



Université Mohamed V de Rabat  
Faculté des Sciences de l'Éducation

# ATTADRISS

Revue spécialisée à comité de lecture de la Faculté  
des Sciences de l'Éducation

**N°8 -Nouvelle série- Décembre 2016**

Prix : 40 DH

# **La gestion des connaissances en contexte Universitaire marocain: proposition d'un Modèle des leviers stratégiques**

**Sanaa BOUKHARI**

**Khalid LIMAMY**

Faculté des Sciences de l'Éducation

## **1- Introduction**

Aujourd'hui, les rôles de l'université sont autant variés que complémentaires. En effet, celle-ci doit assurer la formation initiale et continue ; elle doit promouvoir et encourager la recherche scientifique; nouer des partenariats à l'échelle nationale et internationale et enfin garantir des formations « professionnalisantes » pour une meilleure insertion des lauréats sur le marché du travail (Ratcliffe-Martin et al., 2007; Ramachandran et al., 2013).

Afin d'accomplir cette variété de missions de manière efficace et efficiente, l'université est amenée aujourd'hui à gérer ses différents flux de connaissances. En effet, considérée comme l'organisation à fort potentiel de connaissances par excellence (Ramachandran et al., 2013), l'université crée constamment de nouvelles connaissances, les stockent, les diffusent et les utilisent. Elle doit donc gérer son capital de connaissances et le conserver contre tout risque de perte ou d'oubli.

Toutefois, il faut noter que malgré l'importance que revêt la connaissance dans le contexte universitaire, celle-ci n'a pas toujours été capitalisée et conservée de manière efficace. En effet, plusieurs études menées dans des universités à l'échelle internationale ont souligné le constat selon lequel il existerait une importante déperdition des connaissances et des savoirs créés au sein de l'université, surtout après le départ du personnel. Ceci s'est traduit par un manque d'efficacité, d'efficience et de compétitivité.

Face à ces constats plusieurs universités dans le monde, notamment en Iran, en Grèce, en Espagne et en Malaisie ont initié une démarche de gestion de leurs connaissances et savoirs (Eftekharzade et Mohammadi, 2011 ; Ahmadi et Ahmadi, 2012 ; Ramachandran et al., 2013 ; Trivella et Dimitrios, 2015 ; Prado-Gasco et al., 2015). Cette démarche, qui consiste à gérer les flux de création, de stockage, de partage et d'utilisation des

connaissances, a permis d'atteindre plusieurs objectifs comme l'amélioration de qualité et l'efficacité de l'enseignement; l'amélioration de la compétitivité vis-à-vis de la concurrence nationale et internationale ainsi que la création d'une mémoire organisationnelle destinée à conserver les connaissances et savoirs du personnel après son départ (Teng et Hawamdeh, 2002; Jundale et Navale, 2009 ; Nilsook et Sriwongkol, 2009 ; Songsangyos, 2012).

Ainsi, cet article s'inscrit dans cette optique et a pour objectif de présenter et discuter les principaux axes relatifs à la gestion des connaissances en contexte universitaire. Plus précisément, il s'agit de proposer un modèle d'adoption de la gestion des connaissances au sein des universités marocaines en mettant l'accent sur les leviers stratégiques conditionnant sa mise en œuvre.

Pour ce faire, le présent travail s'articule autour de plusieurs points. Il s'agit dans un premier temps de définir les concepts clés de connaissance et de gestion des connaissances. Dans un deuxième temps, il s'agit de discuter les travaux portant sur la gestion des connaissances en contexte universitaire. Ensuite, les stratégies de mise en œuvre ainsi que l'approche socio-technique seront présentées, avant de proposer un modèle d'adoption de la gestion des connaissances à partir de quatre leviers stratégiques. Enfin, les apports, les limites et les prolongements de cette recherche seront mis en avant.

## **2. La Connaissance Tacite et la Connaissance Explicite**

Malgré l'intérêt qu'a connu le concept de connaissance de la part des académiciens et des praticiens, la difficulté de définir celui-ci est toujours d'actualité vue la nature évasive et polymorphe de ce concept (Wong et Aspinwall, 2006). Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition proposée par Alavi et Leidner (2001), selon qui la connaissance est *« l'information détenue dans l'esprit des individus : C'est une information personnalisée (qui peut être ou non nouvelle, unique, utile ou précise), liée à des faits, procédures, concepts, interprétations, idées, observations et jugements »*(p109).

Généralement, les auteurs distinguent la connaissance explicite et la connaissance tacite. Cette distinction a été introduite pour la première fois par Michael Polanyi en 1967, puis développée par Nonaka et Takeuchi (1997). Ainsi, la connaissance explicite est définie selon Reix (1995) comme : *« une forme de connaissance qui peut être transmise, sans perte d'intégrité, par le biais d'un discours, une fois connues les règles syntaxiques du langage retenu et les concepts représentatifs de la*

*sémantique de ce langage. Un code standardisé, explicite, partagé, permet de véhiculer l'information porteuse de cette connaissance* » (p 18-19). La connaissance explicite peut donc être exprimée dans les manuels, procédures, bases de données, formules scientifiques et principes universels (Reix, 1995; Nonaka et Takeuchi, 1997; Arntzen-Bechina et Leguy, 2007). C'est une connaissance codifiée et structurée, facilement communicable et transmissible. Elle peut être partagée intégralement sous une forme écrite ou orale. C'est le cas par exemple d'un plan de fabrication, une formule chimique ou un code informatique (Nonaka et Takeuchi, 1997; Reix, 1995).

La connaissance tacite, quant à elle est définie par Reix (1995) comme : *«une forme de connaissance impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage* » (p 18). Celle-ci peut se présenter sous deux formes différentes. D'une part, les connaissances de contexte qui consistent en un ensemble de valeurs et normes implicites, plus ou moins largement partagées ('*ce qui se fait chez nous*' ou '*ce qui ne se fait pas chez nous*'). D'autre part, les connaissances pratiques qui sont acquises dans et par une pratique (par exemple, '*savoir nager*'). Cependant, si Reix (1995) a souligné dans sa définition de la connaissance tacite la difficulté relative à la transmission de cette dernière, Baumard et Starbuck (2002) considèrent que l'existence de ce type de connaissance relève même de l'inconscient. Ainsi, ces deux auteurs avancent la définition suivante : *« la connaissance tacite est ce que nous connaissons sans avoir conscience de le connaître*» (p 8).

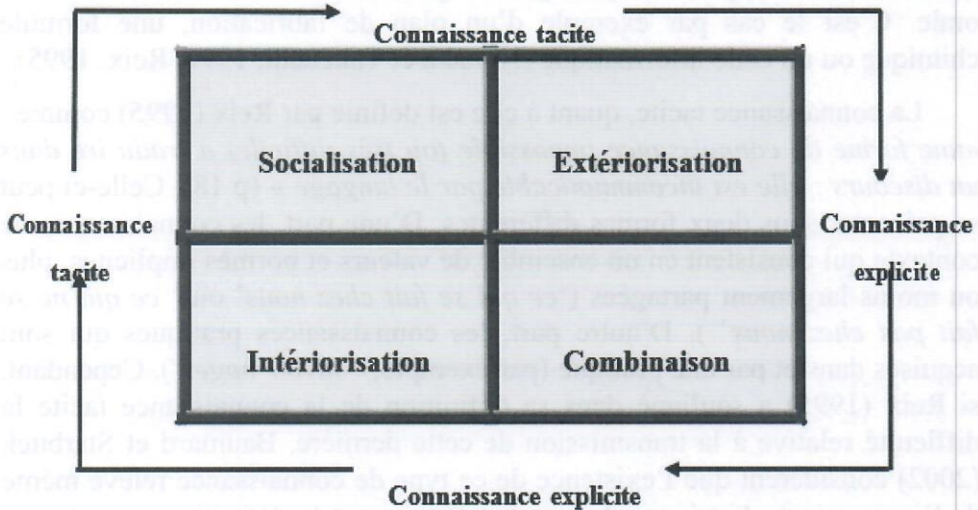
Baumard et Starbuck (2002) distinguent les connaissances tacites cinétiques représentées par un ensemble de connaissances qui s'actionnent sans avoir besoin de '*penser*' (par exemple, nager et marcher), des connaissances tacites exprimées en un '*sentiment de connaître*' quelque chose sans pouvoir énoncer les fondements de cette compréhension.

Par ailleurs, cette distinction entre connaissance explicite et connaissance tacite est particulièrement importante dans le contexte étudié. Elle permet en effet de comprendre le processus de conversion des connaissances, tel qu'il a été proposé par Nonaka (1994). Ce processus désigné par le modèle SECI, est fondé sur l'hypothèse selon laquelle la connaissance est un construit dynamique qui se crée à l'issue de l'interaction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Ce modèle est constitué de quatre modes :

Socialisation : conversion des connaissances tacites en connaissances tacites

Extériorisation : conversion des connaissances tacites en connaissances explicites  
 Combinaison : conversion des connaissances explicites en connaissances explicites  
 Intériorisation : conversion des connaissances explicites en connaissances tacites.

**Figure 1 : Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1997)**



### 3. La Gestion des Connaissances: un Ensemble de Processus Organisationnels

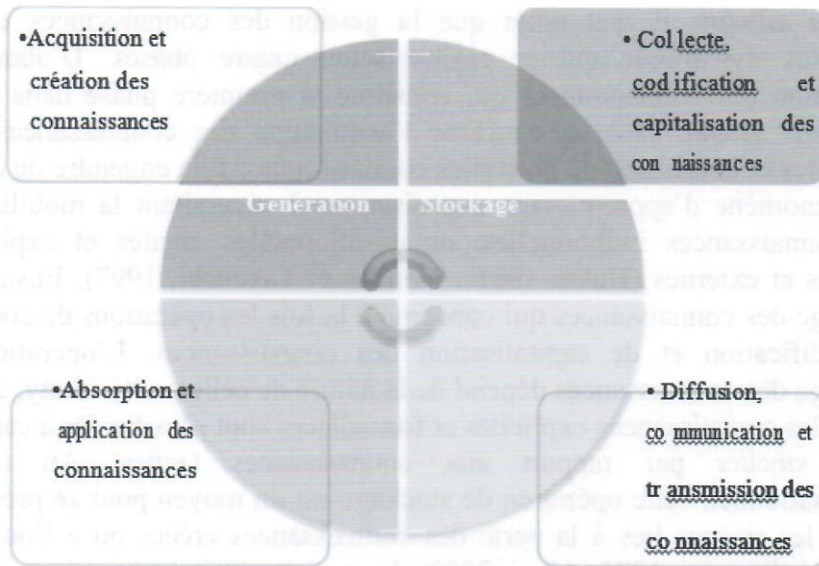
Alavi et Leidner (1999) définissent la gestion des connaissances (ou *Knowledge Management*, KM) comme «*un processus systémique et organisationnellement spécifié pour acquérir, organiser, communiquer à la fois les connaissances tacites et explicites des employés de manière à ce que les autres employés puissent les utiliser pour être efficaces et productifs dans leur travail* ». Cette activité ne constitue pas une pratique nouvelle (Hansen et al, 1999).

En effet, pendant plusieurs siècles le savoir-faire a été transmis de génération en génération, du maître artisan à son apprenti. Néanmoins, c'est à l'aube de la décennie 90 qu'un grand intérêt vis-à-vis de cette pratique s'est manifesté au sein des organisations. De nombreux facteurs expliquent cet engouement vis-à-vis de la gestion des connaissances, notamment les départs volontaires (par exemple une meilleure offre de travail ou un licenciement) ou involontaire (par exemple, les départs à la retraite) des collaborateurs, ainsi que les pertes de profits liés au phénomène de 'réinvention de la roue'. Ces facteurs ont contribué considérablement à la

mise en place de projets de gestion des connaissances au sein des organisations.

Par ailleurs, il faut noter que la gestion des connaissances est un processus dynamique qui se réalise selon quatre phases. D'abord, la génération des connaissances qui constitue la première phase dans ce processus global. Celle-ci concerne l'acquisition des connaissances déjà existantes et la création de nouvelles connaissances. Elle engendre de ce fait un phénomène d'apprentissage organisationnel nécessitant la mobilisation des connaissances individuelles, organisationnelles, tacites et explicites, internes et externes (Huber 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1997). Ensuite, le stockage des connaissances qui concerne à la fois les opérations de collecte, de codification et de capitalisation des connaissances. L'opération de stockage des connaissances dépend de la nature de celles-ci (Lebraty, 2002). Ainsi, les connaissances explicites et formalisées sont plus faciles à capturer et à stocker par rapport aux connaissances tacites. Au niveau organisationnel, cette opération de stockage est un moyen pour se prémunir contre les risques liés à la perte des connaissances créées ou à l'oubli de celles-ci (Régner, 1995; Alavi, 2000). Le partage de connaissances, quant à lui, constitue la troisième phase d'un processus de gestion des connaissances. Il concerne la diffusion, la communication et la transmission des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation. Enfin, l'utilisation des connaissances constitue la dernière phase à émerger dans un processus de gestion des connaissances. Celle-ci est considérée comme une étape particulièrement critique dans le cycle de gestion des connaissances. En effet, l'utilisation des connaissances représente l'aboutissement d'une gestion efficace des connaissances individuelles, organisationnelles, tacites et explicites (Hansen et al., 1999) . A ce titre, Pfeffer (2000) explique que l'application des connaissances contribue considérablement à la performance des organisations puisque la différence de performance ne s'explique pas seulement par le capital de connaissances que les organisations produisent mais également par leur capacité à traduire ces connaissances en action.

La figure ci-dessous reproduit le processus de gestion des connaissances selon les quatre phases citées.

**Figure 2 : Le processus de gestion des connaissances**

#### 4. La gestion des Connaissances en Contexte Universitaire

Les chercheurs s'accordent à considérer l'université comme l'organisation à fort potentiel de connaissances par excellence (Ramachandran et al., 2013). Une organisation à fort potentiel de connaissances est une organisation où le travail est de nature intellectuelle et où la majorité de la force de travail est composée d'employés qualifiés (Alvesson, 2000). L'université, de par ses différents rôles qui reposent sur la création, la codification et la diffusion des connaissances, répond parfaitement à cette définition (Goddard, 1998 ; Cronin et Davenport, 2001).

De manière générale, les auteurs attribuent différents rôles à l'université. Ainsi, Ratcliffe-Martin et al. (2007) distinguent trois rôles majeurs, à savoir l'enseignement, la recherche et les activités de soutien comme le consulting, l'éducation tout au long de la vie ou encore la coopération. D'autres auteurs ont détaillé ces rôles entre la formation initiale et continue, la recherche scientifique, la coopération internationale et enfin, l'orientation et l'insertion professionnelle (Ramachandran et al., 2013).

Par ailleurs, il faut souligner que malgré la place primordiale de la connaissance pour les activités et les rôles de l'université, cette dernière ne gère pas toutes ses connaissances, ne les partage pas, ne les diffuse pas et ne les conserve pas. Parfois même, celle-ci n'est pas consciente qu'elle possède certains actifs de connaissances qui lui sont utiles. De ce fait, l'université, en tant qu'organisation à fort potentiel de connaissances, est amenée à gérer ses

actifs de connaissances de manière explicite et à capitaliser les connaissances détenues par le personnel avant son départ.

Ainsi, définit comme la mise en place délibérée systématique et des pratiques basées sur la connaissance, à savoir la génération, la codification, le stockage, le partage et l'application des connaissances (Ramachandran et al., 2013); la gestion des connaissances permettrait aux universités d'atteindre plusieurs objectifs (Teng et Hawamdeh, 2002; Jundale et Navale, 2009 ; Nilsook et Sriwongkol, 2009 ; Songsangyos, 2012) :

- Améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement.
- Améliorer la compétitivité vis-à-vis de la concurrence nationale et internationale.
- Conserver les actifs intellectuels importants après le départ du personnel de l'université.
- Développer une « base de connaissances » voire une mémoire organisationnelle.
- Identifier les experts par domaine ainsi que partager et échanger les expériences que ce soit sur des projets qui ont réussi ou d'autres qui ont échoués (apprentissage à partir des erreurs).
- Améliorer la capacité d'apprentissage organisationnel et de l'innovation.
- Générer un gain de temps et d'effort considérable en réduisant le travail redondant et en évitant de « réinventer la roue »
- Développer les ressources humaines.
- Améliorer la communication au niveau du personnel et du top management. Promouvoir une culture du partage.

## **5. Les Travaux Portant sur la Gestion des Connaissances en Contexte Universitaire**

Les études antérieures qui se sont intéressées à la thématique de gestion des connaissances en milieu universitaire, ont abordé celle-ci sous différents angles. Ainsi, certains auteurs se sont penchés sur l'étude des leviers stratégiques de la démarche en question (Ramachandran et al., 2013). D'autres ont étudié la gestion des connaissances au point amont, en mettant en avant les étapes relatives à sa mise en place (Eftekhazade et Mohammadi, 2011 ; Ahmadi et Ahmadi, 2012 ; Trivella et Dimitrios, 2015). Enfin, une dernière catégorie d'auteurs a abordé la gestion des connaissances au point aval, c'est-à-dire au niveau de l'évaluation des retombés de la mise en place de ce dispositif sur l'université (Songsangyos, 2012 ; Prado-Gasco et al., 2015).

Aussi, il faut noter que ces différentes études ont été menées sur des échantillons variés. Autrement dit, diverses universités dans le monde, notamment en Iran, en Thaïlande, en Espagne, en Malaisie ou encore en



Grèce, ont constitué l'objet de recherches liées aux problématiques de gestion des connaissances dans le contexte universitaire.

Le tableau ci-dessous relate l'expérience de certaines universités étrangères dans ce domaine.

**Tableau 1 : Travaux antérieurs portant sur la gestion des connaissances en milieu universitaire**

Auteur(s)	Université	Principaux résultats
Eftekharzade et Mohammadi (2011)	Milani Azad University à Téhéran	Proposition d'un modèle adapté aux spécificités de l'université étudiée. Ce modèle propose la démarche et les étapes à suivre afin de mettre en place un dispositif KM. Il repose sur quatre dimensions : Culture, structure, technologies de l'information et ressources humaines.
Ahmadi et Ahmadi (2012)	Shushtar university en Iran	L'université iranienne se développe dans un contexte très difficile marqué par une compétitivité de plus en plus accrue. Pour y faire face, la mise en place d'une démarche KM est nécessaire. Celle-ci permettra entre autres de créer et développer des bases de connaissances et d'améliorer l'accès, la diffusion et la valorisation des connaissances créées.
Songsangyos (2012)	Maejo university (publique) et Payup university (privée) à Chiang mai province, en Thaïlande.	Le dispositif KM est beaucoup plus avancé au niveau de l'université privée en comparaison à l'université publique. L'un des principaux facteurs explicatifs de cet écart concerne l'existence d'un leadership et une vision claire du top management.
Ramachandran et al. (2013)	Universités situées en Malaisie	La démarche KM ainsi que ses différents leviers stratégiques, à savoir : la culture, les technologies de l'information, le leadership et les indicateurs de performance, sont utilisés au sein des quatre universités Malaisiennes étudiées. Toutefois, le degré d'application se situe à un niveau moyen. Il est donc nécessaire de sensibiliser davantage le corps enseignant à l'importance du KM et à l'utilisation des systèmes de gestion des connaissances.
Prado-Gasco et al. (2015)	Université espagnole	Création et développement d'un instrument de mesure « enquête sur la création et la diffusion des connaissances ». Administrée au sein de l'université espagnole, cette enquête a permis de mettre en avant le rôle primordial de la culture organisationnelle pour une démarche KM.
Invella et Dimitrios (2015)	Universités publiques en Grèce	Il est indispensable de définir une stratégie KM au sein des universités publiques grecques. Cette stratégie, dérivée de celles adoptées par les entreprises et les grands groupes, repose entre autres sur les technologies de l'information et de la communication, dont le rôle est de diffuser et disséminer les connaissances. Cette stratégie permettrait aux universités grecques d'agir de manière efficace et efficiente et d'être plus compétitive au niveau national et européen.

Le présent travail, dont l'objet de recherche porte essentiellement sur l'université marocaine, rejoint celui de Ramachandran et al., (2013), et aborde la gestion des connaissances sous l'angle des leviers stratégiques relatifs à sa mise en place.

## **6. Proposition d'un Modèle d'adoption de la Gestion des Connaissances en Contexte Universitaire**

La proposition d'un modèle d'adoption de la gestion des connaissances en contexte universitaire passe d'abord par le choix d'une stratégie de mise en œuvre, ensuite il s'agit de définir l'ancrage théorique du modèle, pour enfin présenter les différents leviers stratégiques liés au dispositif en question.

### **a. Le choix d'une stratégie de mise en œuvre**

Hansen et son équipe, dans un article publié en 199 à *Harvard Business Review*, distinguent deux principales stratégies de mise en œuvre de la gestion des connaissances. La première concerne la stratégie de codification. Celle-ci réserve une place particulièrement importante aux TIC support au partage, à la recherche et à l'utilisation des connaissances. Ainsi, la connaissance est codifiée et stockée dans des supports informatiques afin qu'elles soient accessibles à tout éventuel utilisateur. La stratégie de codification illustre l'approche 'personne-à-document'. De ce fait, une personne désirent partager ses connaissances, les dépose dans un support informatique. En même temps, une personne qui cherche des connaissances, peut utiliser celles stockées dans le support sans être obligée de contacter le producteur de celles-ci. Cette stratégie de codification permet de construire une mémoire organisationnelle et préserver les connaissances contre tout risque de perte ou d'oubli.

La deuxième stratégie, quant à elle, est la stratégie de personnalisation. Celle-ci repose sur le principe selon lequel la connaissance est une entité qui dépend de la personne qui la détient. La connaissance est donc partagée grâce à des interactions entre deux ou plusieurs personnes. Dans ce cadre, les TIC permettent d'accéder aux sources de connaissances en facilitant ainsi l'échange des connaissances explicites et tacites. La stratégie de personnalisation illustre l'approche 'personne-à-personne'. Elle est centrée sur l'interaction entre les individus grâce à des moyens de communication traditionnels comme le face-à-face et le téléphone par exemple et des moyens plus élaborés comme la messagerie électronique et la vidéo conférence. L'investissement en TIC est moins important que dans la stratégie de codification.

Afin d'illustrer la différence entre les deux stratégies susmentionnées, nous citons l'analogie présentée par Bush et Tiwana (2005). L'approche de codification ou personne-à-document est illustrée par l'exemple d'une librairie, tandis que l'approche de personnalisation ou de personne-à-personne est illustrée par l'exemple d'un café. En contexte universitaire, ces deux stratégies sont tout à fait transposables. Reste que le choix entre les deux ne doit guère être exclusif, c'est-à-dire que l'université doit choisir l'une des deux stratégies comme base d'application de la gestion des connaissances et la deuxième comme support (Hansen et al., 1999).

### **b. L'approche socio-technique comme ancrage théorique**

L'approche socio-technique, comme son nom l'indique est la combinaison de deux approches : l'approche sociale et l'approche technique (Lee et Choi, 2003). Selon Pan et Scarbrough (1998) ce terme a été suggéré pour la première fois par Tris en 1967. Dans un cadre organisationnel général, Pan et Scarbrough (1998) décrivent l'approche socio-technique comme une approche holistique qui met en valeur l'enchevêtrement des facteurs techniques et des facteurs sociaux, quant à la manière de travailler des individus. Cette approche a le mérite de souligner la complexité des interactions entre les perceptions subjectives des employés et les caractéristiques objectives du processus de travail. L'implication majeure de cette social dans une organisation. Appliquée à la gestion des connaissances, cette approche révèle la multiplication des niveaux de chaque système, à partir des sous-systèmes technique et social qui le composent. Ces différents sous-systèmes interagissent dans le temps pour produire des résultats pratiques.

L'adoption de l'approche socio-technique comme ancrage théorique implique la prise en compte de plusieurs dimensions dans la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances. Ainsi, par exemple Pan et Scarbrough (1998) distinguent trois dimensions :

Une infrastructure: Un ensemble de logiciels et de matériels informatiques qui permettent un contact physique ou virtuel entre les membres d'un réseau.

Une infoculture: Un stock de connaissances enracinées dans les relations sociales, portant sur les différents processus de travail.

Une infostructure : Un ensemble de règles formelles qui gouvernent les échanges entre les acteurs d'un réseau.

Par la suite, Meso et Smith (2000) ont adopté la même approche et ont proposé une approche multidimensionnelle qui intègre :

Une infrastructure technologique : Un ensemble de matériels informatiques, de logiciels et de progiciels qui permettent la codification et l'échange de connaissances.

Une infrastructure organisationnelle : Un ensemble de rôles et d'équipes de travail dont les membres disposent de certaines compétences, qui constituent une base aux projets individuels.

Les individus: Il s'agit des actionnaires, propriétaires, employés, clients et fournisseurs. Les employés représentent la catégorie la plus importante dans la gestion du capital intellectuel, notamment les connaissances.

La culture : Un ensemble de croyances, normes, éthiques et pratiques partagées au sein d'une organisation.

Les connaissances : Un ensemble de connaissances tacites et explicites créées au sein d'une organisation.

Dans le présent travail, nous nous basons sur l'approche socio-technique en prenant en compte les quatre dimensions suivantes : culture, individus, TIC et structure. Ces mêmes dimensions ont été proposées par Eftekharzade et Mohammadi (2011) comme leviers stratégiques pour la mise en place d'un dispositif de gestion des connaissances.

### **c. Proposition d'un modèle des quatre leviers stratégiques**

Aujourd'hui, l'université accomplit plusieurs missions à la fois diversifiées et complémentaires. De manière générale, l'université assume plusieurs rôles notamment la formation initiale et continue, à travers la diffusion des savoirs et savoir-faire. Il s'agit également de la recherche à travers la diffusion et la valorisation des recherches scientifiques. Ensuite, l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés grâce aux formations « professionnalisantes », et enfin, la coopération internationale à travers les partenariats et les échanges internationaux.

Dans ce cadre, la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances permettra à l'université d'assumer ses différents rôles et d'atteindre plusieurs objectifs. Il s'agit entre autres d'améliorer sa compétitivité et sa capacité d'innovation; construire une mémoire organisationnelle et améliorer son efficacité, son efficience et son apprentissage organisationnel. Pour ce faire, la prise en compte des quatre leviers stratégiques suivants : culture, TIC, individus et structure s'avère nécessaire pour la mise en œuvre d'une gestion des connaissances efficace.

**La culture :**

La culture joue un rôle primordial dans le succès des initiatives de gestion des connaissances (McDermott et O'Dell, 2001). Pour certains auteurs comme Meso et Smith (2000), cette culture représente un actif stratégique dans la mesure où elle est unique et spécifique à chaque organisation. Elle ne peut être répliquée, imitée, acquise ou encore substituée. L'analyse de la littérature permet d'identifier un ensemble de caractéristiques culturelles qui facilitent la gestion des connaissances. Il s'agit d'abord de la confiance envers l'organisation –l'université étant un cas particulier de l'organisation - et envers les autres employés quant à la bonne utilisation, le respect et la valorisation des connaissances ; la valorisation de l'expérimentation et de l'innovation et enfin, le leadership et une vision claire des objectifs organisationnels qui sont nécessaires pour une gestion des connaissances réussie.

**Les technologies de l'information et de la communication :**

Les systèmes de gestion des connaissances (SGC) constituent une famille particulière des systèmes d'information (SI). Toutefois, à la différence des SI traditionnels dont l'objet est l'information, les SGC sont focalisés sur des activités basées sur la connaissance. Ces activités concernent la création, le stockage, le partage et l'application des connaissances. Les SGC permettent ainsi, de gérer les connaissances individuelles et organisationnelles grâce à un ensemble de TIC qui intègrent les connaissances produites par les différentes unités organisationnelles (individu, équipe, service ou département) afin de les rendre disponibles pour tout éventuel utilisateur. Ces systèmes facilitent également les interactions entre les émetteurs et les récepteurs de connaissances (Alavi et Leidner, 1999). Définis comme des TIC support aux différentes phases d'un processus de gestion des connaissances, les SGC ont pour objectif de (Hwang et al., 2008) créer des répertoires de connaissances organisationnelles et des réseaux de connaissances, de codifier et diffuser les meilleures pratiques, de supporter la prise de décision et le passage à l'action et enfin, de gérer de manière efficace les connaissances tacites et explicites. Les SGC supportent le processus de gestion des connaissances de plusieurs manières différentes (Alavi et Leidner, 2001). Ainsi, ces technologies soutiennent la phase de création des connaissances, grâce à la combinaison de nouvelles sources de connaissances et un apprentissage juste à temps. Concernant la phase de stockage, ces technologies jouent un rôle de mémoire individuelle et organisationnelle. Ils permettent l'accès aux connaissances produites par les différentes unités de l'organisation

(individus, équipes de travail, départements, etc.) Lors de la phase de partage de connaissances, ces technologies permettent de créer des réseaux internes de connaissances, de multiplier les canaux de communication et de raccourcir le temps nécessaire à l'accès aux connaissances partagées. Enfin, concernant la phase d'application, ces technologies offrent une infrastructure qui permet une application étendue et rapide des connaissances dans les différentes localisations géographiques.

### **Les individus :**

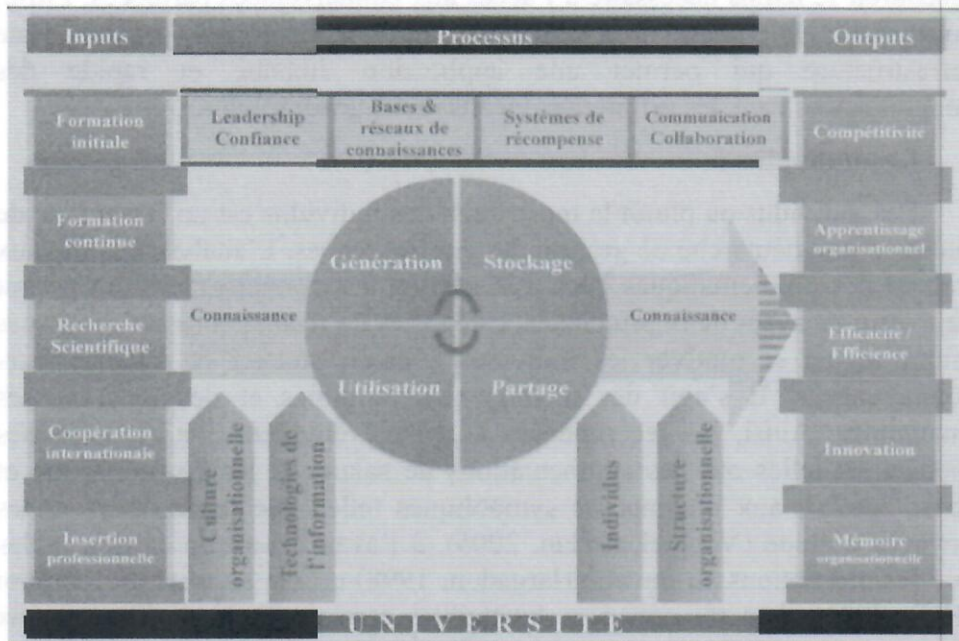
Les individus ou plutôt la motivation des individus est un facteur clé de succès d'une démarche de gestion des connaissances. L'analyse des travaux traitant des problématiques liées à la gestion des connaissances ont permis de mettre en avant deux principales catégories de récompenses extrinsèques afin d'inciter et motiver les individus à créer, stocker et diffuser leurs connaissances. Il s'agit des récompenses tangibles et des récompenses intangibles. Ainsi, les récompenses tangibles renvoient aux récompenses monétaires telles que les augmentations de salaire et les bonus (Moon et Park, 2002) ; aux récompenses symboliques telles que les cadeaux et les voyages d'étude (Voelpel et Han, 2005), à l'avancement de carrière telles que les promotions au travail (Hargadon, 1998) et à la sécurité de l'emploi (Hall, 2001). Les récompenses intangibles renvoient essentiellement aux récompenses verbales reçues par un individu. Ces récompenses contribuent à l'amélioration de la réputation de ce dernier et se manifestent par la reconnaissance des pairs et de la hiérarchie qui le considèrent comme un expert dans son domaine (Brown et Duguid, 2000). Dans ce cadre, l'université sera amenée à adapter ces différents systèmes en fonction de ses objectifs et ses moyens.

### **La structure organisationnelle :**

La structure est le dernier levier stratégique à prendre en considération. Ainsi, la structure organisationnelle, notamment celle de l'université, doit être favorable à un climat d'ouverture caractérisé par une communication entre les différents niveaux hiérarchiques (Husted et Michailova, 2002). Aussi, la structure organisationnelle doit faciliter la gestion des flux de connaissances grâce à la collaboration entre les pairs et aussi entre les supérieurs et leurs subordonnés. Cette forme de collaboration permet aux individus de créer un cadre de compréhension commun pour appréhender l'environnement interne et externe de leur organisation (Lee et Choi, 2003).

Le modèle ci-après récapitule les différents points discutés précédemment concernant l'adoption d'un dispositif de gestion des connaissances en contexte universitaire.

**Figure 3 : Modèle des leviers stratégiques de la gestion de con naissances en contexte universitaire marocain**



## 7. APPORTS, LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

L'objectif de cet article était de fournir aux universités marocaines un cadre de compréhension d'une démarche de gestion des connaissances. Pour ce faire, plusieurs points ont été abordés et discutés, notamment la définition de la gestion des connaissances en milieu universitaire, les avantages de la mise en place d'une telle démarche au sein des universités et les différents leviers conditionnant son succès.

A ce niveau, deux principaux apports de ce travail peuvent être mis en avant. D'abord, la majorité des études portant sur les problématiques de gestion des connaissances ont été conduites dans des entreprises. Peu de travaux se sont intéressés à celles-ci au sein des universités. Ensuite, la présente recherche propose un modèle de gestion des connaissances destiné à l'université marocaine. Ce modèle s'inscrit dans une approche sociotechnique basée sur les dimensions culturelle, structurelle, humaine et technologique. Il permet de ce fait de dépasser le déterminisme technologique lié à la gestion des connaissances, et qui a été la principale cause d'échec de celle-ci dans les entreprises.

Cependant, il faut noter que notre travail n'est pas exempt de limites. Ainsi, trois principales limites qui ouvrent la voie à de nouvelles recherches doivent être soulignées. D'abord, il s'agit d'un travail de recherche uniquement théorique. En effet, certes le principal objectif de cet article est de sensibiliser les universités marocaines à l'importance du dispositif de gestion des connaissances. Toutefois, il serait intéressant d'enrichir les propos discutés auparavant par quelques entretiens exploratoires auprès des chefs d'établissements concernés, afin d'avoir un premier feed-back sur leur perception vis-à-vis de la gestion des connaissances en milieu universitaire.

Une deuxième limite concerne la catégorisation du personnel concerné. En effet, dans cet article le dispositif de gestion des connaissances tel qu'il a été proposé, a ciblé le personnel des universités toute catégorie confondue. A ce stade de l'étude, cela ne pose aucun problème. Cependant, au moment de l'investigation empirique, il serait nécessaire de personnaliser le dispositif en fonction de la catégorie du personnel concerné : les professeurs universitaires, les administratifs et les étudiants/doctorants. Chaque catégorie présente un ensemble de spécificités qui lui sont propres : choix des moyens de communication, intensité des liens, normes de réciprocité, fréquence des échanges, etc.

Enfin, une dernière limite porte sur le caractère général du dispositif proposé. En effet, certes celui-ci est le résultat de l'analyse de plusieurs expériences en matière de gestion des connaissances, initiées dans différentes universités dans le monde. Toutefois, ce dispositif revêt un caractère général et conceptuel, qui mérite d'être approfondie et précisé en tenant compte des particularités des universités marocaines tant sur le plan culturel, qu'organisationnel et managérial.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahmadi, A.A. et Ahmadi, F. (2012), "Knowledge Management in Iranian University (Case study Shushtar University)", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, vol. 4, n° 5, pp 653-667.
- Alavi, M. (2000), "Managing organizational knowledge", in Zmud R.W., *Framing the Domains of IT Management Research : Glimpsing the Future through the Past*, Pinnaflex Publishing, pp 15-28.
- Alavi, M. et Leidner, D. (1999), "Knowledge management systems : Emerging views and practices from the field", *Proceedings of the 32<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.



- Alavi, M. et Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, n°1, pp 107-136.
- Alvesson, M. (2000), "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, vol.37, n° 8, pp 1101-1123.
- Arntzen-Bechina, A.A. et Leguy, C.A.D. (2007), "A model of knowledge sharing in biomedical engineering : Challenges and requirements", *Institute of Business Administration*, vol. 4, n°1, pp 21-32.
- Baumard, P. et Starbuck, W.H. (2002), "La connaissance dans les organisations", dans Allouche J. et Louart P., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Economica, Paris.
- Brown, J.S. et Duguid, P. (2000), "Balancing act : How to capture knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, May-June, pp 73-80.
- Bush, A.A. et Tiwana, A. (2005), "Designing sticky knowledge networks", *Communication of the ACM*, vol. 48, n°5, pp 67-71.
- Cronin, B. et Davenport, E. (2001), "Knowledge management in higher education", in Bernbaum, G. (Ed.), *Knowledge Management and the Information Revolution*, EDUCAUSE Leadership Strategies Series, vol. 3, Jossey-Bass Inc, San Francisco, CA, pp 25-42.
- Eftekhazade, S.F. et Mohammadi, B. (2011), "The Presentation of a Suitable Model for Creating Knowledge Management in Educational Institutes (Higher Education)", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, pp 1001-1011.
- Goddard, A. (1998), "Facing up to market forces", *Times Higher Education Supplement*, vol. 13, November, pp 6-7.
- Hall, H. (2001), "Input-friendliness : Motivating knowledge sharing across intranets", *Journal of Information Science*, vol. 27, n° 3, pp 139-146.
- Hansen, M.T. (1999), "The search-transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n°1, pp 82-111.
- Hargadon, A.B. (1998), "Firms as knowledge brokers : Lessons in pursuing continuous innovation", *California Management Review*, vol. 40, n°3, pp 209-227.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning : The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp 88-115.
- Husted, K. et Michailova, S. (2002), "Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility", *Organizational Dynamics*, vol. 31, n°1, pp 60-73.
- Hwang, H.G., Chang, I.-C., Chen, F.J. et Wu, S.Y. (2008), "Investigation of the application of KMS for diseases classifications : A study in a Taiwanese hospital", *Expert Systems with Applications*, vol. 34, pp 725-733.

- Jundale, S. et Navale, G.S. (2009), "Knowledge Management in Education", *Proceeding of International Conference on Intelligent Agent & Multi Agent Systems*, pp 1-3.
- Lebraty, J-F (2002), "Une vision cognitive des systèmes d'aide à la décision", dans Rowe, F. (Coord.), *Faire de la recherche en Systèmes d'information*, Vuibert, pp 103-127.
- Lee, H. et Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, process, and organizational performance : An integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, n°1, pp 179-228.
- McDermott, R. et O'Dell, C. (2001), "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n°1, pp 76-85.
- Moon, H.K. et Park, M.S. (2002), "Effective reward systems for knowledge sharing", *Knowledge Management Review*, vol. 4, n°6, pp 22-25.
- Nilsook, P. et Sriwongkol, T. (2009), " The Development of Multi-Weblog with Knowledge Management for Thailand's higher education", *Proceeding of International Conference on Information and Multimedia Technology*, pp 315-318.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp 14--37.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997), *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université, Paris.
- Pan, S.L. et Scarbrough, H. (1998), "A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories", *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, n°1, pp 55-66.
- Pfeffer, J. (2000), *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1967), *The tacit dimension*, Routledge & Paul, Londres.
- Prado-Gasco, V.J., Pardo, I.Q., Calabuig-Moreno, F. et Veinhardt, J. (2015), "Knowledge Management in R&D Teams at a Spanish Technical University : Measurement and Relations with Organizational Culture", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 26, n°4, pp 398-408.
- Ramachandran, S. D., Chong, S.C. et Wong, K-Y. (2013), "Knowledge management practices and enablers in public universities : a gap analysis", *Campus-Wide Information Systems*, vol. 30, n°2, pp 76-94.
- Ratcliffe-Martin, V., Coakes, E. et Sugden, G. (2000), "Knowledge Management issues in universities", *VINE*, vol. 30, n°4, pp 14-1.8
- Régnier, F. (1995), "Connaissances tacites : Un rôle stratégique dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp 127-132.

- Reix, R. (1995), "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°105, pp 17-28.
- Songsangyos, P. (2012), "The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, pp 399 – 4037
- Teng, S. et Hawamdeh, S. (2002), "Knowledge management in public libraries", *Aslib Proceedings*, vol. 54, n°3, pp 188-197.
- Trivella, L. et Dimitrios, N.K. (2015), "Knowledge Management Strategy within the Higher Education : The case of Greece", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, pp 488 - 495.
- Voelpel, S.C. et Han, Z. (2005), "Managing knowledge sharing in China : The case of Siemens ShareNet", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n°3, pp 51-63.
- Wong, K.Y. et Aspinwall, E. (2006), "Development of a knowledge management initiative and system : A case study", *Expert Systems with Applications*, vol. 30, pp 633–641.