

# PROPOSITION D'UN CADRE EXPLICATIF DES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE PARTAGE DES CONNAISSANCES DANS LES FIRMES : CAS DU SECTEUR AUTOMOBILE AU MAROC

Meryame EL IDRISSE<sup>1</sup>, Mohamed MAMAD<sup>2</sup>

**Meryame EL IDRISSE<sup>1</sup>,**  
Doctorante chercheuse en Sciences de Gestion  
FSJES- Kenitra Université Ibn Tofail, Maroc  
[meryame.elidrissi@uit.ac.ma](mailto:meryame.elidrissi@uit.ac.ma)

**Mohamed MAMAD<sup>2</sup>**  
Enseignant chercheur  
FSJES- kenitra Université Ibn tofail, Maroc  
[mamad.scm@gmail.com](mailto:mamad.scm@gmail.com)

## Résumé :

*Dans l'article suivant, nous présentons un cadre explicatif au comportement de partage de connaissances en s'inscrivant dans une approche motivationnelle et culturelle. En effet, si les opiniâtretés d'établissement des pratiques de diffusion et de partage de connaissances sont se propagées ces dernières décennies, il n'en reste pas moins que certains d'entre elles se sont vouées à l'échec. Subséquemment, l'analyse de la littérature, poursuivant un la démarche hypothético-déductive, a permis d'identifier trois variables explicatives du comportement étudié, à savoir « La culture organisationnelle », « les systèmes de récompenses », « les technologies d'informations ». Les hypothèses générées ont été testées auprès de 200 employés appartenant à un leader mondial dans le secteur automobile au Maroc. Les résultats de cette recherche ont mis en avant l'impact différencié des trois variables étudiées.*

**Mots-clés :** Partage de connaissances, culture organisationnelle, systèmes de récompenses tangibles, technologies de l'information

## Abstract:

*In the following article, we present an explanatory framework for knowledge sharing behavior within a motivational and cultural approach. Indeed, if the efforts to establish knowledge dissemination and sharing practices have spread over the last decades, some of them have failed. Subsequently, the analysis of the literature, following a hypothetical-deductive approach, allowed the identification of three explanatory variables of the studied behavior, namely "the organizational culture", "the reward systems", "the information technologies". The hypotheses generated were tested with 200 employees belonging to a world leader in the automotive sector in Morocco. The results of this research highlighted the differentiated impact of the three variables studied.*

**Keys words:** Knowledge sharing, organizational culture, tangible reward systems, information technology

## INTRODUCTION

Face à l'anéantissement des ressources dites naturelles, de nos jours, le développement économique d'un pays est reposé sur l'exploitation des ressources inexhaustibles comme la connaissance, on parle de l'économie de la connaissance. En fait, sa valeur a amplement développé et elles occupent une place de plus en plus importante dans les entreprises. Elles sont de plus en plus convoitées parce qu'elles sont vues comme une source d'avantage concurrentiel durable (Davenport & Prusak, 1998).

Pour être plus clair et précis, la gestion des connaissances ou le knowledge management considérée comme une pratique essentielle pour assurer la survie des entreprises. Plus spécialement, les organisations doivent mettre en place des méthodes et des outils afin de développer la création, l'usage et le partage des connaissances (Boisot, 2002).

Toutefois, il faut préciser que malgré l'importance stratégique que revêtent la diffusion et le partage des connaissances créées dans les firmes, un taux élevé d'échec de ces initiatives a été noté. Ceci s'est traduit par une insuffisance de retour sur investissement pour les managers (Ruggles, 1998).

Le présent article s'inscrit dans la suite de ces travaux et a pour finalité d'expliquer le comportement des personnes quant à la diffusion de leurs connaissances en intégrant des facteurs motivationnelles et culturelles. Pour répondre à ce but, nous montrons dans la première partie de ce papier, le cadre théorique ayant traité le partage de connaissances en se reposant sur une approche motivationnelle et culturelle. De ce cadre théorique, résultera un tas d'hypothèses de recherche. Nous exposons par la suite la méthodologie empruntée pour mettre à l'épreuve les hypothèses émises. Finalement, nous débordons et discutons les résultats obtenus.

### **1. Cadre théorique et hypothèses de recherche :**

Dans la littérature, la connaissance est le raisonnement sur les informations afin de guider d'une manière active l'exécution des tâches, la résolution des complications et la prise de décision dans le but de réaliser, apprendre et enseigner (Beckman 1997).

Elle résulte de la tête d'un individu et se base sur l'information qui est changée et enrichie par les expériences personnelles, les traditions et les valeurs attachées aux actions et décisions plus pertinentes. La connaissance construite par une personne peut différencier de la connaissance possédée par un autre individu ayant obtenu les mêmes informations. (Bender & Fish 2000).

Par ailleurs, la gestion des connaissances est définie comme la capacité de capturer sélectivement, archiver et accéder aux meilleures pratiques des connaissances qui sont reliées

au travail et aussi de prise de décisions des gestionnaires et collaborateurs. Ces connaissances concernent les comportements des personnes et des groupes. (Bergeron (2003). En effet, la réussite de la politique de gestion des connaissances dépend essentiellement du partage des connaissances, et de la façon dont il est opéré dans la firme (Wang & Noe, 2010).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus principalement au partage de connaissances. Ce dernier est très important au sein des entreprises. Il est défini comme les comportements par lesquels les personnes améliorent conjointement la compréhension de l'un à l'autre à travers la démonstration et l'articulation des connaissances personnelles, pour qu'elles puissent être usées et assimilées par l'ensemble des membres du personnel (Ipe, 2003).

Par ailleurs, outre sa capacité à procréer un avantage concurrentiel stable et durable, le partage de connaissances expose divers avantages au niveau intra-organisationnel. Aussi bien que , l'activité de partage permet de (Boukhari, 2008) :

- Concrétiser l'étape de création des connaissances. En effet, les connaissances créées par les entreprises ont une valeur restreinte si celles-ci ne sont pas diffusées et appliquées ;
- Procréer de nouvelles connaissances organisationnelles à partir de celles qui sont partagées et diffusées ;
- Développer la performance des personnes et des équipes de travail qui appliquent les connaissances utiles ;
- Réaliser les fonctions quotidiennes de façon plus rapide, grâce au partage et surtout à l'application de connaissances ;
- Garder les actifs intellectuels importants après le départ des employés clés de l'organisation ;
- Gagner du temps et d'effort immenses en diffusant des connaissances utiles et en évitant de 'réinventer la roue.

Pourtant, il faut souligner qu'au niveau des entreprises le comportement de partage de connaissances n'est pas un comportement naturel. Ce qui s'avère plutôt être naturel est la tendance des personnes à captiver les connaissances dont ils disposent (Davenport, 1998 ; Bounfour, 2000). Dans la littérature, nombreux travaux ont essayé de comprendre et d'expliquer ce comportement stratégique. Parmi les approches mobilisées, les approches culturelles et motivationnelles.

- **Les systèmes de récompenses :**

L'analyse des travaux portant sur le partage de connaissances permet de distinguer les récompenses tangibles et les récompenses intangibles. Les récompenses tangibles renvoient aux récompenses monétaires telles que les incitations économiques sous la forme de primes, d'augmentations des salaires, de stock-options ou de sécurité accrue, à l'accès aux connaissances et informations distribuées par les autres contributeurs (D. Cohen, 1998 ; J. H. Dyer et K. Nobeoka, 2000 ; H. Hall, 2001). Également à l'avancement de carrière quand les comportements de stockage et partage sont valorisés et évalués.

Les récompenses intangibles, quant à elles, renvoient aux récompenses verbales perçues par une personne. Elles aident au développement de la réputation de ce dernier et se manifestent par la reconnaissance des pairs et de la hiérarchie qui le considèrent comme un expert dans son domaine. En outre, pour les individus, les connaissances sont considérées comme une source de pouvoir et permettent de renforcer leur légitimité au sein de son entreprise. Considérée également comme une propriété privée, celui-ci devient réticent quant à sa diffusion. Dans ce contexte, les firmes octroient des récompenses à leurs employés dans le but de rémunérer les connaissances qu'ils ont acceptées de partager. Celles-ci constituent une contrepartie du temps et de l'effort engagés dans le processus de partage (Davenport & Prusak, 1998 ; Markus & al., 2000).

**H1** : les systèmes de récompenses ont un impact positif sur le partage de connaissance.

- **La culture organisationnelle :**

Pour que le partage des connaissances se fasse dans de bonnes conditions, la culture organisationnelle doit le promouvoir et l'encourager (Ipe, 2003).

McDermott et O'Dell (2001) définissent une culture de partage de connaissances comme une culture d'organisation où les personnes appartenant à une entreprise, partagent leurs savoirs et idées tout en considérant ce comportement comme un comportement naturel, non imposé ou décrété.

Dans une entreprise où une culture d'échange de connaissances bel et bien existe, le comportement de partage, considéré comme le plus adapté, est attendu de chaque personne. Dans ce contexte, la culture de partage a un ensemble de particularités qui facilitent le partage de connaissances au sein des firmes.

Cette culture de partage de connaissance se base sur un climat d'attention et de confiance, sur une communication ouverte et franche, sur un respect mutuel, et requiert l'utilisation d'un langage commun (Cabrera & Cabrera, 2005), sur la collaboration, la valorisation de

l'expérimentation et de l'innovation, le leadership et aussi une vision claire des finalités de l'entreprise en matière de gestion des connaissances (Gold & al., 2001).

Elle doit également mettre le point sur l'apprentissage collaboratif et maintenir l'amélioration continue des connaissances et des compétences de ses collaborateurs (Conley & Zheng, 2009).

Une telle culture assure le succès des projets de gestion des connaissances et les moyens initiés n'ont aucune influence sur le partage des connaissances si elle va à son inverse (Davenport, De Long & Beers, 1998 ; McDermott & O'Dell, 2001).

En effet, la culture encourage le partage de connaissances en créant un contexte caractérisé par des valeurs sociales qui favorisent le partage de connaissances. Ces normes se transmettent par les processus de socialisation, la narration et les rituels. Ensuite, la culture crée un climat basé sur la confiance, qui encourage les personnes à diffuser leurs connaissances sans crainte de perte de leur légitimité.

En effet, les individus partagent les connaissances lorsqu'ils l'expérience à partager, et lorsqu'ils sont structurellement intégrés dans le réseau (El farchi & Zerrad 2022)

**H2** : La culture organisationnelle a un impact positif sur le partage de connaissances.

- **Les technologies de l'information**

Les technologies de l'information (TI) sont définies comme l'ensemble d'ordinateurs, des logiciels et des données qui sont intégrés et interconnectés afin que toutes les informations puissent être expédiées rapidement et facilement à partir des utilisateurs et véhiculées à travers le réseau et les processus de transformations (Feng, 2010 ; Abecassis et al., 2007 ; Kim et Oh, 2005).

En effet, les outils technologiques efficaces encouragent et favorisent le partage des connaissances (Sandhu et al., 2011 ; Seba et al., 2012), car ils facilitent la communication et permettent aux membres du personnel de partager facilement et à moindre coût de l'information et des connaissances (Davenport & Prusak, 1998 ; Wong, 2005). Toutefois, pour être bel et bien efficaces, ces outils doivent être intuitifs et simples d'emploi (Conley & Zheng, 2009) et doivent être adaptés aux besoins des employés et au contexte de l'entreprise (Harvey, 2010).

**H3** : les technologies d'informations ont un impact positif sur le partage de connaissances.

## 2 .METHODOLOGIE

Afin de tester les hypothèses générées antérieurement, nous avons choisi de nous inscrire dans une approche quantitative. De ce fait, Nous avons recouru au questionnaire pour collecter les données qui nous ont permis de vérifier empiriquement notre modèle. Pour opérationnaliser les variables de notre recherche, nous nous sommes basés sur les travaux empiriques précédents, qui ont déjà proposé des mesures à celles-ci. Un certain nombre de changements ont été portées pour rendre les échelles convenables au contexte du partage de connaissances.

- La variable dépendante partage de connaissances est mesuré par l'échelle proposée par Lu et al. (2006). En effet, cette échelle de mesure a un excellent degré de fiabilité avec un alpha de Cronbach de 0,90.
- La variable indépendante systèmes de récompenses est mesurée par une échelle composée à partir de différents items issus de la littérature (Gold et al., 2001; Al-Alawi et al., 2007; Lin, 2007).
- -La variable indépendante culture organisationnelle est mesurée par l'échelle de Van den Berg & Wilderom (2004).

### Le tableau 1 récapitule les échelles utilisées :

Dans le questionnaire, les items sont mesurés sur une échelle de Likert à 7 niveaux : 1=Pas du tout d'accord ; 2=Pas d'accord ; 3=Plutôt pas d'accord; 4=Ni d'accord, Ni pas d'accord ; 5=Plutôt d'accord ; 6=D'accord ; 7=Tout à fait d'accord.

**Tableau 1 : Échelles de mesure des variables de recherche**

Variable	Items	Origine de l'échelle
<b>Partage de connaissances</b>	1. Dans mon travail quotidien, je prends l'initiative de partager mes connaissances avec mes collègues. 2. Je garde pour moi mon expérience professionnelle et ne la partage pas facilement (r). 3. Je partage avec les autres des expériences et savoir-faire professionnels utiles. 4. Après avoir acquis de nouvelles connaissances utiles au travail, je les diffuse afin que les autres puissent en profiter. 5. Je ne parle jamais de mon expertise professionnelle aux autres sauf si ma hiérarchie me le demande (r). 6. Au travail, je diffuse mes connaissances en les partageant avec d'autres personnes. 7. Tant que mes collègues en ont besoin, je partage toujours tout ce que je sais sans aucune rétention.	Lu et al. (2006)
<b>Systèmes de récompenses</b>	1- Nous sommes récompensés pour avoir partagé nos connaissances et notre expérience avec nos collègues.	(Gold et al., 2001; Al-

	<p>2- Les récompenses disponibles pour le partage des connaissances sont efficaces pour motiver le personnel à diffuser ses connaissances.</p> <p>3- Partager mes connaissances avec mes collègues devrait être récompensé par un salaire plus élevé.</p> <p>4- Le partage de mes connaissances avec mes collègues devrait être récompensé par une prime plus élevée.</p> <p>5- Le partage de mes connaissances avec mes collègues devrait être récompensé par une promotion.</p> <p>6-Le partage de mes connaissances avec mes collègues devrait être récompensé par une plus grande sécurité d'emploi.</p>	Alawi et al., 2007; Lin, 2007)
<b>Culture organisationnelle</b>	<p>1-Les personnes travaillant dans différents départements ont une vision commune.</p> <p>2- Nous avons des valeurs éthiques qui nous aident à différencier le bien du mal et qui guident notre comportement.</p> <p>3- Nous disposons d'un système de valeurs qui détermine la manière d'agir.</p> <p>qui a une valeur claire et cohérente.</p> <p>4- Mon organisation donne la liberté aux employés de s'écarter des règles.</p> <p>5-Nos employés ont la possibilité d'introduire leurs idées avant que la direction ne prenne des décisions.</p> <p>6-Il existe un code éthique qui guide notre comportement et nous indique la différence entre le bien et le mal.</p> <p>7- Mon organisation a une culture très forte.</p> <p>8- Dans mon organisation, il est facile de parvenir à un accord, même sur des questions difficiles.</p> <p>9- Dans mon organisation, il existe un accord clair sur la bonne et la mauvaise façon de faire les choses.</p>	Van den Berg & Wilderom (2004).
<b>Technologies d'informations</b>	<p>1- Notre entreprise fournit un support informatique pour les travaux collaboratifs</p> <p>2- Notre société fournit un support informatique pour la communication entre les membres de l'organisation.</p> <p>3- Notre entreprise fournit un support informatique pour le partage de l'information et des connaissances.</p> <p>4- Les outils technologiques disponibles dans l'organisation pour le partage des connaissances sont efficaces.</p>	(Lee and Choi, 2003; Al-Alawi et al., 2007)

D'ailleurs, après l'étape d'opérationnalisation et de constitution des instruments de mesure. Nous avons recouru au questionnaire pour collecter les données, le questionnaire a été administré auprès de 400 employés appartenant à des entreprises du secteur automobile au Maroc. La distribution de celui-ci s'est réalisée par Internet, en envoyant un message électronique à notre échantillon cible. Le message électronique partagé, comportait une adresse URL sur laquelle le répondant doit cliquer afin d'accéder au questionnaire.

Au final, 220 questionnaires ont été réceptionnés, L'échantillon comprend 60% d'hommes et 40% de femmes. Parmi eux, 58% ont moins de 40 ans, 86,7% ont l'un des deux diplômes supérieurs : 'Bac+4' et 'Bac+5 et plus' et 72,4% sont des managers. Ces personnes ont généralement moins de vingt années d'expériences et travaillent depuis moins de cinq années dans leurs postes actuels.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

#### 3.1 Validation des instruments de mesure

Le test des instruments de mesure s'effectue en deux phases .La première consiste en l'effectuation d'une analyse factorielle exploratoire, la seconde en la mise en œuvre d'une analyse factorielle confirmatoire. La validation de ces instruments de mesure consiste à apprendre la dimensionnalité des cinq échelles utilisées dans cette recherche à travers l'analyse en composantes principales (ACP), de la même manière que leur fiabilité. Cette dernière est appréciée par le coefficient alpha de Cronbach. Avant de lancer une ACP, avant toute chose nous nous sommes garantis que les données sont factorisables.

A cet égard, trois tests ont été opérés.

- le test de sphéricité de Bartlett (significatif pour les 5 variables métriques).
- le KMO dont (la valeur est supérieure à 0,8 donne un résultat satisfaisant).
- la diagonale de la matrice de corrélations anti-image (rend compte d'indices MSA supérieurs à 0,5 pour toutes les variables).

Après d'être assuré que l'ensemble des modalités de factorisation sont emplies, l'analyse factorielle a été conduite, pour épurer les échelles et déterminer le nombre d'axes qu'on peut retenir. Trois critères essentiels ont été usés. Il s'agit le test du coude, le critère de restitution minimum fixé au seuil de 50% et finalement, le critère de Kaiser. Les résultats dévoilent que quatre variables sont unidimensionnelles, à savoir « Partage de connaissances », « systèmes de récompenses » et « technologies d'informations », « Culture organisationnelle ». Enfin, toutes les échelles attestent d'une cohérence interne satisfaisante (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Récapitulatif des résultats relatifs à la validation des échelles de mesure**

	Nbre d'items avant ACP	Nbre d'items après ACP	Nbre de facteurs retenus	Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach
<b>Partage de connaissances (PARK)</b>	7	4	1	67%	0,833
<b>Systèmes de récompenses (SYSRE)</b>	6	5	1	55%	0,790
<b>Culture organisationnelle (CUO)</b>	9	9	1	68%	0,839



<b>Technologies d'informations (TEIN)</b>	4	4	1	68%	0,839

### 3.2 Test des hypothèses :

Afin de tester les liens qui existent entre la variable dépendante Partage de connaissances et les diverses variables indépendantes issues de l'ACP à savoir «Culture organisationnelle», « Systèmes de récompenses », « technologies de l'information », nous avons choisi la méthode de régression multiple. Cette dernière permet d'identifier un modèle répondant à la fois aux deux conditions : avoir un pouvoir explicatif élevé et être parcimonieux, c'est-à-dire comprendre le plus petit nombre de variables explicatives (Evrard & al., 2003). il est nécessaire de s'assurer que les variables explicatives doivent être indépendantes les unes des autres (Evrard et al., 2003 ; Hair et al., 2006 cité par Abbad, 2008) .

Pour cela, nous avons utilisé la méthode « Backward » on part du modèle avec toutes les variables auxquelles on a pensé, en retirant à chaque phase une seule variable jusqu'à ce que la comparaison des modèles indique qu'il est préférable de ne plus retirer de variable ;

La mise à l'épreuve des hypothèses (tableau 3) montre que seules les variables « les technologies de l'information » et « culture organisationnelle » ont impact respectivement très significatif et significatif sur le partage de connaissances. Ces résultats viennent approuver les études théoriques et empiriques antécédentes et sont également conformes aux préconisations théoriques et aux validations empiriques ayant souligné le rôle de la culture de partage pour encourager les comportements individuels de partage de connaissances (Nevis & al., 1995 ;Sveiby & Simons, 2002; Lee & Choi, 2003 ; Moffett & al., 2003 ; Taylor & Wright, 2004).

En revanche, à l'opposé à ce qui a été supposé au départ, la variable « système de récompenses » n'a pas un impact significatif sur le comportement étudié. Cela signifie que l'individu, en partageant ses connaissances, n'exprime pas une motivation extrinsèque, il ne cherche ni des récompenses monétaires et symboliques, ni un avancement de carrière ou encore un progrès de sa réputation. Ce résultat vient confirmer celui auquel ont abouti certains chercheurs qui ont découvert que les récompenses tangibles et intangibles ont un impact non significatif sur le comportement de partage de connaissances (Ko & al., 2005 ; Kwok & Gao, 2005-06).

## CONCLUSION

Notre travail a un double apport, un apport théorique dans la mesure où nous avons dévoilé un modèle qui permet de mieux analyser et comprendre les facteurs organisationnels qui influencent le partage de connaissance notamment dans les entreprises du secteur automobile au Maroc, également un autre apport méthodologique où nous avons fait appel à la démarche quantitative pour en discerner la réalité sous-jacente sur le phénomène étudié.

La revue de littérature a permis d'identifier trois facteurs primordiaux à savoir : Les systèmes de récompenses, la culture organisationnelle, les technologies d'informations. Confrontées au champ d'investigation, les hypothèses de recherche ont permis de déduire à partir d'un échantillon de 200 collaborateurs, que seuls les facteurs culture organisationnelle et technologies d'informations expliquent le comportement étudié. Subséquemment, la contribution de ce travail consiste à avoir intégré dans le même modèle les variables d'ordre motivationnel et culturel. Également, l'emploi d'une étude quantitative fondée sur l'administration d'un questionnaire vient améliorer et enrichir les travaux qui ont traité la problématique du partage de connaissances, et qui sont pour la totalité de nature théorique ou adoptant une méthode qualitative.

A la fin, cette recherche a permis de tester ou re-tester pour la première fois des échelles de mesure dont les spécificités psychométriques se sont avérées satisfaisantes. Pour un autre motif, il faut souligner que les composants de réponse fournis à notre problématique de recherche souffrent de plusieurs limites indissociables aux choix effectués, puisque seuls les approches motivationnels et culturels ont été pris en considération dans cet article. Également, au niveau de la méthodologie mobilisée, l'unicité du cas étudié limite la généralisation de nos résultats. Pour cette raison, cette étude exige d'être poursuivie spécialement en développant l'explication du partage de connaissances à travers d'autres facteurs cités dans la littérature comme l'engagement (van den Hooff & de Ridder, 2004) et l'utilité perçue de la connaissance à partager (Kankanhalli & al., 2005). Aussi, cette étude mérite d'être rétablie dans d'autres contextes organisationnels pour vérifier la validité externe de celle-ci.

## BIBLIOGRAPHIE

- Beckman, T. (1997, July). A methodology for knowledge management. IASTED.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of knowledge management*.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Boisot, M. (2002). The creation and sharing of knowledge. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 65-77.
- BOUNFOUR, A. (2000). Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation: entre théorie du " haut " et théorie du " bas ". *Systèmes d'Information et Management (French Journal of Management Information Systems)*, 5(2), 7-40.
- Boukhari, S. (2008). *Les facteurs explicatifs du comportement de contribution aux systèmes de gestion des connaissances intégratifs: le cas des bases électroniques de connaissances* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).
- BOUKHARI, S. (2016). PROPOSITION D'UN CADRE EXPLICATIF DU PARTAGE DE CONNAISSANCES DANS LES ORGANISATIONS: LE CAS D'UN GROUPE AGROALIMENTAIRE FRANCAIS. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 1(1).
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735.
- Cohen, D., Debonneuil, M., Strauss-Kahn, D., Davanne, O., & Didier, M. (1998). *Nouvelle économie*. La documentation française
- Conley, C. A., & Zheng, W. (2009). Factors critical to knowledge management success. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 334-348
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press
- Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California management review*, 40(3), 195-208.

DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of management studies*, 33(3), 361-379

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.

ELFARCHI, F, & ZERRAD, J, Examen des facteurs influencent le partage de connaissances dans la communauté en ligne : Réflexion théorique

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of information science*, 27(3), 139-146.

Harvey, J. F. (2010). Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées. *Gestion*, 35(4), 73-80.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359

Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143

Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS quarterly*, 59-85.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*.
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41.

Markus, M. L., Majchrzak, A., & Gasser, L. (2002). A design theory for systems that support emergent knowledge processes. *MIS quarterly*, 179-212

McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*.

Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of knowledge Management*.

Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.

Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.

Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*.

Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of knowledge Management*.

Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 17(2), 22-37.

Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.

Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*.

