

L'influence De L'amélioration Continue Sur Le Processus De Knowledge Management : Enseignements De Trois Etudes De Cas Dans Le Secteur Automobile Marocain

The Influence Of Continuous Improvement On The Knowledge Management Process: Insights From Three Case Studies In The Moroccan Automotive Sector.

- **AUTEUR 1** : EL AMRANI Bouchra,
- **AUTEUR 2** : ARIBOU Mohamed-Larbi,

- (1):** Docteure chercheuse-Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger- Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc.
- (2):** Enseignant chercheur- Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger- Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : EL AMRANI .B & ARIBOU .M L (2026) «

L'influence De L'amélioration Continue Sur Le Processus De Knowledge Management : Enseignements De Trois Etudes De Cas Dans Le Secteur Automobile Marocain»,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 116 – 140.



DOI : 10.5281/zenodo.22877314

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Dans un contexte marqué par l'intensification de la concurrence et la nécessité de renforcer continuellement la capacité d'adaptation des organisations, l'amélioration continue constitue un levier essentiel de performance, tandis que le Knowledge Management représente un dispositif central de création, de partage, d'intégration et de capitalisation des connaissances organisationnelles. Malgré la proximité entre ces deux domaines, les mécanismes par lesquels l'amélioration continue influence le processus de knowledge management demeurent encore peu explorés. Cet article vise à analyser cette influence et à identifier les mécanismes par lesquels les pratiques d'amélioration continue contribuent au développement du processus de knowledge management. L'étude adopte une approche qualitative fondée sur une étude de cas multiple menée auprès de trois entreprises du secteur automobile marocain, à partir de 26 entretiens semi-directifs. Les résultats montrent que l'amélioration continue intervient dès la phase d'identification des connaissances, en favorisant leur repérage et leur structuration. Ils soulignent également que son efficacité repose sur la mobilisation de pratiques managériales sociales, notamment le leadership participatif, la communication, la formation et l'engagement des équipes, qui créent un environnement favorable au partage, au transfert et à l'intégration des connaissances.

Mots clés : Amélioration continue ; Knowledge Management ; étude de cas ; secteur automobile marocain.

Abstract

In a context marked by intensifying competition and the need for organizations to continuously strengthen their adaptive capacity, continuous improvement represents an essential driver of organizational performance, while Knowledge Management constitutes a central mechanism for creating, sharing, integrating, and capitalizing on organizational knowledge. Despite the close relationship between these two domains, the mechanisms through which continuous improvement influences the Knowledge Management process remain underexplored. This article aims to analyze this influence and identify the mechanisms through which continuous improvement practices contribute to the development of the Knowledge Management process. The study adopts a qualitative approach based on a multiple-case study conducted in three companies operating in the Moroccan automotive sector, using data collected through 26 semi-structured interviews. The findings show that continuous improvement plays a role from the knowledge identification stage by facilitating the identification and structuring of knowledge. They also highlight that its effectiveness relies on the mobilization of social management practices, particularly participative leadership, communication, training, and employee engagement, which create an environment conducive to knowledge sharing, transfer, and integration.

Keywords: Continuous Improvement; Knowledge Management; Case Study; Moroccan Automotive Sector.

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par l'accélération des changements technologiques, l'intensification de la concurrence et l'évolution constante des attentes des clients, les organisations sont confrontées à la nécessité de renforcer leur capacité d'adaptation et d'apprentissage (Zhang, X. et al., 2023 ; Namada, J. M., 2018 ; Appelbaum, S. H., & Gallagher, J., 2000). Dans ce contexte, la création et le maintien d'un avantage concurrentiel durable reposent de plus en plus sur la capacité des entreprises à mobiliser et à valoriser leurs ressources immatérielles, notamment les connaissances organisationnelles (Barney, 1991 ; Grant, 1996). En effet, dans une économie fondée sur la connaissance, les savoirs détenus par les individus et développés collectivement constituent une ressource stratégique permettant aux organisations d'améliorer leurs pratiques, de développer leurs compétences et de répondre aux évolutions de leur environnement (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Asiaei & Bontis, 2020). Dans cette perspective, le Knowledge Management s'est progressivement imposé comme un dispositif permettant d'identifier, de partager, d'intégrer et de capitaliser les connaissances nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation (Rehman, S. U. et al., 2022 ; Torres, A. I. et al., 2018).

Parallèlement, la nécessité d'améliorer en permanence les produits, les services et les processus a conduit les organisations à adopter des démarches d'amélioration continue. Celle-ci désigne une approche structurée et systématique visant à rechercher de manière permanente des possibilités d'amélioration à travers l'identification des problèmes, l'analyse de leurs causes, la mise en œuvre de solutions et la standardisation des pratiques améliorées (Bessant, Caffyn & Gallagher, 2001 ; Gonzalez Aleu, F., & Van Aken, E. M., 2016). Au-delà de ses effets sur la performance opérationnelle, l'amélioration continue repose sur une forte dimension collective et cognitive. Les démarches d'amélioration continue impliquent en effet la participation des acteurs, l'échange d'expériences, la résolution collective des problèmes et l'apprentissage à partir des situations rencontrées. Ainsi, Murray et Chapman (2003) soulignent que les méthodes d'amélioration continue sont étroitement liées aux processus d'apprentissage organisationnel, tandis que Kovach et Fredendall (2013) montrent empiriquement que les pratiques d'amélioration continue sont associées à des mécanismes d'apprentissage organisationnel.

Cette proximité entre amélioration continue et apprentissage conduit à s'interroger sur le rôle de l'amélioration continue dans la production et la circulation des connaissances au sein des organisations. En effet, chaque activité d'amélioration peut constituer une occasion de générer de nouvelles connaissances à partir de l'expérience, de partager les savoirs entre les membres de

l'organisation et de transformer les connaissances individuelles en connaissances collectives. Les démarches d'amélioration continue peuvent ainsi contribuer à la formalisation et à la conservation des solutions développées lors de la résolution des problèmes. Dans cette perspective, Muras et Hovell (2014) mettent en évidence l'importance de la collaboration, de l'apprentissage social et du Knowledge Management dans les démarches d'amélioration continue. De même, Barber et al., (2006) proposent un système de Knowledge Management fondé sur les processus afin de soutenir les initiatives d'amélioration continue, en permettant notamment de conserver et de rendre accessibles les connaissances produites par les projets d'amélioration.

Malgré cette complémentarité apparente, les travaux examinant directement l'influence de l'amélioration continue sur le processus de Knowledge Management demeurent encore relativement limités. Les recherches existantes se sont davantage intéressées aux effets de l'amélioration continue sur la performance, à ses facteurs de succès ou à son lien avec l'apprentissage organisationnel. Quelques études ont toutefois commencé à mettre en évidence une relation entre les deux concepts. Par exemple, Lehyani, Keskes et Zouari (2022) montrent que l'amélioration continue constitue l'une des principales pratiques de Total Quality Management mobilisées parallèlement aux pratiques de Knowledge Management. D'autres travaux ont également montré que les systèmes de Knowledge Management peuvent soutenir les activités d'amélioration continue en facilitant la capture, la conservation et la diffusion des connaissances issues des expériences d'amélioration (Barber et al., 2006 ; Lin et al., 2013). Toutefois, ces travaux appréhendent souvent la relation dans un sens inverse ; c'est-à-dire comment le Knowledge Management soutient l'amélioration continue, ou restent centrés sur une relation générale entre les deux concepts.

Dès lors, un manque subsiste dans la littérature concernant la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques d'amélioration continue influencent effectivement le processus de Knowledge Management. Il ne s'agit donc pas uniquement de déterminer si une relation existe entre les deux concepts, mais de comprendre comment les pratiques d'amélioration continue peuvent contribuer aux différentes dimensions du processus de knowledge management, notamment l'identification, le partage, l'intégration et la capitalisation des connaissances. Dès lors, la question de recherche qui guide cette étude est la suivante : **Comment l'amélioration continue favorise-t-elle le processus du knowledge management ?**

Pour tenter de répondre à cette question de recherche, nous exposerons dans un premier temps un cadre théorique autour de l'amélioration continue, le processus de knowledge management ainsi que la relation entre ces deux concepts. Dans un second temps, nous détaillerons la méthodologie

adoptée, fondée sur une approche qualitative. Les résultats et la discussion de notre étude réalisée dans le secteur automobile marocain feront l'objet de la troisième section, avant de présenter enfin une conclusion.

1. Revue de la littérature

1.1 Amélioration continue

Depuis ses débuts, l'amélioration continue est considérée comme un élément clé de l'amélioration de la performance, avec un taux d'adoption qui n'a cessé de progresser au fil du temps (Hyland et al., 2007). Selon la littérature, ses origines remontent au Japon après la Seconde Guerre mondiale, période durant laquelle elle a progressivement été appréhendée non plus comme un ensemble d'initiatives isolées, mais comme une approche et une philosophie organisationnelle orientées vers l'amélioration de la performance. Elle est ainsi devenue l'un des fondements du succès de l'industrie manufacturière japonaise (Singh et Singh, 2015).

Sur le plan conceptuel, les premières définitions de l'amélioration continue remontent notamment aux travaux de Deming en 1982 et d'Imai en 1989 (Sanchez et Blanco, 2014). Ces contributions mettent en évidence deux caractéristiques fondamentales du concept : son caractère itératif et la participation des différents niveaux de l'organisation. L'amélioration continue ne renvoie donc pas à une action ponctuelle, mais à une démarche permanente visant à identifier les possibilités d'amélioration, à mettre en œuvre des changements et à évaluer leurs effets afin d'inscrire progressivement les progrès dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Avec l'évolution de l'environnement économique et concurrentiel, le concept d'amélioration continue s'est progressivement élargi et a confirmé son importance pour les organisations. Elle est aujourd'hui considérée comme un principe transversal et une nécessité pour les organisations cherchant à améliorer leur performance, à préserver leur compétitivité et à s'adapter aux évolutions de leur environnement (Khan et al., 2019 ; Singh et Singh, 2013). Dans cette perspective, l'amélioration continue dépasse la seule recherche d'une amélioration des résultats immédiats et s'inscrit dans une dynamique organisationnelle durable. Elle concerne aussi bien les produits et les services que les processus et les méthodes de travail.

Cette conception rejoint les travaux de Kumar et Sharma (2017), qui présentent l'amélioration continue comme un processus dynamique permettant d'améliorer les flux de travail et, par conséquent, la performance organisationnelle. Ainsi l'amélioration continue ne se limite toutefois pas à l'amélioration des résultats opérationnels. Elle vise également le développement des capacités organisationnelles permettant de produire durablement de meilleurs résultats. Elle peut ainsi concerner l'ensemble des niveaux de l'organisation, depuis la planification stratégique et la

prise de décision au niveau de la direction jusqu'à l'exécution des activités au niveau opérationnel (Kumar et Sharma, 2017). Cette démarche repose notamment sur une approche par les processus, dont l'efficacité nécessite l'implication et le soutien de la haute direction, notamment dans l'identification et la résolution des problèmes susceptibles d'affecter le fonctionnement des activités (Yusr, M. M. et al., 2017).

Dans cette dynamique, la connaissance et l'implication des membres de l'organisation constituent des facteurs déterminants. L'amélioration continue repose en effet sur la capacité de l'organisation à mobiliser les connaissances issues de l'expérience, à identifier les problèmes, à partager les solutions et à capitaliser les apprentissages résultant des actions d'amélioration (McLean et al., 2017 ; Singh et Singh, 2015). Elle suppose ainsi une participation qui ne se limite pas à la haute direction, mais qui s'étend aux différents niveaux de l'organisation. Cette dimension collective permet de transformer les expériences individuelles et les connaissances acquises au cours des activités en opportunités d'amélioration des processus.

Plusieurs travaux ont cherché à approfondir la compréhension des conditions favorisant la mise en œuvre de l'amélioration continue. Almainan et McLaughlin (2018) mettent notamment en évidence l'importance des facteurs culturels dans la facilitation de cette démarche et soulignent leur contribution à l'obtention des bénéfices attendus. De leur côté, Heavey et al. (2014) proposent un cadre d'analyse de l'amélioration continue en identifiant ses principaux leviers permettant d'accroître la valeur créée pour le client. Berger (1997), quant à lui, met en évidence plusieurs principes fondamentaux qui constituent le socle de l'amélioration continue.

Ainsi, bien que la littérature ait largement reconnu l'importance de l'amélioration continue dans l'amélioration de la performance organisationnelle, il demeure pertinent d'examiner les pratiques mises en œuvre, soutenues et pérennisées au sein des organisations afin de favoriser et de renforcer durablement la dynamique d'amélioration continue.

1.2 Le processus du knowledge management

Le concept de knowledge management, a été longuement étudié. Nous trouvons un grand nombre de définitions dans la revue de la littérature. Nous illustrons dans le tableau 1 quelques-unes.

Tableau 1 : Définitions relatives au knowledge mangement

Auteur	Définition du knowledge management
Wiig K.M. (1997)	Le knowledge management est la discipline qui permet aux organisations de bâtir, de réactualiser et d'appliquer un corpus de connaissances dans le but de maximiser leur efficience, leur compétitivité et leur capacité d'innovation.
Swan et al. (1999)	Le knowledge management est défini comme « tout processus ou pratique de création, d'acquisition, de capture, de partage et d'utilisation de la connaissance où qu'elle se trouve, afin d'accroître l'apprentissage et la performance ».
Davenport, T., & Prusak, L. (1998)	Le knowledge management est le processus d'encodage, de création, de capture et de distribution des connaissances et de l'expertise au sein d'une organisation pour en améliorer la performance.
Sveiby, K-E. (1997)	Le knowledge management est le processus de création de valeur à partir des actifs immatériels d'une organisation.
Salopek, J. J., & Dixon, N. M. (2000)	Le knowledge management consiste à créer un environnement propice au partage des connaissances, à encourager les employés à collaborer et à apprendre les uns des autres.
Golrizgashti. (2016)	Le knowledge management est le processus consistant à capturer l'expertise collective de l'organisation à partir de différentes sources (c'est-à-dire, des bases de données, du papier, des personnes) et à utiliser cette base de connaissances pour tirer parti de l'organisation.
Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017)	Le knowledge management est un processus qui peut renforcer les organisations dans le développement de techniques pour trouver et appliquer des connaissances dans l'organisation.
Fombad et Onyancha. (2017)	Le knowledge management est comme l'accès, l'évaluation, la gestion, l'organisation, le filtrage et la distribution de l'information d'une manière qui serait utile aux utilisateurs finaux à travers une plate-forme technologique
Barley et al. (2018)	Le knowledge management est un ensemble de processus par lesquels les connaissances passent des états différenciés aux états intégrés pour produire des bénéfices opérationnels.
Prax, J. Y.(2019)	Le Knowledge management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation de savoirs et de savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation.
Barbier, L., & Tengeh, R. K. (2023)	Le Knowledge management est un processus stratégique axé sur la découverte, la création, le partage, et l'application des connaissances au sein des organisations. Ce processus a un rôle critique dans l'innovation et la compétitivité, notamment en intégrant des outils comme la recherche et développement (R&D) pour créer et exploiter des connaissances de manière systématique et alignée avec les objectifs organisationnels.

Source : Elaboration personnelle

D'après les définitions développées ci-dessus (Tableau 1), nous comprenons que le knowledge management est la combinaison de quatre processus :

- Identification des connaissances
- Capitalisation des connaissances
- Transfert des connaissances
- Intégration des connaissances

1.3 Amélioration continue et processus de knowledge management

L'amélioration continue promue par les organisations peut stimuler les membres de l'organisation à évaluer de manière créative la façon dont les tâches sont organisées et exécutées (Prajogo & Sohal, 2003).

Roffe (1999) a souligné que l'amélioration continue favorise le changement et l'esprit d'innovation, qui sont une clé de la formation du savoir-faire de l'entreprise. De même, McAdam, Armstrong et Kelly (1998) sont d'avis qu'une entreprise ayant une culture de l'amélioration continue serait capable d'organiser sa gestion de connaissances et d'intégrer une culture de l'innovation.

De plus, Martínez Lorente, Dewhurst et Dale (1999) ont découvert que l'apprentissage qui se produit dans le cadre des pratiques d'amélioration continue, peut accroître la sensibilisation et la connaissance des employés à l'égard des clients, des concurrents et du marché, ce qui encourage les individus à proposer des idées nouvelles et créatives.

Notamment, Zhang et al. (2012) indiquent que l'amélioration continue facilite l'apprentissage et la création de nouvelles connaissances. Ce résultat est cohérent avec ceux obtenus par Prajogo et Sohal (2003) et Juran (1988).

Notamment, Neshai et Taleghani (2018) ont mentionné que l'amélioration continue est utilisée comme un outil de gestion pour améliorer et renforcer la qualité ainsi que pour stimuler les connaissances organisationnelles.

En outre, le besoin d'amélioration continue aide l'organisation à développer de nouvelles techniques et capacités (Ross, 2017).

Ainsi, la mise en place d'une politique d'amélioration continue au sein de l'entreprise favorise sa capacité à capter, assimiler et mobiliser de nouvelles connaissances, contribuant ainsi au développement de nouvelles innovations (Jiménez-Jiménez et al., 2020).

Bien que certains travaux antérieurs aient mis en évidence l'existence d'une relation entre l'amélioration continue et le knowledge management, cette littérature demeure limitée quant à l'exploration approfondie des pratiques concrètement mobilisées par les entreprises pour soutenir et pérenniser l'amélioration continue, ainsi que des mécanismes par lesquels ces pratiques

contribuent au développement du processus de knowledge management. En particulier, peu d'études se sont intéressées à la manière dont les pratiques d'amélioration continue favorisent les différentes dimensions du processus de knowledge management, notamment l'identification, la capitalisation, le partage et l'intégration de nouvelles connaissances. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, qui vise à analyser l'influence des pratiques d'amélioration continue sur le processus du knowledge management.

2. Méthodologie de recherche

Dans le but d'analyser l'influence des pratiques d'amélioration continue sur le processus du knowledge management, nous avons adopté une approche qualitative à visée exploratoire. Cette démarche repose sur l'étude de trois cas (voir ci-dessous), dont les données empiriques ont été collectées principalement à travers des entretiens semi-directifs. Le processus de sélection des participants s'appuie sur l'échantillonnage en « boule de neige », permettant de constituer progressivement l'échantillon (Miles et Huberman, 2003). Ce dispositif fonctionne en cascade : à l'issue de chaque entretien, l'interviewé nous oriente vers d'autres personnes en mesure d'apporter un éclairage pertinent à notre étude. Au total, 26 entretiens ont été menés jusqu'à l'atteinte de la saturation sémantique. Un guide thématique, élaboré à partir de la revue de littérature, a servi de support afin d'orienter la discussion tout en laissant une liberté d'expression aux répondants.

Par ailleurs, le recours à l'étude de cas s'est imposé comme une méthode pertinente pour comprendre et décrire un phénomène encore peu exploré. En effet, selon Giroux (2003, p. 43), lorsque le chercheur souhaite appréhender un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en tenant compte d'un ensemble de facteurs contextuels, la méthode des cas constitue une option méthodologique privilégiée. En s'appuyant sur les travaux de Yin (1994), Hlady-Rispal (2002) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement délimitées, et pour laquelle de multiples sources de données sont mobilisées* » (Hlady-Rispal, 2002, p. 48). Cette définition met en évidence la richesse et la profondeur qu'offre cette méthode dans la compréhension des dynamiques organisationnelles.

Dans cette perspective, le chercheur est amené à choisir entre une étude de cas unique et une étude de cas multiple, en fonction des objectifs de recherche poursuivis. Dans le cadre de cette étude, nous avons privilégié une approche fondée sur des études de cas multiples pour plusieurs raisons. D'une part, l'étude de cas unique est souvent critiquée en raison de son caractère fortement contextuel, voire idiosyncratique, ce qui tend à renforcer la validité interne au détriment de la

validité externe (Miles, 1979). D'autre part, la nature de notre problématique, qui consiste à analyser l'influence du système de reconnaissance et de récompense sur le transfert des connaissances, requiert l'examen de plusieurs contextes organisationnels. Une telle démarche comparative permet de mieux appréhender la complexité du phénomène étudié, d'identifier les similitudes et les spécificités propres à chaque organisation et, par conséquent, de renforcer la robustesse ainsi que la portée analytique des résultats obtenus.

L'analyse empirique s'est appuyée sur trois entreprises du secteur automobile marocain, sélectionnées selon une logique de contraste théorique et en fonction de l'accessibilité du terrain. La sélection des entreprises a notamment pris en compte leur diversité en termes de taille et d'effectifs, d'ancienneté, ainsi que de niveau de structuration des pratiques de transfert des connaissances et des systèmes de reconnaissance et de récompense. L'accessibilité du terrain a constitué une condition pratique permettant de recueillir des données riches et diversifiées auprès des différents acteurs. Cette sélection vise ainsi à favoriser une comparaison interorganisationnelle et à identifier les mécanismes explicatifs du phénomène étudié. Toutefois, le recours à un accès facilité au terrain constitue une limite susceptible d'introduire un biais de sélection et restreint la généralisation statistique des résultats.

L'exploitation des entretiens réalisés repose sur la méthode de l'**Analyse de Contenu Thématique (ACT)**, laquelle consiste à « lire l'ensemble d'un corpus en identifiant les thèmes qu'il contient, afin de produire des extraits par thème ou de procéder à une analyse statistique des thèmes » (Krief et Zardet, 2013, p. 221). Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide du logiciel **NVivo 12**, qui a facilité le codage des corpus, leur organisation et leur analyse systématique. Afin de renforcer la rigueur de l'analyse, le codage a été réalisé de manière systématique à partir d'une grille thématique construite en cohérence avec les objectifs de recherche et progressivement affinée au cours de l'analyse. Cette démarche s'inscrit dans les principes de rigueur et de qualité recommandés pour la conduite et l'évaluation des recherches qualitatives (Yadav, 2022). La crédibilité des résultats a également été renforcée par la confrontation des informations recueillies lors des entretiens avec les documents internes collectés auprès des personnes interrogées, notamment ceux relatifs aux pratiques d'amélioration continue et aux processus de Knowledge Management. Cette démarche a permis de vérifier la cohérence des informations déclarées par les participants et de renforcer la fiabilité de leur interprétation. Enfin, les catégories et les thèmes identifiés ont fait l'objet de vérifications successives au cours du processus d'analyse afin de s'assurer de leur cohérence avec les données empiriques et le cadre théorique mobilisé.

Tableau 2 : Caractéristiques des entretiens semi-directifs menés au sein de trois entreprises automobiles

Cas	A	B	C
Caractéristiques de l'entreprise	Multinationale installée à Tanger Date de création : 2012 Domaine d'activité : La fabrication des véhicules	Multinationale installée à Tanger Date de création : 1999 Domaine d'activité : La conception et la fabrication de systèmes électriques et électroniques (des faisceaux de câbles, des systèmes électriques complexe)	Multinationale installée à Tanger Date de création : 2017 Domaine d'activité : La fabrication des pièces et équipements automobiles
Nombre d'entretiens	9	9	8
Le statut interviewés	Responsable qualité Responsable achat & approvisionnement Ingénieur qualité process Manager qualité Chef de projet Auditeur Qualité Responsable RH Directeur d'exploitation Superviseur Production	Responsable qualité & client Plant Quality Manager Responsable production Planificateur Chef de projet Directeur qualité adjoint Ingénieur qualité process Supply chain & Logistics manager Superviseur maintenance	Manager QHSE Manager RH Directeur système d'information Superviseur de production Manager maintenance Responsable qualité Auditeur Qualité Chef de projet
Durée moyenne	1h-1h30 min		
Principaux thèmes du guide d'entretien	- Les pratiques et dispositifs d'amélioration continue - L'influence de l'amélioration continue sur l'identification et la création des connaissances - L'influence de l'amélioration continue sur la capitalisation et le partage des connaissances - L'influence de l'amélioration continue sur l'intégration et la pérennisation des connaissances		

Source : Auteurs

3. Résultats et discussion

3.1 Analyse intra-cas

Cas A

Les résultats de l'analyse de la présente entreprise montrent que l'amélioration continue est essentielle au développement de processus du knowledge management, elle permet à l'entreprise d'optimiser en permanence ses processus, d'accroître sa performance et de répondre aux exigences croissantes du marché et de ses clients. Le répondant **R.A9** confirme : « *Nous appliquons rigoureusement le cycle PDCA pour chaque processus. Cela nous permet de planifier des améliorations, de les tester à petite échelle, de vérifier les résultats, et d'appliquer les changements à l'ensemble de nos opérations. Cette méthodologie est au cœur de notre stratégie d'amélioration continue* ». En outre, le répondant **R.A1** témoigne dans ce contexte « *Nous effectuons des audits internes réguliers et des revues de processus pour identifier les écarts et les opportunités d'amélioration. Ces audits sont essentiels pour maintenir notre conformité aux normes IATF 16949 et pour renforcer nos pratiques de qualité* ». De plus le répondant **R.A4** indique : « *Le Kaizen est au cœur de notre stratégie d'amélioration continue... Nous encourageons tous les employés à identifier et à proposer des améliorations, même les plus petites, qui peuvent optimiser notre production et nos processus. Pour mettre en œuvre le Kaizen, nous avons développé une plateforme digitalisée où chaque opérateur peut soumettre ses idées d'amélioration. Ils décrivent le problème qu'ils ont identifié et proposent une solution. Ces suggestions sont ensuite examinées par nos ingénieurs pour évaluer leur faisabilité et leur pertinence* ».

Par ailleurs, l'analyse des résultats obtenus met en évidence que l'entreprise **A** déploie différents mécanismes d'amélioration continue visant à favoriser le partage des connaissances tacites : « *Dans notre entreprise, chaque opérateur a le droit de proposer des idées d'amélioration directement via le portail des propositions, une plateforme digitalisée. L'opérateur y soumet sa proposition avec une description détaillée du problème et de la solution envisagée. Les ingénieurs examinent ensuite la proposition pour en évaluer la pertinence. Si elle est validée, la solution est appliquée, généralisée à l'ensemble de l'usine, et intégrée dans le standard ... La personne ayant proposé l'idée retenue reçoit une récompense. Nous offrons des récompenses financières sous forme de primes pour encourager les employés à soumettre régulièrement de nouvelles idées visant à réduire les coûts ou à faciliter le travail* » **R.A2**. Sur ce point, le répondant **R.A6** ajoute : « *Notre plateforme digitalisée facilite la participation active de chaque opérateur dans le processus d'amélioration continue. Les propositions validées sont mises en œuvre et intégrées dans nos standards grâce à un solide programme de formation, Nous veillons à ce que chaque*

opérateur comprenne l'importance de ces améliorations et soit formé pour les mettre en œuvre efficacement, ce qui renforce leur engagement et favorise une culture d'excellence partagée ».

Notamment, l'analyse des informations recueillies auprès des personnes interviewées met en évidence que les pratiques d'amélioration continue sont étroitement liées aux pratiques Soft liées aux personnes, comme le leadership participatif, formation, travail d'équipe et la communication ouverte. Ces pratiques créent un climat de confiance où chaque membre de l'équipe se sent valorisé et encouragé à partager ses idées. C'est cette dimension humaine qui permet de transformer les propositions individuelles en solutions collectives, bénéfiques pour l'ensemble de l'usine : *« Oui, l'amélioration continue favorise grandement le partage d'idées entre les équipes. Grâce à des outils qu'on mobilise comme les réunions quotidiennes, les tableaux de suggestion, les ateliers Kaizen, et les ateliers de brainstorming, les équipes peuvent échanger leurs expériences et collaborer pour résoudre les problèmes de manière plus efficace, ce qui renforce notre culture d'entreprise axée sur l'excellence et la collaboration » (R.A7).* Un autre interlocuteur R.A5 a également insisté dans cette même optique : *« Les pratiques d'amélioration continue jouent un rôle clé dans le partage d'idées et de solutions entre les équipes. En organisant régulièrement des réunions de brainstorming, des groupes de travail transversaux, et des ateliers de formation, nous créons un environnement où les employés se sentent encouragés à partager leurs idées, ce qui conduit à des solutions innovantes et à une amélioration constante de nos processus ».*

De plus, l'interviewé **R.A6** aborde que l'amélioration continue permet d'appliquer de nouvelles connaissances : *« Le mode opératoire n'est qu'un guide pour bien travailler. S'il y a des améliorations à apporter, nous pouvons bien sûr les appliquer. C'est d'ailleurs le but de l'amélioration continue : les standards ne sont pas fixes, ils évoluent constamment pour nous rendre plus performants.... Chaque fois que nous modifions un standard, nous devons informer toute l'usine de ce changement et le transmettre via des formations ».*

En revanche, l'intégration des améliorations continues au sein de l'usine nécessite l'adoption de pratiques sociales, telles que le leadership, la formation et le travail d'équipe. Ces pratiques permettent non seulement d'activer les initiatives d'amélioration, mais aussi de les diffuser efficacement à travers l'ensemble de l'usine. En conséquence, elles garantissent une optimisation continue des processus de production, en alignant les efforts de chaque employé sur les objectifs de qualité et de performance de l'entreprise (**R.A8 ; R.A3**).

Egalement, Les répondants confirment que les initiatives d'amélioration continue contribuent grandement à la création de bases de connaissances à tous les employés. À ce niveau l'interviewé **R.A5** avance que : « *Oui, nos initiatives d'amélioration continue jouent un rôle central dans la constitution de référentiels de connaissances. Nous nous assurons que chaque nouvelle solution ou bonne pratique identifiée est systématiquement partagée et intégrée dans notre mode opératoire. Cela garantit que l'expertise accumulée soit non seulement préservée, mais aussi accessible à tous les employés, contribuant à l'optimisation collective de nos processus* ».

Cas B

À la lumière de l'analyse des données recueillies, il ressort que l'amélioration continue constitue un pilier essentiel de la démarche de performance au sein de l'entreprise **B**, en contribuant à activer et à soutenir la dynamique des processus de knowledge management. A ce niveau le manager qualité **R.B 1** indique : « *Nous avons choisi d'adopter des méthodes éprouvées, parmi lesquelles le Kaizen occupe une place centrale. Contrairement à des approches comme le Six Sigma, qui sont souvent plus complexes et nécessitent des investissements conséquents en termes de temps et de ressources, le Kaizen se concentre sur des améliorations à petite échelle, faciles à mettre en œuvre et à moindre coût...Le véritable atout du Kaizen réside dans son application au niveau des opérateurs, ceux qui sont au plus près des processus de production. En impliquant directement les opérateurs dans l'identification des problèmes et la proposition de solutions, nous garantissons que les améliorations sont non seulement pertinentes, mais aussi profondément ancrées dans la réalité du terrain. C'est l'opérateur, par sa connaissance intime de la machine et de la chaîne de production, qui est le mieux placé pour suggérer des ajustements pratiques et immédiatement applicables, contrairement à l'ingénieur, qui travaille depuis son bureau et est éloigné de la ligne de production, l'opérateur est en première ligne pour identifier les problèmes et suggérer des améliorations pertinentes* ».

En outre, les répondants confirment que l'entreprise a mis en place des programmes et des initiatives pour encourager les suggestions et les idées des employés concernant l'amélioration des processus. Le répondant **R.B8** précise ce point en déclarant : « *Oui, nous avons mis en place plusieurs programmes pour encourager les suggestions et idées des employés concernant l'amélioration des processus. Par exemple, nous avons instauré un système de boîtes à idées digitalisé dans chaque département, où les collaborateurs peuvent soumettre leurs propositions. Chaque mois, un comité se réunit pour examiner ces suggestions et les idées les plus pertinentes sont récompensées et mises en œuvre. Nous organisons également des ateliers participatifs où les équipes peuvent échanger directement avec la direction sur les améliorations à apporter. Ces*

*initiatives ont renforcé l'engagement des équipes et généré des idées innovantes pour optimiser nos processus ». Sur ce point, le répondant **R.B7** ajoute : « Nous avons également des journées 'brainstorming' trimestrielles, où les équipes se réunissent pour identifier des axes d'amélioration et proposer des solutions concrètes. Ce programme a permis non seulement d'améliorer nos processus, mais aussi de valoriser les contributions de chaque collaborateur, renforçant ainsi un sentiment d'appartenance et de responsabilité ».*

De même, l'analyse des informations recueillies auprès des personnes interrogées met en évidence que, au sein de cas **B**, l'amélioration continue repose principalement sur une collaboration étroite et une coordination permanente entre les différentes équipes. L'entreprise a instauré des réunions régulières, tant formelles qu'informelles, afin de favoriser les échanges sur les problématiques rencontrées et les meilleures pratiques à adopter. Ce partage d'expérience joue un rôle fondamental dans l'identification des axes d'amélioration. L'aspect social y est déterminant : sans une dynamique de groupe positive et une communication fluide entre les différents départements, la circulation des informations serait entravée. Le facteur humain facilite ainsi la transmission des connaissances, en particulier entre les opérateurs de production et les équipes qualité. En effet le manager qualité **R.B 2** explique les mécanismes mis en place pour favoriser l'amélioration continue dans l'entreprise : *« Nous avons instauré un processus structuré pour la soumission de nouvelles idées, sous la forme d'une carte de proposition d'amélioration Kaizen. Cette carte demande à l'opérateur de détailler le problème ou le besoin qu'il a identifié, ainsi que la solution qu'il propose. Une fois la proposition soumise, elle est examinée par les ingénieurs, qui évaluent sa faisabilité et son potentiel avant de décider de sa mise en œuvre. Cependant, ce processus ne se limite pas à la simple collecte d'idées ; il s'agit d'un véritable partenariat entre les opérateurs et les ingénieurs. Les opérateurs, avec leur connaissance approfondie du terrain, apportent des perspectives précieuses, tandis que les ingénieurs fournissent l'expertise technique nécessaire pour évaluer et appliquer ces idées. Cette collaboration contribue non seulement à l'amélioration des processus, mais elle renforce également l'engagement des opérateurs en les impliquant directement dans le succès de l'entreprise ».* Dans le même sens le répondant **R.B6** ajoute : *« Sans une collaboration efficace entre les opérateurs et les ingénieurs, et surtout sans leur engagement, l'amélioration continue ne peut aboutir. Pour que celle-ci soit un succès au sein de l'entreprise, il est indispensable d'assurer l'implication humaine et de motiver le partage des connaissances tacites ».*

En outre, le répondant **R.B 3** Souligne que les initiatives d'amélioration continue encouragent l'identification de nouvelles opportunités de formation et de développement via les pratiques sociales : *« Les initiatives d'amélioration continue créent un environnement où les collaborateurs partagent régulièrement leurs retours d'expérience et leurs besoins. Cela permet d'identifier rapidement les écarts de compétences et de proposer des formations ciblées. Le dialogue constant entre les équipes, en particulier lors des réunions d'amélioration continue, est un facteur clé. Ces échanges sociaux favorisent la détection des opportunités de développement personnel, car c'est souvent au contact des autres que l'on prend conscience de ses besoins d'apprentissage ».*

Par ailleurs, un autre répondant **R.B5** , note que les pratiques d'amélioration continue encouragent le partage d'idées et de solutions entre les équipes, tout en insistant particulièrement sur l'importance des pratiques sociales : *« Les pratiques d'amélioration continue créent un cadre propice à l'échange d'idées entre les équipes. Les réunions régulières que nous organisons, comme les groupes de travail ou les sessions de brainstorming, permettent à chacun de partager ses idées et ses solutions face aux problèmes rencontrés. Ce sont ces interactions sociales qui font la différence : elles renforcent la confiance entre les membres des équipes et encouragent un dialogue ouvert. Sans cette dynamique collective, les idées innovantes resteraient souvent à l'état latent ».*

Cas C

L'analyse des résultats révèle que le cas C n'encourage pas véritablement le principe de l'amélioration continue à l'échelle de l'usine. En effet, les initiatives d'amélioration semblent principalement être portées par les responsables et les ingénieurs, tandis que la participation des opérateurs et des chefs de projet demeure limitée. Ce cloisonnement organisationnel est susceptible de restreindre la diversité des idées et des connaissances mobilisables dans le cadre des démarches d'amélioration continue. De plus, toute proposition d'amélioration qui remet en question les procédures en place est systématiquement rejetée, car l'entreprise applique strictement les directives imposées par la filiale. Cette faible marge de manœuvre apparaît ainsi comme un frein à la mobilisation, au partage et à l'intégration des connaissances, limitant par conséquent le développement des processus de *knowledge management* au sein de l'entreprise. En effet, le répondant **R.C3** avance : *« Dans notre système, l'amélioration continue est principalement focalisée sur la conformité aux normes et procédures existantes. Les initiatives sont rarement l'occasion d'identifier de nouvelles formations ou compétences à développer, car l'objectif principal est de rester dans le cadre défini par la filiale, sans vraiment explorer d'autres opportunités de croissance ».*

Le responsable qualité **R.C6** décrit le processus d'amélioration continue mis en place par cette entreprise : *« Les processus d'amélioration continue sont bien en place au sein de notre entreprise, avec des initiatives pilotées principalement par les ingénieurs et les managers. Ils identifient régulièrement des axes d'optimisation, que ce soit en termes de productivité ou de qualité. Cependant, un point faible persiste : les opérateurs ne sont pas suffisamment impliqués dans ce processus. Les décisions sont prises en haut, sans consultation directe des équipes sur le terrain, alors que ce sont eux qui sont au cœur des opérations quotidiennes. Il manque une dynamique d'inclusion qui permettrait de faire remonter les idées du terrain, où se trouvent souvent les meilleures solutions aux problèmes pratiques »*. Dans ce sens le répondant **R.C8** ajoute : *« Lorsqu'un opérateur propose une amélioration, il en informe le chef d'équipe, qui transmet ensuite l'information à l'ingénieur. Ce dernier réalise un diagnostic pour évaluer si la suggestion est pertinente et conforme aux critères formels. Si c'est le cas, la proposition est mise en œuvre. Cependant, il n'existe pas de plateforme dédiée où les employés peuvent soumettre directement leurs idées, ce qui engendre un manque de transparence et d'équité. Parfois, le chef d'équipe s'approprie la suggestion de l'opérateur, la présentant comme sienne, ce qui décourage le partage des connaissances tacites au sein de l'équipe »*.

Par ailleurs, le répondant **R.C4** déclare que : *« Les résultats des projets d'amélioration continue sont analysés, mais il est rare que cela conduise à des changements dans les procédures opérationnelles standards. Les procédures sont rigides et viennent directement de la filiale, ce qui limite notre capacité à les adapter en fonction des résultats d'amélioration sur le terrain »*.

3.2 Analyse inter-cas et discussion des résultats

L'analyse des trois cas étudiés met en évidence des différences significatives dans la mise en œuvre de l'amélioration continue et son influence sur le processus de knowledge management.

Dans les entreprises A et B, l'amélioration continue repose sur une approche participative où les opérateurs sont activement impliqués dans l'identification et la mise en œuvre des améliorations. La mise en place de plateformes digitalisées (Cas A) ou de cartes de propositions Kaizen (Cas B) permet une collecte efficace des idées. Ces systèmes favorisent la transparence, l'engagement des employés et l'intégration systématique des améliorations dans les processus standards, contribuant ainsi à une dynamique de processus de knowledge management. Cela rejoint les travaux de Asif, de Vries et Ahmad (2013), qui mettent en évidence la contribution de l'amélioration continue aux quatre modes de création des connaissances identifiés par Nonaka, à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation.

À l'inverse, dans le Cas C, l'amélioration continue est un processus strictement encadré par les ingénieurs et responsables, excluant les opérateurs. Cette approche cloisonnée limite la richesse des idées et freine l'innovation. De plus, l'absence d'un canal structuré de proposition entraîne un manque de transparence, ce qui décourage le partage des connaissances et l'implication du personnel. Ces résultats rejoignent ceux de Bikash Barua (2021), qui met en évidence une relation négative et statistiquement significative entre l'amélioration continue et le processus de création des connaissances.

En outre, les Cas A et B montrent que les pratiques soft jouent un rôle central dans l'amélioration continue. Des éléments comme le leadership participatif, la formation, le travail en équipe et la communication ouverte favorisent un environnement propice au processus de knowledge management. Les réunions de brainstorming, les groupes de travail transversaux et les ateliers Kaizen facilitent le partage des idées et des expériences, renforçant ainsi la culture d'amélioration continue. Dans le Cas C, au contraire, l'absence de ces pratiques soft nuit à la diffusion des initiatives d'amélioration. Les propositions sont filtrées par la filiale, ce qui limite la circulation des connaissances et freine l'évolution des standards.

Par conséquent, dans les entreprises A et B, l'amélioration continue est un levier clé de processus de knowledge management. Les idées validées sont intégrées dans les standards et accessibles à l'ensemble des employés via des formations structurées, garantissant ainsi la pérennisation et la capitalisation des connaissances. En revanche, dans l'entreprise C, la rigidité des procédures et l'absence d'un processus clair de diffusion des idées novatrices freinent l'accumulation et le partage des connaissances. Ces résultats rejoignent les travaux de Kovach et Fredendall (2013), qui soulignent que la maturité des pratiques d'amélioration continue est étroitement liée aux mécanismes d'apprentissage et d'amélioration organisationnelle.

Conclusion

Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle central de l'amélioration continue dans le processus de knowledge management. Loin de se limiter à une logique d'optimisation, cette pratique permet d'initier un véritable processus d'apprentissage organisationnel. Elle favorise la structuration et la reconnaissance des connaissances dès leur émergence, et ce, à condition qu'elle soit portée par des pratiques sociales, telles que la formation, le leadership participatif la communication ouverte, ou encore Les réunions de brainstorming et les ateliers de Kaizen. L'amélioration continue devient ainsi un vecteur de mobilisation des savoirs et un catalyseur de leur transfert dans les routines organisationnelles.

Les résultats issus des entreprises A et B illustrent ainsi une dynamique favorable entre l'amélioration continue et le processus de knowledge management. Ces entreprises ont mis en place différents mécanismes permettant de soutenir et de pérenniser leur démarche d'amélioration continue, notamment un portail de propositions favorisant la participation des opérateurs, des réunions de brainstorming, des groupes de travail transversaux, des ateliers de formation ainsi que des cartes de propositions d'amélioration Kaizen. Ces dispositifs contribuent à instaurer un environnement organisationnel propice à l'expression et au partage des connaissances tacites des employés. La mobilisation de ces connaissances favorise ainsi l'émergence de solutions innovantes et l'amélioration continue des processus, tout en facilitant la capitalisation et l'intégration des connaissances issues des pratiques d'amélioration.

À l'inverse, les résultats obtenus dans l'entreprise C mettent en évidence les limites d'une démarche d'amélioration continue fortement centralisée et rigide dans le développement du processus de knowledge management. L'encadrement strict des pratiques, la faible mobilisation des mécanismes sociaux favorisant la participation des employés et la priorité accordée au respect des normes et procédures par le top management limitent les possibilités d'initiative et de créativité du personnel. Cette configuration organisationnelle réduit ainsi les occasions de partage et de création des connaissances et, par conséquent, compromet la capacité de l'amélioration continue à contribuer efficacement au développement du knowledge management. Ces résultats suggèrent ainsi que l'efficacité de l'amélioration continue ne repose pas uniquement sur l'existence de méthodes et d'outils formels, mais également sur la capacité de l'organisation à créer un environnement participatif favorisant la mobilisation, le partage et l'intégration des connaissances. Les limites de la présente étude permettent d'orienter les recherches futures comme suit.

Certes, la stratégie méthodologique adoptée – de nature abductive et exploratoire – s'est révélée pertinente au regard de l'objectif de notre recherche, qui visait à mieux comprendre comment

l'amélioration continue influence le processus de knowledge management. Toutefois, ce travail pourrait constituer une base solide pour des recherches futures allant au-delà du stade exploratoire. Il serait ainsi intéressant d'envisager des approches plus interventionnistes, telles que la recherche-action ou la recherche-intervention, permettant d'expérimenter concrètement l'objet de la recherche et de co-construire des solutions avec les acteurs de terrain

De plus, notre étude s'est concentrée sur le secteur automobile, ce qui limite la portée de nos résultats à ce seul contexte. Cependant, les mécanismes de déploiement de l'amélioration continue ainsi que leurs effets sur le processus de knowledge management sont susceptibles de varier en fonction des spécificités et des caractéristiques propres à chaque secteur d'activité. Il serait donc pertinent d'étendre cette analyse à d'autres domaines d'activité (tels que les industries pharmaceutique, agroalimentaire ou encore les services) dans de futures recherches.

Références bibliographiques

- Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017).** Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120-1141.
- Almaiman, S., & McLaughlin, P. (2018).** Facilitating a continuous improvement culture: A literature review. In *Proceedings of the 16th International Conference on Manufacturing Research (ICMR)* (pp. 493-498).
- Appelbaum, S. H., & Gallagher, J. (2000).** The competitive advantage of organizational learning. *Journal of workplace learning*, 12(2), 40-56.
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2020).** Translating knowledge management into performance: the role of performance measurement systems. *Management Research Review*, 43(1), 113-132.
- Asif, M., de Vries, H. J., & Ahmad, N. (2013).** Knowledge creation through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 664-677.
- Barber, K. D., Eduardo Munive-Hernandez, J., & Keane, J. P. (2006).** Process-based knowledge management system for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 1002-1018.
- Barbier, L., & Tengeh, R. (2023).** How to implement knowledge management in emerging governments in Africa and beyond: A case study on the South African government.
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018).** Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of management annals*, 12(1), 278-317.
- Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barua, B. (2021).** Impact of total quality management factors on knowledge creation in the organizations of Bangladesh. *The TQM Journal*, 33(6), 1516-1543.
- Berger, A. (1997).** Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated manufacturing systems*, 8(2), 110-117.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001).** An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998).** *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

- Fombad, M. C., & Onyancha, O. B. (2017).** Knowledge management for development: Rethinking the trends of knowledge management research in South Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(03), 1750021.
- Giroux, N. (2003).** L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 41.
- Golrizgashti, S. (2016).** Effect of knowledge management on supply chain value, empirical evidence from Iran. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 8(2), 97-129.
- Gonzalez Aleu, F., & Van Aken, E. M. (2016).** Systematic literature review of critical success factors for continuous improvement projects. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(3), 214-232.
- Grant, R. M. (1996).** Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Heavey, C., Ledwith, A., & Murphy, E. (2014).** Introducing a new continuous improvement framework for increased organisational return on investment. *The TQM Journal*, 26(6), 594-609.
- Hlady Rispal, M. (2002).** La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.
- Hyland, P. W., Mellor, R., & Sloan, T. (2007).** Performance measurement and continuous improvement: are they linked to manufacturing strategy?. *International Journal of Technology Management*, 37(3-4), 237-246.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Para-Gonzalez, L. (2020).** Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(2), 279-304.
- Juran, J. M. (1988).** Juran on planning for quality. (*No Title*).
- Khan, S. A., Kaviani, M. A., J. Galli, B., & Ishtiaq, P. (2019).** Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2), 542-565.
- Kovach, J. V., & Fredendall, L. D. (2013).** The influence of continuous improvement practices on learning: An empirical study. *Quality Management Journal*, 20(4), 6-20.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013).** Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 95(2), 211-237.
- Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2017).** An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1530-1550.

- Lehyani, F., Keskes, M. A., & Zouari, A. (2022).** Analysis of knowledge management and total quality management application into Tunisian small and medium enterprises. *IFAC-PapersOnLine*, 55(10), 2048-2053.
- Lin, C., Chen, F. F., Wan, H. D., Chen, Y. M., & Kuriger, G. (2013).** Continuous improvement of knowledge management systems using Six Sigma methodology. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 29(3), 95-103.
- Martínez Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1999).** TQM and business innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 12-19.
- McAdam, R., Armstrong, G., & Kelly, B. (1998).** Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organisations. *European journal of innovation management*, 1(3), 139-147.
- McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017).** Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 219-237.
- Miles, M. B. (1979).** Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4), 590-601.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003).** *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Muras, A., & Hovell, J. (2014).** Continuous improvement through collaboration, social learning, and knowledge management. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 51-59.
- Murray, P., & Chapman, R. (2003).** From continuous improvement to organisational learning: developmental theory. *The learning organization*, 10(5), 272-282.
- Namada, J. M. (2018).** Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments* (pp. 86-104). IGI Global Scientific Publishing.
- Neshaie, M. H. L., & Taleghani, M. (2018).** The impact of quality management activities on the process of knowledge creation. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(2-2018), 1-12.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).** *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003).** The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International journal of quality & reliability management*, 20(8), 901-918.

- Prax, J. Y. (2019).** *Manuel de knowledge management*. Dunod.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022).** Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.
- Roffe, I. (1999).** Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European industrial training*, 23(4/5), 224-241.
- Ross, J. E. (2017).** *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.
- Salopek, J. J., & Dixon, N. M. (2000).** Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. *Training & Development*, 54(4), 63-64.
- Sanchez, L., & Blanco, B. (2014).** Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 986-1001.
- Singh, J., & Singh, H. (2013).** Continuous Improvement Strategies: An Overview. *IUP Journal of Operations Management*, 12(1), 32.
- Singh, J., & Singh, H. (2015).** Continuous improvement philosophy–literature review and directions. *Benchmarking: an international journal*, 22(1), 75-119.
- Sveiby, K-E. (1997),** The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets, Berret Koehler, San Francisco.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999).** Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge management*, 3(4), 262-275.
- Szulanski, G. (1994).** *Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm*. INSEAD.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2018).** The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472.
- Wiig, K. M. (1997).** Knowledge management: where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.
- Yadav, D. (2022).** Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679-689.
- Yin, R.K., (1994).** Case Research Study. Design and Methods, 2nd ed., London, Sage.
- Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., & Sulaiman, Y. (2017).** Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 955-974.

Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R.G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices . *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 12–23.

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological forecasting and social change*, 186, 122114.