jaunes** ou "yellow pages" facilitent à tout employé la connaissance rapide chaque personne au sein d'une organisation. Ils permettent également d'identifier les connaissances spécifiques, les compétences et les expertises de tout travailleur.

1.1.2. Les outils du KM

- **La gestion électronique de documents (GED)** ou "Electronic Document Management System" (EDMS) en anglais assure l'accès aux fonds documentaires et permet ainsi la création, la modification et la recherche de documents ou de leur contenu, la gestion du workflow du document et sa diffusion, la gestion des versions et l'archivage. Aujourd'hui, la GED gère également des fichiers images, sons, vidéo.
- **Les entrepôts de données**, ou "data warehouses" sont des outils considérés comme "passifs" car ils contiennent une image fixe, à un instant donné, des systèmes de production de l'entreprise. Ils permettent une analyse très détaillée des informations qui y sont entreposées. Ils sont composés de différents éléments : une base de données servant à la consultation, un dictionnaire de données pour aider l'utilisateur nettoyer les données, et enfin, des outils de présentation des informations.

Après avoir présenté les méthodes et les outils du KM, nous allons aborder les théories du Knowledge management qui s'intéressent à la connaissance en tant qu'un avantage concurrentiel et aux processus de sa gestion.

1.1.3. Les théories du Knowledge management

- **La théorie des ressources**

Pour (Schiuma & Carlucci 2018) toute ressource rare, originale et difficilement transférable est considérée comme un avantage compétitif pour l'organisation⁷. De manière générale ces ressources sont constituées d'actifs corporels et incorporels. « Les actifs corporels peuvent

⁷ SCHIUMA & CARLUCCI (2018): « The power of the arts in business», Journal of business, volume 85, pages 342-347.

constituer un atout stratégique s'ils sont des actifs rares et uniques »⁸ (Brilman & Hérard 2006). Pour les actifs incorporels, on peut évoquer l'image de marque de l'organisation, les expériences de ses ressources et leurs connaissances.

Dans le même sillage, (Brilman & Hérard 2006) montrent que les capacités organisationnelles dépendent de la combinaison d'hommes et de connaissances.

- **La théorie du Knowledge Based View**

La théorie du « Knowledge Based View » complète la théorie des ressources. Elle considère que l'avantage compétitif de l'organisation dépend de la gestion efficace des connaissances⁹ (Kogut & Zander 1993). A ce niveau on parle des capacités intellectuelles, des connaissances des employés et également leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances. Selon (DeNisi et al. 2003), cette théorie repose essentiellement sur la capacité des employés à apprendre d'autres connaissances afin de constituer un avantage compétitif, donc une organisation qui mobilisent les pratiques du Knowledge management (Curado 2006) arrive à identifier des connaissances stratégiques pour créer un avantage compétitif.

2. Méthodologie de recherche

Le but primordial d'une recherche est de construire des connaissances. L'épistémologie peut être définie comme une science ou bien une branche de la philosophie, sa finalité est l'étude des théories de la connaissance (Avenier et Gavard-Perret 2012). Généralement cette science repose sur différents paradigmes qui peuvent être classifié selon différentes logiques et les raisonnements de divers auteurs.

En se référant aux trois types de raisonnement épistémologique, à savoir le positiviste, l'interprétativiste et le constructiviste, nous avons opté pour le positivisme. En effet, le courant positiviste repose sur l'examen de la réalité sociale, il se penche sur le fait de trouver la vérité en vérifiant l'existence d'une relation ou bien un lien de causalité entre les faits. Cette vérification est présentée par des moyens empiriques (Henning, Van Rensburg et Smit, 2004, p.17).

En fait le positivisme se distingue par deux principes : la réalité détient une essence propre et la réalité est dominée par des lois universelles. C'est pour cette raison que les chercheurs

⁸ BRILMAN & HERARD (2006) : « les meilleures pratiques de management », 6^e édition actualisée et augmentée.

⁹ KOGUT & ZANDER (2003): « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation»; journal of international business studies 34(6): 516-529.

positivistes optent pour la méthode scientifique comme moyen pour concevoir des connaissances.

Notre objectif est de vérifier l'existence d'une relation ou d'un lien de cause à effet entre les pratiques du Knowledge management et la compétitivité des PME industrielles marocaines.

Le raisonnement déductif que nous avons utilisé s'appuie sur la démarche hypothético-déductive. Une étude sur terrain à travers un questionnaire, elle a été menée auprès de 100 PME industrielles de la région Rabat- Salé-Kénitra. Pour tester de nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé le test d'indépendance de χ^2 (Khi- deux). Le test du khi-deux d'indépendance est un moyen statistique utilisé pour déterminer si les variables choisies, à savoir les pratiques du Knowledge management et la compétitivité des PME industrielles.

Par ailleurs, nous retenons que la compétitivité signifie la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'un pays à faire face à la concurrence (Bialès et al., 1999, p.105-106), et que l'avantage concurrentiel permet à l'entreprise de se différencier par rapport à ses concurrents et de réaliser des bénéfices. Il dépend donc de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients. D'un autre côté, le Knowledge management désigne l'ensemble des procédés qui organisent la connaissance au sein d'une organisation et qui lui permettent d'en tirer profit.

3. Résultat de l'étude empirique

Cette partie est dédiée à la vérification de la relation entre le Knowledge management et l'avantage concurrentiel des petites et moyennes entreprises (PME). Pour cela, nous avons mené une étude empirique basée sur une enquête qui a été réalisée auprès d'un échantillon des 100 PME industrielles de la région Rabat-Salé-Kénitra.

3.1. Le partage des connaissances et l'augmentation de l'apprentissage organisationnel

Pour analyser la relation entre le partage des connaissances et l'augmentation de l'apprentissage organisationnel, nous avons utilisé le test d'indépendance de (Khi-deux). En fait nous avons mené une enquête auprès de 100 PME pour savoir si le partage des connaissances peut influencer l'apprentissage organisationnel des PME. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Test de khi-2

PC/ Evol AO	Taille de l'entreprise			Total
	Moyennes Entreprises (entre 50 et 249 salariés)	Petites entreprises (entre 10 et 49 salariés)	Micro-entreprises (moins de 10 salariés)	
Oui	60	10	5	75
Non	4	6	15	25
Total	64	16	20	100

Source : SPSS

Le tableau des effectifs attendu est le suivant :

Le tableau des effectifs attendu

PC/ Evol AO	Taille de l'entreprise		
	Moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés)	Petites entreprises (entre 10 et 49 salariés)	Micro-entreprises (moins de 10 salariés)
Oui	48	12	15
Non	16	4	5

Source : SPSS

Nous avons calculé par la suite la distance de Khi-deux pour chaque modalité. Pour les entreprises de taille moyenne qui ont approuvé que le partage de la connaissance a un impact sur l'apprentissage organisationnel, la distance est : $\chi^2 = \frac{(60-48)^2}{48} = 4,66$. Le tableau des Khi-deux pour chaque sous-catégorie est le suivant :

Le tableau des Khi-deux pour chaque sous-catégorie

PC/ Evol AO	Taille de l'entreprise		
	Moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés)	Petites entreprises (entre 10 et 49 salariés)	Micro-entreprises (moins de 10 salariés)
Oui	3	0,33	6,66
Non	9	1	20

Source : SPSS

La distance de Khi-deux est la somme des différents éléments du tableau ci-dessus :

$$\text{Distance de } \chi^2 = 3 + 0,33 + 6,66 + 9 + 1 + 20 = \mathbf{39,99}$$

Ici $39,99 > 5,99$, donc on rejette H_0 : les deux variables ne sont pas indépendantes. Donc, nous pouvons déduire qu'il y a une relation de dépendance entre le partage des connaissances et l'amélioration de l'apprentissage organisationnel.

Interprétation

Suivant la taille des entreprises, il est à noter que :

- 60 moyennes entreprises affirment que le partage des connaissances a un impact sur l'apprentissage organisationnel ;

- 10 petites entreprises déclarent que le partage des connaissances a un impact sur l'apprentissage organisationnel, tandis que 6 confirment le contraire ;
- Uniquement 5 micro-entreprises confirment qu'il existe une relation entre le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel

Par ailleurs, nous pouvons ajouter que les petites et les micro-entreprises s'intéressent moins à la gestion de connaissance contrairement aux moyennes entreprises.

3.2. L'impact du KM sur la qualité des produits et services

Pour analyser la relation entre le KM et la qualité des produits et services, nous avons utilisé le test d'indépendance de (Khi-deux). En fait nous avons mené une enquête auprès de 100 PME pour savoir si le KM peut influencer la qualité des produits et services. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-après :

Test de khi-2

KM/ qualité	Taille de l'entreprise			Total
	Moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés)	Petites entreprises (entre 10 et 49 salariés)	Micro-entreprises (moins de 10 salariés)	
Oui	56	8	0	66
Non	14	12	10	34
Total	70	20	10	100

Source : SPSS

Le tableau des effectifs attendu est le suivant :

Le tableau des effectifs attendu

PC/ Evol AO	Taille de l'entreprise		
	Moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés)	Petites entreprises (entre 10 et 49 salariés)	Micro-entreprises (moins de 10 salariés)
Oui	46,2	13,2	9,99
Non	23,8	6,8	2,72

Source : SPSS

Nous avons calculé par la suite la distance de Khi-deux pour chaque modalité. Pour les entreprises de taille moyenne qui ont approuvé que le KM a un impact sur la qualité des produits et services, la distance est : $\chi^2 = \frac{(56-46,2)^2}{46,2} = 4,66$. Le tableau des Khi-deux pour chaque sous-catégorie est le suivant :

Le tableau des Khi-deux pour chaque sous-catégorie

PC/ Evol AO	Taille de l'entreprise		
	Moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés)	Petites entreprises (entre 10 et 49 salariés)	Micro-entreprises (moins de 10 salariés)
Oui	2,07	2.04	9.99
Non	4,03	4.20	19,48

Source : SPSS

La distance de Khi-deux est la somme des différents éléments du tableau ci-dessus :

$$\text{Distance de } \chi^2 = 2,07 + 4,03 + 2,04 + 4,20 + 9,99 + 19,48 = \mathbf{41,81}$$

Ici $41,81 > 5,99$, donc on rejette H_0 : les deux variables ne sont pas indépendantes. Donc, nous pouvons constater que la qualité des produits et services dépend des pratiques du KM.

Interprétation

Suivant la taille des entreprises, il est à noter que :

- 56 moyennes entreprises affirment que le KM a un impact sur la qualité des produits et services ;
- 12 petites entreprises déclarent que le KM n'influence pas la qualité des produits et services, tandis que 8 confirment le contraire ;
- Aucune micro-entreprises confirment l'existence d'une relation le KM et la qualité des produits et services.

D'après les résultats des études empiriques qui concernent l'impact du KM sur l'organisation de l'apprentissage au sein de l'entreprise ainsi que l'amélioration de la qualité des produits et services, on peut déduire que le KM permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité mais également sa performance.

Conclusion

En guise de conclusion, l'étude a prouvé que les pratiques de la gestion des connaissances ont un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel et améliorent la performance de l'organisation. En effet, la gestion des connaissances occupe une place importante au sein des structures organisationnelles, de façon à maintenir une position compétitive. Par ailleurs, la mondialisation ainsi que l'évolution technologique ont amené les entreprises à intégrer la gestion des connaissances au sein même de leurs stratégies.

L'objectif ultime de ce travail est de mettre en exergue le rôle fondamental de la gestion des connaissances comme une ressource stratégique créatrice de valeur, permettant à chaque organisation d'améliorer sa capacité d'acquisition, de partage et d'exploitation de son capital cognitif dans le but de renforcer sa compétitivité et d'optimiser sa performance.

Cependant, cette recherche présente certaines limites qu'il faut pointer du doigt. D'une part le cadre théorique pourrait intégrer différentes disciplines telles que l'innovation ou bien la transformation digitale. D'autre part, l'étude empirique est limitée et pourrait comprendre plusieurs secteurs d'activité et zones géographiques afin de bien valider les résultats.

Ces limites mettent en perspective l'étude de différents sujets à titre d'exemple, la relation entre la transformation digitale et les pratiques de gestion des connaissances et leur impact sur la compétitivité d'une organisation.

En définitive, cette étude confirme que la gestion des connaissances ne constitue pas uniquement un ensemble de pratiques ou de techniques intégrées au sein de l'entreprise, mais plutôt un véritable catalyseur de compétitivité et de performance pérenne. Elle nous mène en tant que chercheurs à poser la question suivante : « Quels sont les outils ou bien les stratégies qui permettent à la connaissance de devenir un atout ou bien un avantage concurrentiel pour une organisation ? ».

BIBLIOGRAPHIE

- Brilman, J., & Héraud, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management* (6e éd. Actualisée et augmentée). Paris: Éditions d'Organisation.
- Cooke, P., & Leydesdorff, L. (2006). *Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage*. *Journal of Technology Transfer*, 31(1), 5-15.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity, Part One*. New York: Harper & Row.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte.
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516-529.
- Louati, F., & Hikkerova, L. (2020). Gestion des connaissances, structures organisationnelles et compétitivité dans les PME tunisiennes. *Revue internationale des PME*, 4, 179-196.
- OCDE. (2023). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2023 : Les compétences au service d'une transition écologique et numérique résiliente*. Paris: Éditions OCDE.
- Schiuma, G., & Carlucci, D. (2018). The power of the arts in business. *Journal of Business Research*, 85, 342-347.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 33(1), 35-54.
- Wallez, N. (2010). *Le Knowledge Management : un partage de connaissances... et d'expérience*. Paris: Dunod.