



## LA CONTRIBUTION DU PARTAGE DE CONNAISSANCES À LA CAPACITÉ D'INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES : CAS DES PME AGRICOLES DU GRAND AGADIR

EL ABIDI Ayoub<sup>1</sup>, FARSAD Mohamed Elmehdi <sup>2</sup>, Ennamer Naima<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Docteur en sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Université IBN Zohr, Agadir, Maroc.

<sup>2</sup> Doctorant, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Ait Melloul, Université IBN Zohr, Agadir, Maroc.

<sup>3</sup> Doctorante en sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Université IBN Zohr, Agadir, Maroc.

*This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.*



**Résumé :** Cette étude vise à tester la contribution des facteurs individuels, organisationnels et technologiques dans les processus de partage des connaissances dans les entreprises familiales, et à déterminer s'il les aide à augmenter leurs capacités d'innovation managériales. Basée sur une enquête menée auprès de 41 PME familiales qui opèrent dans le secteur agricole dans le grand Agadir, cette étude applique la modélisation d'équations structurelles pour analyser le modèle de recherche. Les résultats affichent que le facteur individuel l'auto-efficacité des connaissances contribue de manière significative les processus de partage des connaissances. Cependant pour le facteur organisationnel, les récompenses organisationnelles influencent uniquement et partiellement la collecte des connaissances. Tandis que le facteur technologique impacte en partie le partage de connaissance en affichant une corrélation acceptable avec le don des connaissances. Les résultats affirment également que la volonté des employés à la fois de donner et de collecter des connaissances aide l'entreprise à améliorer sa capacité d'innovation.

**Mots-clés :** Partage de connaissances ; Capacité d'innovation ; Innovation managériale ; Agriculture ; PME

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.11243583>

## 1. INTRODUCTION

La connaissance est la ressource essentiels d'une organisation (Swanson et al., 2020). C'est ressource précieuse, rare et unique qui confère à une organisation un avantage concurrentiel durable (Milkovic et al., 2020). Aujourd'hui, toutes les organisations la considèrent la connaissance comme un atout précieux pour leur survie, leur amélioration continue et leur succès. Il peut être défini comme une culture d'interaction sociale, impliquant la communication de connaissances, d'expériences et de compétences des employés à travers l'ensemble du service ou de l'organisation (Abdallah et al., 2012).

Le partage des connaissances crée des opportunités pour maximiser la capacité de l'entreprise à combler ces besoins et génère des solutions et des gains d'efficacité qui offrent à une entreprise un avantage concurrentiel (Reid, 2003). Ce partage des connaissances comprend un ensemble de compréhensions partagées liées à l'accès des employés à des informations pertinentes et à la production et à l'usage de réseaux de connaissances au sein des organisations (Hogel et al., 2003).

De plus, le partage des connaissances se fait aux niveaux individuel et organisationnel. Pour les employés individuels, le partage des connaissances consiste à parler à des collègues pour les aider à mieux faire quelque chose, plus rapidement ou plus efficacement. Pour une organisation, le partage des connaissances consiste à capturer, organiser, réutiliser et transférer des connaissances basées sur l'expérience qui résident au sein de l'organisation et à mettre ces connaissances à la disposition des autres membres de l'entreprise.

Un bon nombre d'études ont montré que le partage des connaissances est essentiel, car il permet aux organisations d'améliorer leurs performances d'innovation et de réduire les efforts d'apprentissage redondants (Reid, 2003 ; Scarbrough, 2003).

Ainsi, pour évaluer cette prémisse, cette recherche est une tentative d'enquêter sur le partage des connaissances en tant que catalyseur de la capacité d'innovation des organisations. En d'autres termes, l'étude examinera les effets des facteurs individuels, organisationnels et technologiques et s'ils sont en corrélation avec la capacité d'innovation.

L'ensemble de ces apports nous ont servis pour poser les questions de recherche ci-dessous :

1. Quels sont les facteurs motivant le partage de connaissances dans les entreprises familiales ?

2. Qu'est-ce qui motive les employés et la direction à partager les connaissances dans les entreprises familiales ?

3. Le partage des connaissances augmente-t-il la capacité d'innovation managériale d'une entreprise ?

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

### **2.1. Contexte de la recherche**

Le partage des connaissances fait référence aux employés ou aux équipes au sein d'une organisation ou dans l'ensemble de celle-ci qui échangent des informations et en discutent par le biais de différents canaux (Yao et al., 2020). Le partage des connaissances est également l'échange d'informations par des unités organisationnelles en vue d'avantages actuels et futurs (Eidizadeh et al., 2017).

Essentiellement, le partage des connaissances est le processus par lequel un individu transmet sa compréhension à un autre. Ce transfert permet d'obtenir de nouveaux avantages pour de nouvelles actions. Le partage des connaissances ajoute donc de la valeur aux connaissances organisationnelles (Kuo et al., 2014).

Différents chercheurs ont publié des points de vue variés sur ce qu'est le partage des connaissances et sur ce qui motive les employés d'une organisation à partager leurs connaissances. Selon Wasko et Faraj (2005) les motivations individuelles peuvent permettre aux employés de partager leurs connaissances. Les gens contribuent au savoir lorsqu'ils perçoivent que cela améliore leur réputation professionnelle et lorsqu'ils ont l'expérience à partager (Wasko et Faraj, 2005).

Également, les employés tendent à partager leurs connaissances lorsqu'ils trouvent que cela vaut la peine d'aider les autres. D'autres chercheurs estiment qu'une culture organisationnelle permet également le partage des connaissances comme les systèmes de récompense liés aux connaissances et le climat de leadership ouvert (Bartol et Srivastava, 2002 ; Taylor et Wright, 2004). Bartol et Srivastava (2002) soutiennent qu'un partage réussi des connaissances nécessite des catalyseurs sous la forme d'une infrastructure de TIC et d'un système de récompense qui encourage les activités de partage des connaissances.

Considérant que le transfert de connaissances d'une personne à une autre crée de nouvelles connaissances, certains chercheurs comme Van den Hooff et Van Weenen (2004) considèrent le partage des connaissances comme le processus par lequel l'échange de connaissances se fait de façon réciproque entre les employés et produisent ensemble de nouvelles connaissances. Le partage des connaissances est l'offre et la demande de nouvelles connaissances (Abdallah et al., 2012).

Les connaissances partagées dans une organisation entre les employés aident souvent à façonner la manière dont les choses sont faites. Si ces connaissances sont partagées, adoptées et utilisées avec succès dans l'organisation en tant que nouvelle idée, processus, service ou produit, cela conduit à l'innovation. Selon Damanpour (1991), l'innovation est l'adoption d'une idée, ou un comportement nouveau par l'entreprise. Cela peut être un service, un nouveau produit, une nouvelle technologie ou une nouvelle pratique administrative.

Les groupes de travail doivent améliorer le partage des connaissances pour atteindre leurs objectifs, car il aide les membres à partager leurs expériences et leurs connaissances. Un partage inadéquat des connaissances affaiblit la position concurrentielle et l'efficacité des groupes de travail (Tsai et al., 2014). Si le partage des connaissances est une fonction naturelle et automatique, il est contrôlable au niveau individuel. Si les entreprises ne facilitent pas le partage des connaissances, leurs employés risquent de perdre ces informations après avoir quitté l'entreprise (Wickramasinghe, 2015).

Les chercheurs ont examiné le partage des connaissances aux niveaux organisationnel et individuel. Au niveau individuel, le partage des connaissances correspond à la quantité d'informations que les employés partagent (Bhatti et al., 2021). Au niveau organisationnel, le partage des connaissances consiste à saisir, coordonner et réutiliser les connaissances et à les mettre à la disposition des autres (Hussein et al., 2016).

Selon Divine et al. (2012), les entreprises innovantes sont plus flexibles et peuvent s'adapter à un environnement changeant. Cette étude s'intéresse plus particulièrement aux catalyseurs du partage des connaissances, qu'ils soient facteurs individuels, organisationnels ou technologiques, et à leur relation avec la capacité d'innovation d'une entreprise à travers le processus de partage des connaissances, à travers ses deux dimensions le don et la collecte de connaissance.

## 2.2. Développement des hypothèses de recherche

### 2.2.1. Facteurs individuels en tant que déterminants des processus de partage des connaissances

Notre recherche s'est concentrée sur les facteurs individuels qui favorisent ou inhibent les activités de partage des connaissances organisationnelles. Les deux facteurs qui peuvent être des déterminants du partage des connaissances sont : le plaisir d'aider les autres et l'auto-efficacité des connaissances.

Le plaisir d'aider les autres découle du concept d'altruisme. L'altruisme défini par Organ (1988) comprend des comportements discrétionnaires qui aident des personnes spécifiques avec des tâches ou des problèmes pertinents sur le plan organisationnel. Les détenteurs du savoir peuvent être motivés par un altruisme relatif lié à leur désir d'aider les autres (Constant et al., 1994 ; Davenport et Prusak, 1998).

Des recherches antérieures montrent que les employés sont intrinsèquement motivés à apporter des connaissances parce que s'engager dans des activités intellectuelles et résoudre des problèmes, et parce qu'ils aiment aider les autres (Wasko et Faraj, 2005).

Les détenteurs du savoir qui ont du plaisir à aider les autres peuvent être plus favorables au partage des connaissances et plus enclins à partager des connaissances - en termes de don et de collecte. L'hypothèse suivante est donc proposée :

**H1.a :** Le plaisir d'aider les autres influence positivement la volonté des employés à faire un don des connaissances.

**H1.b :** Le plaisir d'aider les autres influence positivement la volonté des employés à collecter les connaissances.

L'auto-efficacité est définie comme les jugements des individus concernant leurs attitudes à organiser et à accomplir les plans d'action essentiels pour atteindre des niveaux de performance spécifiques (Bandura, 1986). L'auto-efficacité peut aider à motiver les employés à échanger leurs connaissances avec leurs collaborateurs (Wasko et Faraj, 2005).

Les chercheurs ont également constaté que les employés qui ont une grande confiance dans leur capacité à fournir des connaissances précieuses sont plus susceptibles d'accomplir des tâches spécifiques (Constant et al., 1994).

L'auto-efficacité des connaissances se manifeste généralement chez les personnes croyant que leurs connaissances peuvent aider à résoudre les problèmes liés au travail et à améliorer l'efficacité au travail (Luthans, 2003). Les employés qui croient pouvoir contribuer à la performance organisationnelle en partageant leurs connaissances développeront une plus grande volonté positive à la fois de contribuer et de recevoir des connaissances. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont proposées :

**H2.a :** L'auto-efficacité des connaissances influence positivement la volonté des employés à faire un don des connaissances.

**H2.b :** L'auto-efficacité des connaissances influence positivement la volonté des employés à collecter les connaissances.

### **2.2.2. Facteurs organisationnels en tant que déterminants des processus de partage des connaissances**

Le soutien de la direction est considéré comme l'une des influences potentielles importantes sur les connaissances organisationnelles (Connelly et Kelloway, 2003). D'après Lin (2006) le soutien de la direction est essentiel pour créer un climat favorable et fournir des ressources suffisantes. MacNeil (2004) a souligné l'importance du soutien visible de la direction au climat de partage des connaissances organisationnelles.

En outre, Lin et Lee (2004) ont proposé que la perception de l'encouragement de la direction à l'égard des intentions de partage des connaissances est nécessaire pour créer et maintenir une culture positive de partage des connaissances dans une organisation. Par conséquent, cette étude s'attend à ce que le soutien de la direction contribue à la volonté des employés à partager leurs connaissances avec leurs collègues. Les hypothèses suivantes sont donc formulées :

**H3.a. :** Le soutien de la direction influence positivement la volonté des employés à faire un don des connaissances.

**H3.b :** Le soutien de la direction influence positivement la volonté des employés à collecter les connaissances.

Les récompenses organisationnelles indiquent ce que les valeurs de l'organisation façonnent les comportements des employés (Cabrera et Bonache, 1999). Les récompenses organisationnelles peuvent aller des incitations monétaires telles que l'augmentation du salaire

et des primes aux récompenses non monétaires telles que les promotions et la sécurité d'emploi (Davenport et Prusak, 1998 ; Hargadon, 1998).

Cette étude s'attend donc à ce que si les employés croient pouvoir recevoir des récompenses organisationnelles en offrant leurs connaissances, ils développent une plus grande volonté positive à la fois de faire un don et de recevoir des connaissances. Les hypothèses suivantes sont proposées :

**H4.a :** Les récompenses organisationnelles influencent positivement la volonté des employés à faire un don des connaissances.

**H4.b :** Les récompenses organisationnelles influencent positivement la volonté des employés à collecter les connaissances.

### **2.2.3. Facteurs technologiques en tant que déterminants des processus de partage des connaissances**

L'utilisation des TIC et le partage des connaissances sont étroitement liés, car les TIC peuvent permettre une recherche, un accès et une récupération rapides de l'information, et peuvent soutenir l'échange et l'entraide entre les employés de l'organisation (Huysman et Wulf, 2006).

Dans le cadre du partage des connaissances, l'utilisation du développement des TIC facilite de nouvelles méthodes et applications telles que les bases de données en ligne, l'intranet, les communautés virtuelles, etc., et permet aux entreprises d'étendre les réseaux sociaux disponibles en dépassant les frontières géographiques et en réalisant ainsi des activités de collaboration plus efficaces (Pan et Leidner, 2003).

De plus, Zack (1999) estime que les TIC jouent les trois rôles différents suivants dans les activités de gestion des connaissances : acquisition des connaissances, définir, stocker, catégoriser, indexer et relier des éléments numériques liés aux connaissances, et finalement rechercher et identifier le contenu connexe.

De plus, selon Yeh et al. (2006), une gestion efficace des connaissances nécessite que les employés partagent leurs connaissances via des installations TIC, car les TIC peuvent fournir des canaux de communication pour obtenir des connaissances, corriger les processus de flux et identifier l'emplacement des porteurs de connaissances et des demandeurs. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont proposées :

**H5.a :** Le soutien des TIC influence positivement la volonté des employés à faire un don des connaissances.

**H5.b :** Le soutien des TIC influence positivement la volonté des employés à collecter les connaissances.

#### **2.2.4. Processus de partage des connaissances et capacité d'innovation des entreprises**

Il est indéniable que l'aptitude d'une organisation à assimiler et à exploiter les connaissances peut contrôler son niveau d'innovation organisationnelle. De nombreux chercheurs soulignent l'importance du partage des connaissances pour augmenter la capacité d'innovation (Lin, 2006).

La définition de Davenport et Prusak (1998) indique que la connaissance est personnelle. Les entreprises ne commencent à manager les ressources de connaissances d'une manière efficace jusqu'à ce que les employés soient prêts à coopérer avec leurs collègues pour apporter des connaissances à l'entreprise. Le don de connaissances vise à voir les connaissances individuelles devenir des connaissances de groupe et organisationnelles au fil du temps, ce qui à son tour améliore le stock de connaissances dont dispose l'entreprise. Une entreprise qui encourage les employés à acquérir et transformer les connaissances est capable de produire de nouvelles idées et de développer de nouvelles opportunités, facilitant également les activités d'innovation (Darroch et McNaughton, 2002).

La collecte de connaissances comprend des processus et des mécanismes de collecte d'informations et de connaissances provenant de sources internes et externes. Le processus de collecte de connaissances dans lequel les connaissances organisationnelles deviennent des connaissances de groupe et individuelles implique l'intériorisation et la socialisation des connaissances.

Hansen (1999) a suggéré que la collecte de connaissances représente un aspect clé de la réussite d'un projet, en particulier pour les organisations fortement impliquées dans des projets d'innovation. La génération de nouvelles idées et l'amélioration des produits fermes, grâce à une meilleure capacité d'absorption, pourraient améliorer les performances d'innovation (Jantunen, 2005). Plus précisément, une entreprise capable de rassembler et d'intégrer des connaissances est plus susceptible d'être unique, rare et difficile à reproduire pour ses rivaux, et a donc le potentiel de maintenir des niveaux élevés de capacité d'innovation de l'entreprise.

Cette étude s'attend à ce que la volonté des employés à la fois de faire un don et de collecter des connaissances avec leurs collègues soit susceptible de soutenir l'innovation et ainsi de mieux positionner l'entreprise en termes d'avantage concurrentiel à long terme. Les hypothèses suivantes sont ainsi formulées :

**H6.** : La volonté des employés de faire don de leurs connaissances contribuerait à la capacité d'innovation de l'entreprise.

**H7.** : La volonté des employés de collecter des connaissances contribuerait à la capacité d'innovation de l'entreprise.

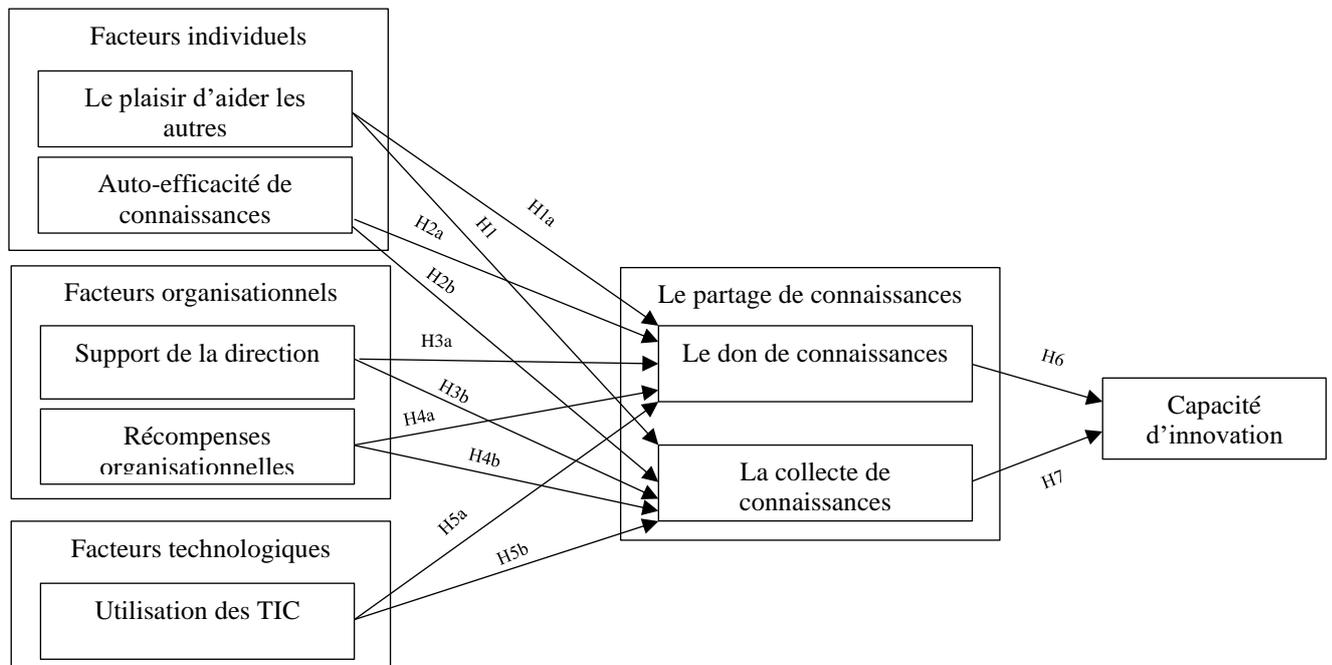
### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour repérer les relations causales entre nos concepts, nous avons opté pour une posture épistémologique post-positiviste et une approche hypothético-déductive, autrement dit la démonstration des relations systématiques entre la théorie et la réalité observable sur le terrain via des indicateurs.

#### 3.1.1. Modèle de recherche

La figure 1 illustre l'ensemble des hypothèses prises en compte dans le modèle de recherche.

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



Source : Auteurs

### **3.1.2. Échantillon de la recherche**

Nous avons mené l'étude auprès d'un échantillon des petites et moyennes entreprises opérantes dans le secteur agricole, dont le nombre est de 41 PME familiales moyennant une étude quantitative basée sur une enquête par questionnaire. Le Grand Agadir a été choisi non seulement en raison de la proximité des répondants, mais aussi en raison du nombre élevé de PME familiales et de leur contribution à la structure économique de la région.

La contribution de l'agriculture à l'économie régionale avoisine les 17 % (Saber, 2022) et sa part dans la région est bien établie. Le secteur agricole est l'un des secteurs stratégiques au niveau régional. Son importance est d'abord quantifiée par son apport socio-économique en tant que secteur employeur fort dans la région, mais également par la diversité de ses vocations au niveau économique, en termes d'exportations, et son attractivité pour les investissements.

En outre, dans la carence des bases statistiques officielles relatives aux entreprises familiales, nous avons choisi une méthode d'échantillonnage non probabiliste notamment la méthode de boule de neige. Cette méthode forme une alternative pertinente aux méthodes d'échantillonnage traditionnelle, surtout quand il s'agit d'un échantillon ayant des caractéristiques propres, voire distinctes telle que les entreprises familiales. Les données générées à partir de l'enquête menée auprès de l'échantillon, ont été adaptées pour tester le modèle de recherche et apporter des éléments de réponse aux questions de recherche.

Cette étude utilise l'approche PLS-SEM pour analyser le modèle de recherche. Le choix de cette approche est dû principalement au fait qu'elles peuvent mettre en exergue les liens causaux entre les variables métriques et non métriques. C'est à dire que les construits sous-jacents qui ne sont pas directement observable en réalité peuvent être quantifiés à l'aide des items. En ce sens, étant donné la structure de la recherche, à savoir le partage de connaissances et la capacité d'innovation managériale, ce sont les concepts latents, et nous avons trouvé utile de tester notre modèle de recherche de cette manière.

### **3.1.3. Échelles de mesure**

Dans la présente recherche, le modèle factoriel à confirmer est présenté par 34 variables observées. En théorie, ces variables sont censées être des mesures de 8 variables latentes. Les éléments utilisés pour opérationnaliser les construits ont été principalement adaptés des études de Lin (2006).

Le plaisir d'aider les autres a été mesuré à l'aide de quatre items dérivés de Wasko et Faraj (2005), qui se sont concentrés sur les perceptions des employés du plaisir obtenu grâce au partage des connaissances.

Une échelle à quatre items mesurant l'auto-efficacité des connaissances a été adaptée d'une mesure élaborée par Spreitzer (1995). Il évalue les jugements des employés sur leur capacité à partager des connaissances qui sont précieuses pour l'organisation.

Le soutien de la direction a été mesuré à l'aide de quatre items adaptés des études de Tan et Zhao (2003). Ces mesures évaluent dans quelle mesure les employés perçoivent le soutien et l'encouragement du partage des connaissances de la part de la direction. Les récompenses organisationnelles ont été mesurées à l'aide de quatre éléments dérivés de Hargadon (1998) et Davenport et Prusak (1998), qui ont été définis comme la mesure dans laquelle les employés croient qu'ils recevront des incitations extrinsèques (comme le salaire, les primes, la promotion ou la sécurité d'emploi). Pour partager des connaissances avec des collègues.

En outre, l'utilisation des TIC a été mesurée sur la base de quatre éléments tirés de Lee et Choi (2003), qui se référaient au degré d'utilité et de capacité technologiques en matière de partage des connaissances.

Le don de connaissances a été mesuré à l'aide de trois items adaptés d'une enquête de Van den Hooff et Van Weenen (2004), qui évaluent le degré de volonté des employés de transmettre leurs connaissances à leurs collègues.

La collecte de connaissances a été mesurée à l'aide de quatre items dérivés de Van den Hooff et Van Weenen (2004), qui se référaient à des croyances collectives ou à des routines comportementales liées à la diffusion de l'apprentissage entre collègues.

Enfin, la capacité d'innovation des entreprises a été mesurée à l'aide de sept items de Horng et al. (2018), qui s'est concentré sur le taux ferme d'adoption de l'innovation (Voir tableau 1 ci-dessous).

**Tableau 1 : Variables et instruments de mesure retenus**

Variables latentes	Items de mesures retenues	Codification
<b>CAPACITÉ D'INNOVATION MANAGÉRIALE</b>	Notre société modifiera la répartition du travail entre les différents départements en fonction des besoins de la gestion du marché.	CIM-1
	Les chefs de service de notre entreprise adopteront de nouvelles approches de leadership pour guider tout le personnel vers l'achèvement des tâches.	CIM -2
	Le nouveau système de protection du personnel adopté par notre société peut effectivement fournir des incitations à notre personnel.	CIM -3
	Le nouveau système de gestion financière adopté par notre société permet de suivre efficacement l'écart réel entre nos performances et nos objectifs.	CIM -4
	Notre entreprise met l'accent sur la capacité innovante et créative lors du recrutement de personnel.	CIM -5
	Le nouveau système de recrutement du personnel adopté par notre société est efficace et efficient.	CIM -6
<b>LE PLAISIR D'AIDER LES AUTRES</b>	J'aime partager mes connaissances avec mes collègues	PA-1
	J'aime aider mes collègues en partageant mes connaissances	PA-2
	Ça fait du bien d'aider quelqu'un en partageant mes connaissances	PA-3
	Partager mes connaissances avec des collègues est agréable	PA-4
<b>L'AUTO-EFFICACITÉ DES CONNAISSANCES</b>	J'ai confiance en ma capacité à fournir des connaissances que d'autres dans mon entreprise considèrent comme précieuses	AFC-1
	J'ai l'expertise nécessaire pour fournir des connaissances précieuses à mon entreprise	AFC-2
	Le fait de partager mes connaissances avec des collègues ne fait aucune différence	AFC-3
	La plupart des autres employés peuvent fournir des connaissances plus précieuses que moi	AFC-4
	Les employés utilisent largement le stockage électronique pour accéder aux connaissances	TIC-1
	Les employés utilisent des réseaux de connaissances pour communiquer avec leurs collègues	TIC-2
	Mon entreprise utilise une technologie qui permet aux employés de partager leurs connaissances avec d'autres personnes au sein de l'organisation	TIC-3

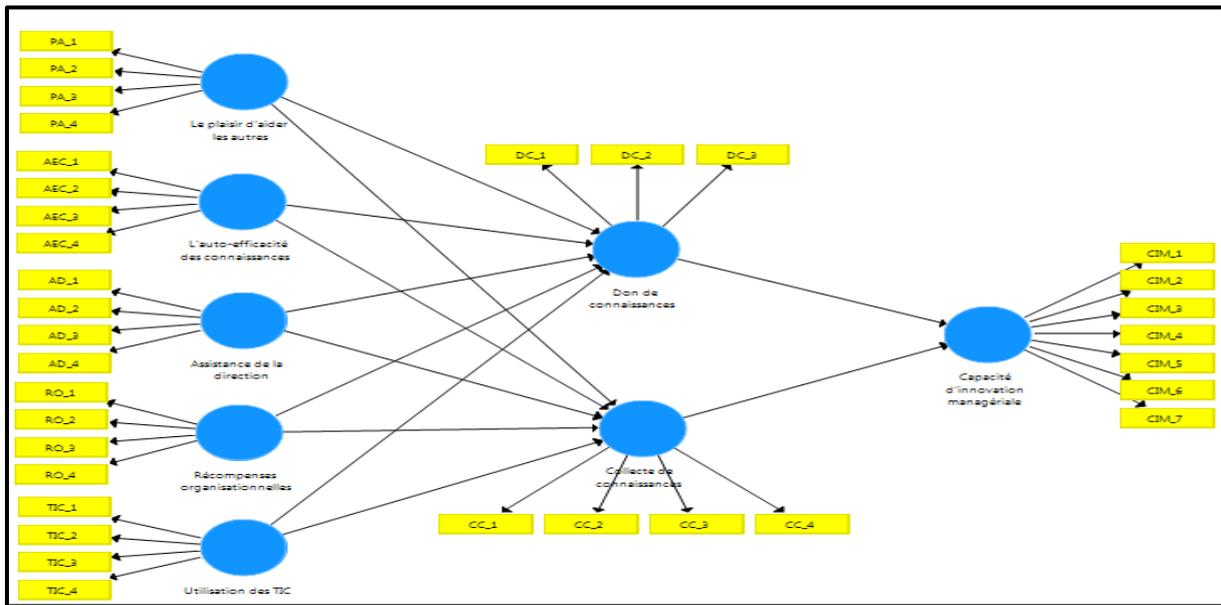
<b>UTILISATION DES TIC</b>	Mon entreprise utilise une technologie qui permet aux employés de partager leurs connaissances avec d'autres personnes extérieures à l'organisation	TIC-4
<b>ASSISTANCE E LA DIRECTION</b>	Les cadres supérieurs pensent qu'il est bénéfique d'encourager le partage des connaissances avec les collègues	AD-1
	Les top managers soutiennent et encouragent toujours les employés à partager leurs connaissances avec leurs collègues	AD-2
	Les cadres supérieurs fournissent la plupart de l'aide et des ressources nécessaires pour permettre aux employés de partager leurs connaissances	AD-3
	Les top managers ont à cœur de voir que les employés sont heureux de partager leurs connaissances avec leurs collègues	AD-4
<b>RÉCOMPENSES ORGANISATIONNELLES</b>	Partager mes connaissances avec des collègues devrait être récompensé par un salaire plus élevé	RO-1
	Partager mes connaissances avec des collègues devrait être récompensé par un bonus plus élevé	RO-2
	Partager mes connaissances avec des collègues devrait être récompensé par une promotion	RO-3
	Partager mes connaissances avec des collègues devrait être récompensé par une sécurité d'emploi accrue	RO-4
<b>DON DE CONNAISSANCES</b>	Quand j'ai appris quelque chose de nouveau, j'en parle à mes collègues	DC-1
	Quand ils ont appris quelque chose de nouveau, mes collègues m'en parlent	DC-2
	Le partage des connaissances entre collègues est considéré comme normal dans mon entreprise	DC-3
	Je partage les informations que j'ai avec mes collègues lorsqu'ils en font la demande	CC-1
<b>COLLECTE DE CONNAISSANCES</b>	Je partage mes compétences avec mes collègues lorsqu'ils le demandent	CC-5
	Les collègues de mon entreprise partagent leurs connaissances avec moi lorsque je leur demande	CC-6
	Les collègues de mon entreprise partagent leurs compétences avec moi lorsque je leur demande	CC-7

*Source : Auteurs*

#### 4. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Notre modélisation par les équations structurelles, a pris une approche progressive suivant quatre étapes principales. Dans ce sens, l'étude de la spécification et l'estimation du modèle démontre que la quasi-totalité des corrélations ont eu des moyens supérieurs à 0,7, sauf quelques items qui ont eu des coefficients relativement faibles notamment : RO\_4 ; TIC\_4 ; CIM\_2 (Voir figure 2).

Figure 2 : Spécification du modèle SEM



Source : Auteurs

Cependant, les résultats de l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle affichent un excellent ajustement, les valeurs des indices dépassent les valeurs critiques essentiel pour une bonne qualité d'ajustement (Voir tableau 2). À cette étape, la fiabilité et la validité du construit exigent une valeur à  $\geq 0,7$  pour l'alpha de Cronbach et le rho de Dillon-Goldstein et  $\geq 0,5$  pour l'AVE.

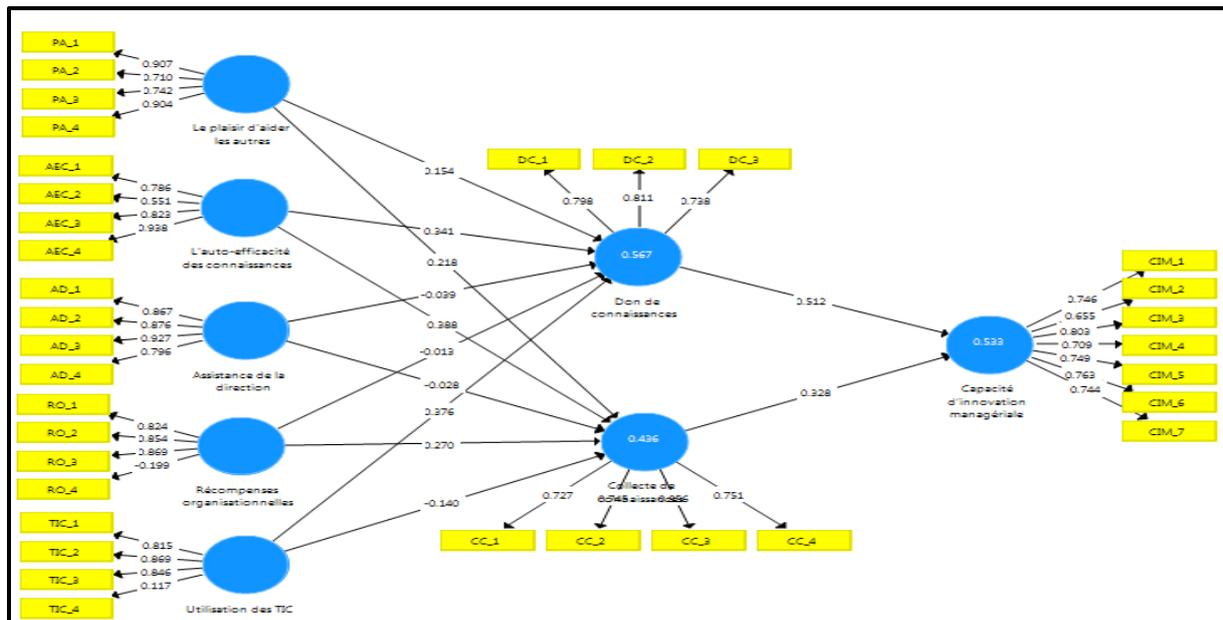
**Tableau 2 : Fiabilité et validité du construit**

<b>Dimensions</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>Fiabilité composite</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
Assistance de la direction	0,892	0,917	0,924	0,753
Capacité d'innovation	0,853	0,855	0,891	0,576
Collecte de connaissances	0,773	0,789	0,854	0,595
Don de connaissances	0,707	0,715	0,826	0,613
L'auto-efficacité des connaissances	0,829	0,844	0,898	0,747
Le plaisir d'aider les autres	0,833	0,842	0,891	0,674
Récompenses organisationnelles	0,818	0,820	0,892	0,733
Utilisation des TIC	0,797	0,801	0,881	0,712

*Source : Auteurs*

En outre, le bootstrapping consiste à vérifier l'existence d'une corrélation et l'orientation de la relation entre les variables analysées. Selon Lee et Chen (2013), le sens et la signification du coefficient de causalité permettent d'accepter ou de rejeter les hypothèses du modèle de recherche. La valeur-P est la probabilité d'erreur, ce qui implique que pour accepter une relation entre nos variables, la valeur-P doit être  $< 0,05$ .

Figure 3 : Estimation du modèle SEM



Source : Auteurs

Les résultats de cette recherche menée auprès des entreprises familiales du Grand Agadir indiquent que les hypothèses de recherche H1 H2 relatives au facteur individuel sont confirmées, l'auto-efficacité des connaissances contribue de manière significative les processus de partage des connaissances (Valeur-P = 0,013 et 0,001).

Ce résultat implique qu'un sentiment de compétence et de confiance des employés peut être une exigence pour les employés pour s'engager dans le partage des connaissances. Autrement dit, les employés qui croient en leur capacité à partager des connaissances utiles sur le plan organisationnel ont tendance à avoir une motivation plus forte pour partager les connaissances avec leurs collègues.

Toutefois, l'hypothèse H4a se rapportant aux facteurs organisationnels est également confirmée (Valeur-P = 0,025). Les récompenses organisationnelles influencent uniquement et partiellement la collecte des connaissances.

Tandis que le facteur technologique impacte en partie le partage de connaissance en affichant une corrélation acceptable avec le don des connaissances (l'hypothèse H5b est confirmée), en revanche elle affiche une relation controversée négative avec la collecte de connaissances.

Ce résultat pourrait également être causé par le fait qu'investir dans les TIC seulement ne suffit pas pour faciliter la collecte de connaissances, car les TIC peuvent donner accès au savoir, mais l'accès n'est pas la même chose que l'utilisation ou l'application du savoir. Autrement dit, le partage des connaissances implique une interaction sociale et humaine, pas simplement l'utilisation des TIC.

Enfin, les hypothèses H6 et H7 sont confirmées avec des valeur-P égales consécutivement à 0,001 et 0,000, les résultats montrent que la volonté des employés à la fois de donner et de collecter des connaissances est significativement liée à la capacité d'innovation de l'entreprise.

Les résultats montrent que l'innovation engage un vaste processus de partage des connaissances qui permet la mise en œuvre de nouvelles idées, processus, produits ou services. Comme Jantunen (2005) a noté, une culture positive de partage des connaissances aide les entreprises à améliorer leur capacité d'innovation.

**Tableau 3 : Coefficient de corrélation**

Variables	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t ( O/STDEV )	Valeurs-p
ASSISTANCE DE L'ADMINISTRATION ->DON DE CONNAISSANCES	-0,013	-0,007	0,092	0,139	0,088
ASSISTANCE DE L'ADMINISTRATION ->COLLECTE DE CONNAISSANCES	-0,024	-0,015	0,098	0,245	0,093
COLLECTE DE CONNAISSANCES ->CAPACITÉ D'INNOVATION MANAGÉRIALE	0,316	0,318	0,091	3,479	0,001
DON DE CONNAISSANCES ->CAPACITÉ D'INNOVATION MANAGÉRIALE	0,525	0,533	0,090	5,860	0,000
L'AUTO-EFFICACITE DES CONNAISSANCES -> DON DE CONNAISSANCES	0,341	0,339	0,136	2,502	0,013
L'AUTO-EFFICACITE DES CONNAISSANCES -> COLLECTE DE CONNAISSANCES	0,380	0,386	0,114	3,330	0,001

<b>LE PLAISIR D'AIDER LES AUTRES -&gt; DON DE CONNAISSANCES</b>	<b>0,217</b>	<b>0,213</b>	<b>0,134</b>	<b>1,626</b>	<b>0,067</b>
<b>LE PLAISIR D'AIDER LES AUTRES -&gt; COLLECTE DE CONNAISSANCES</b>	<b>0,127</b>	<b>0,127</b>	<b>0,116</b>	<b>1,093</b>	<b>0,078</b>
<b>RÉCOMPENSES ORGANISATIONNELLES -&gt; DON DE CONNAISSANCES</b>	<b>0,277</b>	<b>0,287</b>	<b>0,123</b>	<b>2,255</b>	<b>0,025</b>
<b>RÉCOMPENSES ORGANISATIONNELLES -&gt; COLLECTE DE CONNAISSANCES</b>	<b>-0,007</b>	<b>-0,018</b>	<b>0,122</b>	<b>0,055</b>	<b>0,098</b>
<b>UTILISATION DES TIC -&gt; DON DE CONNAISSANCES</b>	<b>-0,112</b>	<b>-0,106</b>	<b>0,146</b>	<b>0,763</b>	<b>0,058</b>
<b>UTILISATION DES TIC -&gt; COLLECTE DE CONNAISSANCES</b>	<b>0,356</b>	<b>0,360</b>	<b>0,142</b>	<b>2,506</b>	<b>0,013</b>

*Source : Auteurs*

## 5. CONCLUSION

Le partage des connaissances dans toute organisation est très important car c'est la base sur laquelle les idées et les processus sont mis en œuvre et qui aide la direction dans la prise de bonne décision. Une compréhension de ces facilitateurs de partage des connaissances aidera les organisations à en tirer parti pour influencer positivement leur capacité d'innovation.

Dans cette étude, dans le contexte PME familiales du Grand Agadir, la relation entre les variables du modèle proposé de Lin (2006) en particulier la collecte et le don de connaissances avait une importance acceptable, au moins pour les personnes interrogées. Le don de connaissances avait la relation la plus forte susceptible d'améliorer les capacités d'innovation de ces PME.

D'un point de vue pratique, les relations entre les facilitateurs de partage des connaissances, les processus et la capacité d'innovation des entreprises peuvent fournir un indice sur la façon dont les entreprises peuvent promouvoir la culture de partage des connaissances pour soutenir leurs performances d'innovation.

Comme toute autre recherche notre travail présente quelques limites. Plus précisément, la taille de notre échantillon, bien qu'elle soit statistiquement acceptable mais reste discutable, chose qui pourrait discréditer nos résultats. Un échantillon plus vaste mènera à des résultats plus fins, précis et généralisables. Cependant, notre recherche apparaît un point de départ pour des recherches futures, afin de mieux affiner et améliorer la qualité des données collectées.

Les résultats de cette recherche servent de socle théorique et peuvent simultanément être utilisés pour analyser les relations entre les facteurs de partage des connaissances, y compris les catalyseurs, les processus et la capacité d'innovation des entreprises. D'un point de vue managérial, cette étude a identifié plusieurs facteurs essentiels à la réussite du partage des connaissances et a discuté des implications de ces facteurs pour le développement de stratégies organisationnelles qui encouragent et favorisent le partage des connaissances.

Nonobstant, les perspectives et les résultats présentés dans cet article offrent de nombreuses opportunités pour approfondir les recherches sur le lien entre le partage de connaissances à la capacité d'innovation managériale dans les entreprises familiales agricoles. En fait, de nombreuses questions demeurent et il est difficile d'en faire une liste exhaustive. Néanmoins, nous expliciterons les questions générales les plus importantes qui formeront un agenda de recherche future :

- Intégrer d'autres concepts médiateurs qui peuvent marquer la transition du partage de connaissance à la capacité d'innovation ;
- Étendre le terrain de recherche vers la région Souss Massa voire le Maroc ;
- Travailler sur un Panel de PME familiales en prenant en considération le caractère dynamique de leur évolution.

## RÉFÉRENCES

- [1] Abdallah, S., Khalil, A., & Divine A. (2012). The Impact of Knowledge Sharing on Innovation Capability in United Arab Emirates Organizations, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering* Vol:6, No:12.
- [2] Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986 (23-28).
- [3] Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 64-76.
- [4] Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- [5] Cabrera, E.F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, Vol. 22 No. 1, pp. 51-60.
- [6] Connelly, C.E., & Kelloway, E.K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing culture. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 5, pp. 294-301.
- [7] Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, Vol. 5 No. 4, pp. 400-21.
- [8] Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
- [9] Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and type of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210-22.
- [10] Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- [11] Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267.
- [12] Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. pp. 82-111.
- [13] Hargadon, A.B. (1998). Firms as knowledge brokers: lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 209-27.
- [14] Hogel, M., Parboteeah, K.P. and Munson, C.L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 4, pp. 741-70.
- [15] Horng, J. S., Liu, C. H. S., Chou, S. F., Tsai, C. Y., & Hu, D. C. (2018). Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- [16] Hussein, A. T. T., Singh, S. K., Farouk, S., & Sohal, A. S. (2016). Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 484-495.
- [17] Huysman, M., & Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities: toward a social capital analysis. *Journal of Information Technology*, Vol. 21 No. 1, pp. 40-51.

- [18] Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 336-49
- [19] Kuo, Y. K., Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2014). Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 696-710.
- [20] Lee, C.C., Chen, C.J., (2013). The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *The American Journal of Industrial and Business Management*, PP.196-208.
- [21] Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.
- [22] Lin, H.F. (2006). Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 4 No. 1, pp. 26-35.
- [23] Lin, H.F., & Lee, G.G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior. *Management Decision*, Vol. 42 No. 1, pp. 108-25.
- [24] Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 1, pp. 57-75.
- [25] MacNeil, C.M. (2004). Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No. 1, pp. 93-102.
- [26] Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management—The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515-533.
- [27] Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- [28] Pan, S.L., & Leidner, D.E. (2003). Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 12 No. 1, pp. 71-88.
- [29] Reid, F. (2003). Creating a knowledge sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, Vol. 30 No. 3, pp. 43-9.
- [30] Saber, Y., (2022). Agriculture: le Plan regional voit grand pour la région d'Agadir. <https://lesec.ma/business/agriculture-le-plan-regional-voit-grand-pour-la-region-dagadir.html>
- [31] Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and innovation process. *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No. 5, pp. 501-16.
- [32] Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-65.
- [33] Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management*, 42, 88-96.
- [34] Tan, H.H., & Zhao, B. (2003). Individual- and perceived contextual-level antecedents of individual technical information inquiry in organizations. *The Journal of Psychology*, Vol. 137 No. 6, pp. 597-621.
- [35] Taylor, W.A. & Wright, G.H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), pp. 22-37.

- [36] Tsai, Y. H., Ma, H. C., Lin, C. P., Chiu, C. K., & Chen, S. C. (2014). Group social capital in virtual teaming contexts: A moderating role of positive affective tone in knowledge sharing. *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 13-20.
- [37] Van den Hooff, B., & Van Weenen, F.D.L. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 13-24.
- [38] Van den Hooff, B., & Van Weenen, F.D.L. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 117-30.
- [39] Wasko, M.M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 35-57.
- [40] Wickramasinghe, V. (2015). Knowledge sharing and service innovativeness in offshore-outsourced software development firms. *VINE*, 45(1), 2-21.
- [41] Yao, J., Crupi, A., Di Minin, A., & Zhang, X. (2020). Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. *Journal of knowledge management*, 24(3), 607-634.
- [42] Yeh, Y.J., Lai, S.Q., & Ho, C.T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management Data Systems*, Vol. 106 No. 6, pp. 793-810.
- [43] Zack, M.H. (1999). Enveloping a knowledge strategy. *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 12