

Colloque International de Recherche en Economie et en Gestion  
CIREG 2016 - Marrakech  
Mai 12-14, Marrakech, MAROC

## **LES DETERMINANTS COGNITIFS DE LA COMPETENCE COMMERCIALE**

Rawaa HAMMAMI, étudiante-chercheur à la FSEG-Sfax,  
FSEG-Sfax, Route de l'Aéroport Km4-BP.14, Sfax, 3018, Tunisie

Amina OMRANE, docteur, enseignante en sciences de gestion à la FSEG-Sfax, et chercheur-associée à l'ECSTRA, IHEC-Carthage, Tunis.

[amina.omrane@yahoo.fr](mailto:amina.omrane@yahoo.fr) (auteur correspondant)

FSEG-Sfax, Route de l'Aéroport Km4-BP.14, Sfax, 3018, Tunisie

### **Résumé**

A l'ère de la digitalisation de l'économie devenue désormais collaborative, vivre dans un environnement globalisé et turbulent, où les comportements des clients sont en fluctuations continues, n'est pas une chose aisée pour les managers des organisations. Afin de mieux gérer la relation avec les clients, un appel a été lancé au profit de la possession de certaines compétences organisationnelles, en l'occurrence commerciales et marketing. Dans cette perspective, chercheurs et praticiens ont largement mis en relief le rôle des aptitudes liées à la personnalité des acteurs sociaux. Or, il s'avère que d'autres facteurs organisationnels-cognitifs-faisant partie du capital immatériel des entreprises- jouent un rôle important dans la croissance de celles-ci. Afin d'adopter une stratégie de développement de ce type de capital, qui n'est pas similaire aux autres types de capitaux (financier et humain), il importe de mettre en relief l'intérêt des pratiques d'échange et de partage des connaissances. Par ailleurs, pour que de telles pratiques puissent jeter leurs rayons sur le développement de l'apprentissage organisationnel, il importe de développer une culture de partage des connaissances entre les membres de toute organisation apprenante.

L'objectif de cette communication consiste donc à mieux appréhender et tester le rôle de certains déterminants organisationnels cognitifs, à savoir le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel, dans le développement des compétences marketing-ou commerciales des cadres intermédiaires. Une étude empirique menée sur 43 attachés commerciaux tunisiens œuvrant dans le secteur de la télécommunication permettra de mettre en évidence l'intérêt du cadrage conceptuel mis en avant.

**Mots clés** : compétences commerciales, culture de partage, partage des connaissances, apprentissage organisationnel.

## 1- INTRODUCTION

Dans une économie en perpétuelle évolution où tout change et se métamorphose, les entreprises orientent de plus en plus leurs capacités envers le développement de nouvelles connaissances afin d'assurer leur survie et leur veille concurrentielle. Dans cette perspective, avoir un portefeuille de connaissances équilibré constitue une richesse et un facteur clé de succès pour l'entreprise. Or, la création ou la possession de ce capital est insuffisante. L'entreprise est donc appelée à poursuivre le chemin de création des connaissances et instaurer des démarches pour leur bonne gestion et appropriation. Dans cette perspective, elle passerait d'une entité simple qui produit en vue de la commercialisation/prestation opérant dans un marché stable et certain à un autre qui est caractérisé par ses mutations continues et ses complexifications. Ceci nécessite la créativité et l'ouverture envers autrui afin d'assurer un apprentissage cohérent qui oriente le personnel de l'organisation vers le développement de leurs compétences. Ces changements subis et vécus par les entreprises les obligent à acquérir et former de nouvelles connaissances, à travailler dans un climat collaboratif afin de bénéficier de l'effet de synergie, à tirer le maximum des connaissances et par la suite à renforcer le rythme de l'apprentissage. Il en résulte l'obtention de meilleures compétences.

Par ailleurs, face à un marché ultra-concurrentiel et aux changements continus des comportements des clients, l'entreprise est conviée à renforcer et baliser constamment ses compétences commerciales. En cela, les pratiques d'apprentissage qui sont alimentées par le développement de nouvelles connaissances semblent jouer un rôle. Comme ces dernières constituent la base de l'apprentissage, elles doivent être bien gérées et convenablement partagées au sein de l'entreprise. Partager les connaissances permet de capitaliser un savoir organisationnel qui influence le développement des compétences clés. La communication, l'échange et la dissémination des connaissances permettent donc de lire ces dernières sous différents angles ; ce qui permet d'en tirer le maximum. Tous ces éléments impacteraient ainsi le développement des compétences humaines et celles liées au métier. Dans ce même ordre d'idées, il s'avère que la réussite des pratiques de partage reste toujours dépendante de l'existence d'une culture organisationnelle de diffusion et de communication tout azimut des informations. Cette culture de partage semble faire faille dans certaines sociétés de services, notamment tunisiennes, qui souffrent de quelques handicaps liés essentiellement à la transparence et à la fluidité de la communication interne. Plus particulièrement, les sociétés de services, nécessitant à la base des compétences commerciales développées, semblent requérir un partage cognitif considérable.

Au niveau de ce travail, des éléments de réponse seront apportés à la question centrale suivante:

Quels sont les rôles joués par le partage des connaissances, aussi bien que par l'apprentissage organisationnel, dans le développement des compétences commerciales au sein des sociétés de services tunisiennes ?

## **2- LES DIMENSIONS DE LA COMPETENCE**

La notion de la compétence pourrait être lue sous différents angles. En effet, la compétence englobe celle du tangible qui constitue la technologie, le produit, l'équipement ; et celle de l'intangible. Cette dernière fait référence à l'identité ou encore au processus organisationnel (Durand, 2000). Dans ce sens, Prahalad et Hamel (2001) affirment que l'existence d'un avantage concurrentiel durable est associée à la difficulté d'imitation qui couvre la notion de compétence. Dans ce même sillage d'idées, le concept de compétence couvre trois dimensions basiques (Durand, 1997) :

**\*La connaissance** : qui correspond à l'ensemble des informations assimilés, comprises, et utilisées.

**\*La pratique** : reconnue par la capacité d'agir et de concrétiser des choses. A ce niveau, Le Boterf (1994, p.16) ajoute qu'« il n'y a de compétence que de compétence en acte ».

**\*Les attitudes** : qui englobent les comportements, l'identité, et la volonté.

Compte tenu de ces trois dimensions citées ci-dessus, la compétence constitue un facteur clé d'échange, et de partage des savoirs, savoir-faire, et expériences inter et intra-groupes. A ce propos, Geniaux et Bonnardel (2001, page 46) ajoutent, compte tenu des assumptions de Divry, Debuisson, et Torre (1998), que « la compétence ne garde sa légitimité dans l'organisation qu'en maintenant sa capacité d'évoluer ... à travers l'apprentissage ». A cet effet, les actions et politiques de partage s'avèrent importantes au niveau de l'amélioration et du développement des compétences. De telles actions permettraient de lever certaines zones d'ambiguïté et d'ombre entourant le concept de la compétence. Un tel concept, loin d'avoir une définition univoque qui permet de le traiter dans sa globalité, pourrait être démystifié via trois types de compétence qui seront abordés dans ce qui suit.

## **3- LES TYPOLOGIES DE LA COMPETENCE**

Plusieurs chercheurs s'accordent sur l'existence de trois types de compétence (Nordhaug, 1994, 1996 ; Dejoux, 2001 ; Sanchez, 2001)

- Le niveau individuel : il fait référence à la compétence individuelle liée à l'individu ;
- Le niveau collectif : qui incarne les compétences acquises collectivement dans un climat de travail collaboratif et groupal.
- Le niveau organisationnel : qui s'articule autour de la compétence globale de l'entreprise dans son intégralité.

Au niveau de cette contribution, l'accent serait notablement mis sur le niveau organisationnel. A ce stade, la compétence organisationnelle réfère à la combinaison des ressources et compétences qui permettent à l'entreprise d'avoir des avantages concurrentiels durables et d'atteindre la performance organisationnelle désirée, suite à un travail collaboratif. Les compétences organisationnelles sont donc à l'origine des compétences individuelles qui ont été développées, communiquées, partagées, combinées et orientées vers la stratégie de l'organisation. A travers cette combinaison, l'entreprise parviendra à réaliser ses objectifs et à créer de la valeur. Omrane (2010, p.6) soutient, d'ailleurs, que la compétence organisationnelle présente « l'ensemble des compétences individuelles et collectives accumulées au niveau de l'entreprise suite aux interactions entre les différents acteurs qui y opèrent, afin de satisfaire une clientèle ».

Afin d'apporter plus d'éclairage à cette notion, il conviendrait de retenir les travaux proposés par Fowler, King et al (2000), ainsi que ceux abordés par Wang et al (2004), qui mettent en avant trois types de compétences : technologique, marketing et d'intégration.

### **3.1 Les compétences technologiques**

Selon Wang et al (2004), la compétence technologique correspond aux connaissances théoriques et pratiques, méthodes et procédures. Elle présente les actifs techniques qui sont étroitement liés aux technologies de conception, d'information et de production.

Cette compétence permet à l'entreprise de concevoir de nouveaux produits ou services, qui sont reconnus et valorisés par les consommateurs (Wang et al, 2004 ; Chanal, 2005).

### **3.2 Les compétences marketing (ou commerciales)**

Selon Wang et al (2004), la compétence marketing englobe les capacités et les processus visant à appliquer les connaissances, ressources et compétences en faveur des besoins liés au marché. Elle permet à l'entreprise de connaître, d'anticiper et de mieux comprendre les besoins de ses clients.

Ce type de compétence offre à l'entreprise la capacité de mieux gérer ses canaux de distribution, d'améliorer sa relation avec ses clients, d'attirer de nouveaux prospects, de prévoir les actions de ses principaux concurrents et de répondre adéquatement à leurs comportements.

Par ailleurs, grâce aux capacités offertes par ce type de compétence (marketing), l'entreprise bénéficiera d'une capacité plus grande d'anticipation avec précision des besoins des clients, de séduction d'une nouvelle clientèle, d'amélioration de ses canaux, et par la suite, d'action sur les informations relatives au marché au moment opportun.

Grâce à ses compétences *marketing*, l'entreprise maintient la satisfaction de ses clients ; ce qui lui permet d'entretenir des relations étroites avec eux. Ceci permet aussi d'améliorer la compréhension de leurs besoins au moment propice. Tout ceci se réalise à travers un climat de travail collaboratif et collectif, et par le biais de l'effet de synergie créée au sein de l'entreprise. D'où, l'action de partage des connaissances semble nécessaire pour bien gérer et améliorer les compétences *marketing*.

Plus particulièrement, cette recherche sera focalisée sur ce type de compétence marketing, fondée sur la compréhension de deux acteurs clés (le client et le concurrent), et dénommée désormais commerciale. Le choix de cette appellation se justifie par le fait que le terrain exploré se rapporte exclusivement à des entreprises tunisiennes commerciales opérant dans le secteur de télécommunication.

### **3.3 Les compétences d'intégration**

Selon Wang et al (2004), il serait opportun d'intégrer les compétences *marketing* et technologiques qui jouent un rôle considérable dans la réussite et la prospérité de l'entreprise. Le passage vers les compétences organisationnelles nécessite obligatoirement des pratiques de partages de connaissances et d'expériences... D'où, l'action de partage s'avère importante. Pour la mener à bon escient, l'existence d'une culture adéquate jouerait un rôle important dans la réussite de sa mise en pratique.

## **4- VERS UNE CULTURE DE PARTAGE**

La culture de partage est un facteur essentiel pour la réussite de l'action de partage. La mise en place de ces actions n'est pas arbitraire. Elle nécessite le choix de la méthode adéquate. Selon le CIGREF (2000), créer une nouvelle culture orientée vers le partage est si important. Il s'agit d'une démarche psychologique comportementale. Si nous voulons motiver les individus à avoir le sens du partage, il est important d'instaurer les outils et les méthodes de

partage. Néanmoins, ceci reste insuffisant. Il est important ainsi de mettre en exergue la notion de la culture de partage ; c'est-à-dire, qu'il faut convaincre les individus et leur montrer l'importance du partage. Cette culture doit être enracinée chez eux. A cet effet, elle doit être établie soigneusement. Cette culture de partage vise à surmonter tous les problèmes de résistance aux changements et de toute culture dite de « monopole informationnel ». Dans ce sens, Lee et al, 2015, p 465) préconisent que «la culture organisationnelle est un facteur critique pour le partage efficace des connaissances». Chen et al (2015) présentent le partage des connaissances en tant qu'un adage culturel axé sur l'interaction sociale, l'échange des expériences, des connaissances et des compétences. Dans cet ordre d'idées, pour que l'action de partage des connaissances réussisse, l'organisation devrait cultiver une culture fondée sur la communication, l'échange, et l'esprit collégial. A ce propos, Lee et al (2015, p.463) avancent que « les entreprises devraient encourager la culture organisationnelle de partage des connaissances et former de nombreuses communautés pour aider les employés au partage des connaissances ». En outre, selon Bachnik et al (2015), la mise en œuvre des pratiques de partage des connaissances exige la mise en place d'une culture d'entreprise appropriée qui permet de le faire.

Dans une autre perspective, les entreprises acquièrent, généralement, de nouvelles connaissances et déploient des technologies hautement sophistiquées. Néanmoins, elles omettent l'instauration des pratiques culturelles ; ce qui pourrait entraver leur niveau d'évolution. Il faudrait, en conséquence de quoi, faire face à ce handicap culturel qui menace la réussite des organisations.

## **5- LES METHODES DE PARTAGE DES CONNAISSANCES AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

« Le partage des connaissances est la diffusion des informations et des connaissances pertinentes au sein de l'organisation » (Chieu et al, 2015, p 464). Selon Cheng et Hung (2013), le partage des connaissances est une activité de transfert des connaissances, par laquelle les gens acquièrent des connaissances d'autrui ». La diffusion des connaissances n'est donc pas arbitraire. Cependant, il existe plusieurs méthodes de partage des connaissances. Dans ce même sillage d'idées, Roig-Tierno et al (2015, p2) mettent en relief que « le défi dans l'élaboration de stratégies de gestion des connaissances est de déterminer la façon de codifier et de transférer des connaissances tacites et explicites au sein de l'organisation ». Le partage

des connaissances donc constitue une source de création de valeur (Ritala et al, 2015). Dans ce qui suit, seront exposées les différentes méthodes de partage des connaissances.

### **5.1. Peer assist (Assistance ou aide les pairs)**

Instauré en 1994 par la compagnie « British Petroleum » (BP), cette méthode accorde une grande importance aux pratiques d'échange et de partage, ainsi qu'au respect mutuel engagé entre les participants (Dixon 2000, Collison 2001).

Elle se caractérise par le fait qu'elle:

\*est bénéfique aux deux parties participantes : en effet les hôtes acquièrent de nouvelles connaissances-clés, et les consultés actualisent et approfondissent davantage leurs expériences;

\*favorise et instaure une culture et un climat de partage sain entre les groupes;

\*imprègne un travail collaboratif propice au développement des réseaux sociaux;

\*se recentre sur un problème bien déterminé pouvant être rapidement appliqué (Dixon 2000, Collison 2001).

### **5.2. L'After Action Review (Révision après action)**

Selon Dixon (2000), cette méthode est développée par l'armée américaine. Son objectif est d'apprendre à partir de la communication et de la discussion. Elle se contente du développement des leçons acquises, et non pas de la recherche des solutions aux problèmes.

Les bénéfices de cette méthode consistent à :

- accorder aux participants l'occasion de partager leurs points de vues;
- créer un climat de travail basé sur l'entente, l'harmonie et la confiance ;
- rendre compte de ce qui a été appris.

### **5.3. Le Story Telling (Narration des histoires)**

Actuellement, elle est déployée comme une nouvelle méthode de transfert et de partage des connaissances- en racontant des histoires. Celles-ci permettent de transmettre le savoir utile tacite dans une organisation. Par ailleurs, les histoires sont considérées comme étant un moyen simple et utile pour communiquer des concepts complexes, des messages..., transférer les circonstances de réussite et d'échec et expliquer leurs raisons. Donc il s'agit d'un apprentissage basé sur les expériences d'autrui.

Cette méthode permet, donc, de :

- favoriser le développement d'un réseau social, et développer l'esprit de partage ;
- traduire le vécu par un langage personnel et simple ; ce qui rend la compréhension et l'assimilation du phénomène plus facile.

#### **5.4. Le coaching (tutorat et entraînement)**

Le coaching est l'accompagnement d'une personne durant une période donnée dans le but d'amélioration de ses compétences, ainsi que de son apprentissage en lien avec sa vie professionnelle (Goldsmith, 2000; Hunt, 2002; Belisson et al, 2012).

Les bénéfices de cette méthode consistent à :

- offrir l'occasion d'apprentissage de l'encadré ;
- bénéficier de la carrière et de l'expérience du coach.

#### **5.5. Les communautés de pratiques**

Selon Bourhis et Tremblay (2004), la communauté de pratique est un ensemble d'individus opérant dans un même domaine et qui se réunissent afin de partager, d'échanger entre eux les connaissances d'une manière, soit réelle, soit virtuelle. Ce groupe est généralement lié par « un intérêt commun dans un champ de savoir (...), un désir et un besoin de partage des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et des meilleures pratiques » (APQC, 2001, p.8; Bourhis et Tremblay, 2004).

Une communauté de pratique est donc un ensemble d'actions qui favorisent l'apprentissage et la collaboration.

Les bénéfices de cette méthode se résument, ainsi, en ce que la communauté de pratiques :

- est un moyen efficace au niveau de la gestion des connaissances ;
- constitue un élément fondamental pour l'apprentissage. Elle génère de nouvelles connaissances qui constituent des sources de réponses aux problèmes vécus.

Sur la base de ce qui vient d'être énoncé, il s'avère que les différentes méthodes de partage présentées constituent des moyens qui permettent d'accélérer et de développer l'apprentissage de nouveaux savoirs et savoir-faire. Ceci offre à l'entreprise une forte possibilité de détention d'un potentiel humain qui possède des compétences distinctives.

## **6- LE PARTAGE ET L'APPRENTISSAGE : PILIERS QUI FAVORISENT LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Mettre en place une culture de partage, et des actions qui y correspondent, constitue un pilier qui renforce les pratiques de partage. Dans ce sens, Nowacki et al (2015) rajoutent que la mise en perspective des pratiques de partage nécessite la mise en place d'une culture organisationnelle adéquate. Aussi, Shieu et al (2015, p 463) suggèrent que « les entreprises, devraient encourager la culture organisationnelle de partage des connaissances et former de nombreuses communautés pour aider les employés au partage des connaissances ». Dans ce sens, si la firme est constituée d'un ensemble de règles, de valeurs qu'elle leur impose, elle serait capable d'orienter les comportements des individus, d'encourager le partage des connaissances, et d'instaurer une culture de coopération et d'entraide. Ainsi, pour que l'action de partage des connaissances réussisse, elle doit être accompagnée d'une culture organisationnelle appropriée. Dans cette lignée d'idées, Lee et al (2015, p465) stipulent que « la culture organisationnelle est un critique facteur pour le partage efficace des connaissances ». La mise en œuvre des pratiques de partage des connaissances nécessite, de plus, l'existence de valeurs basées sur l'ouverture, l'échange, et l'entraide qui permettent à l'entreprise de surmonter tous les problèmes survenus en temps réel (Cigref, 2000).

D'après ce qui précède, nous pouvons dégager l'hypothèse suivante :

H1: Une culture d'entreprise axée sur le partage et la collaboration interpersonnelle favorise le partage des connaissances.

Le fait de partager, c'est apprendre et faire apprendre. Il s'agit alors d'un stimulus qui favorise l'apprentissage organisationnel. Dans cette logique, Maalaoui et Masmoudi (2007, p.1) ajoutent que « la base de l'apprentissage est le partage des connaissances entre les individus et les groupes ». En outre, Roux (2002, p.3) rajoute que le partage constitue « la pierre angulaire de l'apprentissage ». Aussi, Soares et Almeida (2014, p.3) affirment que « le partage des connaissances appropriées est alors crucial pour l'apprentissage organisationnel ». Ce dernier permet à son tour de développer les compétences.

Naturellement, la firme a besoin d'entretenir des relations avec son monde extérieur. Ce dernier constitue, à son tour, un ensemble de connaissances dont l'entreprise requiert pour qu'elle puisse suivre ses activités avec succès. Suite à cette relation détenue, et à travers les pratiques de partage créées entre les différents individus et groupes, et entre l'individu et l'environnement, l'entreprise bénéficie de l'acquisition de nouvelles connaissances et de l'actualisation des autres. A travers la meilleure exploitation des connaissances, elle arrive à

explorer toute la matière grise de celle-ci ; ce qui lui permet de bénéficier des conséquences stratégiquement importantes au niveau du développement et d'amélioration de l'apprentissage en premier lieu, et de ses compétences en second lieu. Mack (1995) affirme, d'ailleurs, que le développement des compétences se réalise grâce aux pratiques d'apprentissage organisationnel. Aussi, Roux (1996) stipule que l'apprentissage est un facteur qui permet d'enrichir les compétences.

Les compétences organisationnelles, étant à la base des compétences individuelles, elles seront collectivement communiquées à travers la logique de partage des connaissances et d'apprentissage. Dans ce sens, Ritala et al (2015) soulignent que les entreprises ont besoin du partage des connaissances afin de développer de nouvelles connaissances et expériences ; ce qui permet d'améliorer leurs compétences commerciales. Selon Roig-Tierno et al (2015, p.2) «grâce à la gestion des connaissances, les organisations ont la possibilité de générer de nouvelles idées et de développer de nouvelles opportunités commerciales par l'intermédiaire de l'apprentissage ». Dans ce sens, Brown et al (2014) ajoutent que la connaissance et l'apprentissage organisationnel sont essentiels pour assurer la survie et la performance de l'entreprise.

Soares et Almeida (2014, p.1) préconisent, ainsi, que « le partage des connaissances est aujourd'hui reconnue comme la plus haute importance pour soutenir l'apprentissage ». Travailler dans un climat collaboratif, permettrait, donc, d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise (Koriat et Gerbard, 2014).

Ainsi, force est de mentionner que plusieurs chercheurs mettent en exergue l'importance du partage des connaissances et son effet sur le renforcement des pratiques d'apprentissage organisationnel. Il s'agit des actions de partage qui favorisent le développement du processus d'apprentissage et par la suite l'amélioration des compétences. Dans ce sens, Manfred Mack (1995) rajoute qu'à travers l'apprentissage les compétences se produisent.

Nous remarquons, de ce fait, que l'action de partage cognitif renforce l'apprentissage qui, à son tour, améliore le développement des compétences.

D'après ce qui précède, les deux hypothèses suivantes pourraient être dégagées :

H2 : Le partage des connaissances modère (à la hausse) la relation entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences commerciales.
--

H3 : L'apprentissage organisationnel impacte positivement le développement des compétences commerciales.
--

## 7- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Au niveau de cette section, serait exposée la méthodologie de recherche employée dans cette étude. Tout d'abord, le modèle conceptuel fera objet de présentation. Puis, l'échantillon étudié serait décrit. Enfin, les résultats obtenus seront discutés.

### 7.1 Modèle conceptuel

Le modèle de recherche de cette étude comporte quatre variables clés et trois hypothèses de recherche. Il se présente dans la figure affichée ci-dessous.

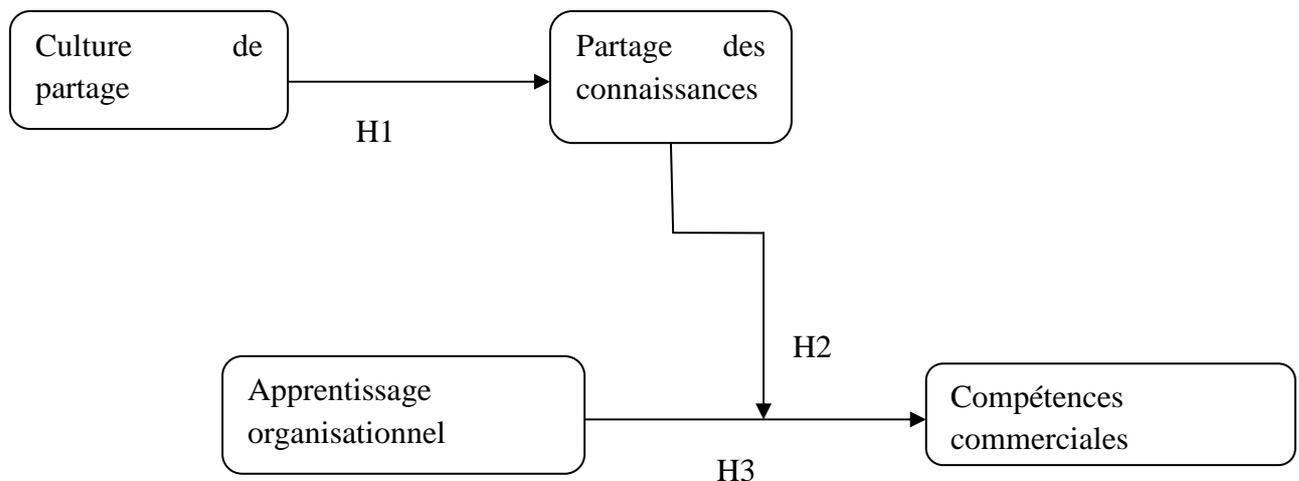


Figure 1 : Modèle de recherche proposé

### 7.2 Choix de l'échantillon étudié

Le choix de la population est réalisé suite à la consultation du siège de chacun des opérateurs de télécommunication tunisiens. A partir de ces sources, la liste des franchises et boutiques installées dans la région de Sfax a été établie, donnant lieu à une population de 84 individus.

L'objectif de la présente recherche consiste à étudier les déterminants cognitifs des compétences commerciales. Dans ce contexte, la présente étude est appliquée au secteur de télécommunication. De ce fait, l'échantillon final a été constitué, in fine, par convenance, pour renfermer 43 répondants opérant dans 12 franchises et boutiques basées à Sfax. Il est à noter que les interviewés-étant essentiellement des cadres commerciaux et des chargés de clientèle, ont été interrogés durant le second semestre de l'année 2015, pour interagir face à une enquête par questionnaire qui leur a été proposée compte tenu des objectifs de l'étude.

### 7.3 Les mesures des différentes variables

Soient les variables de mesure présentées dans ce qui suit :

V1 : Culture de partage : pour étudier cette variable, nous avons fait référence aux travaux de Jason Cohen et (2015) et aux travaux de Lauzier et al (2013). Cette variable couvre 3 items.

V2 : Partage des connaissances : pour aborder cette variable, nous avons fait appel aux travaux de Lauzier et al (2013). Au niveau de notre recherche, cette variable comporte 19 items.

V3 : Apprentissage organisationnel : comme étude de référence, celle de Tamayo-Torres et al (2013) a été choisie. Cette variable est mesurée par 14 items.

V4 : Compétences commerciales : concernant cette variable, on été consultés les travaux antérieurs effectués majoritairement par Wang et al (2004) pour la mesurer via 11 items.

Toutes les variables ont été opérationnalisés, en évaluant les attitudes des répondants adéquatement à une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de « totalement en désaccord » jusqu'à « totalement en accord ».

## 8- ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce qui suit, seront exposés l'analyse factorielle relative aux différentes variables du modèle théorique proposé, ainsi que les résultats des différentes hypothèses de recherche testées.

### 8.1 Analyse factorielle

Les résultats de l'analyse factorielle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 1: Résultats de l'analyse factorielle

Indices Variables	KMO	Bartlett 's	Alpha de Cronbach	Nombre d'items après	% d'amélioration
Culture de partage	0,500	0,000	0,842	2	91,306
Partage des connaissances	0,891	0,000	0,930	7	71,169
Apprentissage organisationnel	0,835	0,000	0,927	7	69,862
Compétences commerciales	0,844	0,000	0,949	7	76,922

Compte tenu des résultats affichés dans le tableau ci-avant, il s'avère que toutes les variables ont un indice de KMO > 0,5 (avec une fiabilité  $\alpha$  de Cronbach > 0,7). En outre, la probabilité du test de sphéricité Bartlett est égale à  $p=0.000 < 0.05$  ; ce qui confirme la validation de l'utilisation de l'ACP.

## 8.2 Test des hypothèses de la recherche

Ayant des données individuelles, il serait opportun de s'assurer qu'il n'existe pas un problème fondamental lié à l'hétéroscédasticité. L'objectif, en cela, étant de savoir si les individus ont la même variance, le test de Breusch-Pagan a été appliqué. Si la probabilité de la statistique est inférieure à 5%, l'hypothèse nulle d'égalité des variances serait rejetée. Dans ce cas, un tel problème devrait être corrigé par la méthode des MCG (moindres carrés généralisés). Si non, les estimations de la méthode des MCO (moindres carrés ordinaires) seront acceptées. Pour plus de validation des résultats, les méthodes Tobit et Bootstrap ont été déployées.

Tableau 2: Effet de la culture de partage sur le partage des connaissances

F2	MCO	Tobit	Boostraping
F1	0.522***	0.522***	0.636***
R <sup>2</sup>	0.2728	0.1132	0.0006
P < 0.1	0.000	0.000	0.001

Selon les différentes méthodes d'estimation utilisées dans le tableau ci-dessus, H1 est confirmée, étant donné que les différentes méthodes d'estimation ont un p de Student < 0,1.

Tableau 3: Effet d'interaction entre le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel sur les compétences commerciales

	MCO		Tobit	
	F2 sur F4	F2*F3 sur F4	F2 sur F4	F2*F3 sur F4
R <sup>2</sup>	0,27	<0,49	0,113	<0,3282

Sur la base des différentes méthodes d'estimation présentées ci-avant, il apparaît que le coefficient de détermination  $R^2$  du premier modèle (F2 sur F4) est inférieur à celui du deuxième modèle (F2 et F3 sur F4).

F4	$p> t $
F23	0.002

Il est à noter également que  $p<0.05$  ( $p=0.002$ ). D'où, le coefficient de régression de l'effet d'interaction est significatif.

Sur la base des deux résultats précédents, l'hypothèse H2 pourrait être acceptée.

Tableau 4: Test des effets de l'apprentissage organisationnel sur les compétences commerciales

F3	MCO	MCG	Tobit	Boostraping
F4	0.541***	0.541***	0.541***	0.821***
$R^2$	0.2933	0.29	0.12	
$P<0.1$	0.000	0.002	0.000	0.002

Au niveau des différentes méthodes d'estimation,  $p<0.05$ . D'où, H3 est confirmée.

## 9- CONCLUSION

Pour conclure, cette recherche est susceptible d'apporter une réelle contribution à deux niveaux :

D'une part, au niveau théorique, cette recherche vient d'enrichir la littérature sur le sujet de la compétence en relation avec le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel.

D'autre part, au niveau pratique, cette étude pourrait conduire les *managers* des entreprises à dédier davantage de ressources aux actions de partage et aux pratiques d'apprentissage susceptibles d'améliorer leurs compétences commerciales (marketing).

Les limites de cette recherche consisteraient, par contre, en ce que :

- le modèle de recherche, bien qu'il intègre les pratiques managériales cognitives qui permettent le développement des compétences, ne peut rendre compte du phénomène étudié dans sa totalité.
- l'étude empirique est ponctuelle, puisque le recueil des données a été effectué à un période bien déterminée. Une étude longitudinale permettrait de vérifier et d'enrichir davantage les résultats obtenus.

Les voies de recherche futures se rattachent à :

- l'enrichissement du modèle de recherche testé par l'ajout d'autres pratiques pouvant participer à une meilleure représentation de la réalité du phénomène ;
- la réalisation d'une étude comparative avec d'autres entreprises, d'autres villes /ou d'autres pays, et d'autres secteurs ;
- l'adoption d'une stratégie de recherche longitudinale.

## Bibliographie

- Bachnik. K. et Nowacki. R. (2015), « Innovations within knowledge management », Journal of Business Research.
- Bourhis, A. et Tremblay, D.-G. (2004). Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles. Québec: Cefrio. 140 pages.
- Chen .C, Shiue. Y, et Lee. J. (2015), « Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement », Comphumbeh, Elsevier.
- Cigref (2000), « Gérer les connaissances Défis, enjeux et conduite de projet », Octobre;
- Collison, D. (2001), “National Electronic Library for Health– KM; TEARFUND.
- Dejoux, C ; (2001), « Organisation qualifiante et maturite engestion des competences », Allocataire moniteur au laboratoire de recherche RODIGE - CNRS - IAE de Nice Sophia Antipolis.
- Dixon (2000); National Electronic Library for Health – KM 2001; New York State; TEARFUND.
- Développement des ressources humaines du Canada 2001; Goldsmith 2000; Hunt 2002; National Managers’ Community; Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Durand.T (1997), « savoir, savoir-faire et savoir-être repenser les compétences de l'entreprise », Ecole Centrale Paris F-92295 Châtenay Malabry ;
- Fowler, S.W.; A.Wilcox King; S.J. Marsh et Victor.B. (2000), Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.17, N°3-4, pp. 357- 377.
- Geniaux.i et Bonnardel. S, (2001), « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 14, n° 2, 2001, pp.41-65.
- Hung. S et Cheng. M. (2013), «Are you ready for knowledge sharing? An empirical study of virtual communities», Computers & Education journal;
- Cohen. J F, Olsen. K, (2015), «Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives», Expert Systems with Applications, 42, pp.1178-1188.
- Le boterf G. (1994), « De la compétence: essai sur un attracteur étrange », Paris, Editions d’Organisation.

- Lauzier. M., Barrette J., Lemyre. L., et CORNEIL.W. (2013), «Validation francophone de l'inventaire des facilitateurs de l'apprentissage organisationnel (IFAO) : étude comparative de l'apprentissage perc, u au niveau des individus, des groupes et de l'organisation», *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63, pp.353–362 ;
- Maalaoui. A et Masmoudi. R. (2007), « Les processus d'apprentissage intra organisationnel dans les structures d'incubation : à la recherche de la performance », *Colloque Académie de l'entrepreneuriat* ;
- Mack. M. (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, n° 105, Septembre-Octobre, pp. 43 48.
- Omrane. A. (2010), « L'approche par la compétence : revue de la littérature », *Communication à l'ATSG, Hammamet, Tunisie* ;
- Roux-dufort C. et Metais E. (1996), « L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité De France », *Communication de l'Association Internationale de Management Stratégique* ; 13-15 mai; Lille- France ;
- Roig-tierno. N, Mas-tur Alicia ET AL (2015) « Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions»; *Journal of Business Research*;
- Ritala Pavoo, Olander et al (2015) «Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study», [Technovation](#), [Vol. 35](#), January, Pages 22–31
- Soares. A-L et Almeida. M-V (2014), « Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo», *International Journal of Information Management*, Vol.34, pp.770-779.
- Tamayo-Torres. J, Gutierrez-GUTIERREZ. L, et RUIZ-MORENO .A, (2014), « The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms», *European Journal of Operational Research*, 232, pp.72–86.
- Yu.Y, Dong. X Y, Shen. K.N, Khalifa. M , Lo. P, et yang. Y, (2004), «The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in china», *Journal of engineering and technology management*.