

**Du transfert à la Capitalisation des Connaissances Tacites – vers
l’intégration d’une dynamique créatrice-
-Retour d’Expérience du Département de l’Agriculture, Maroc-**

**From the transfer to the Capitalization of Tacit Knowledge - towards the
integration of a creative dynamic -
-The Department of Agriculture Feedback, Morocco-**

SLAITAN Fettouma

Doctorante en Management des Ressources Humaines

Faculté des Sciences de l’Education

Université Mohammed V de Rabat

CEDOC-Homme-Société-Education

Formation Doctorale-Analyse et évaluation des systèmes d’éducation et de formation

Maroc

fettouma.slaitan@yahoo.com

Date de soumission : 05/06/2020

Date d’acceptation : 25/07/2020

Pour citer cet article :

SLAITAN. F (2020) «Du transfert à la Capitalisation des Connaissances Tacites – vers l’intégration d’une dynamique créatrice - Retour d’Expérience du Département de l’Agriculture, Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3» pp : 658 - 671

Résumé

Dans un monde qui va de plus en plus vite vers l'immatérialité, la connaissance se positionne dès lors au cœur de la chaîne de valeur de toute organisation. Capital immatériel incontournable, elle constitue la clé de voute pour surmonter les challenges de l'écosystème dans lequel évolue l'organisation.

Dans ce contexte, l'effort de capitalisation sur le capital de connaissance et d'expertise vient pour pallier aux multiples facteurs de risque endogènes et exogènes de déperdition de savoir, notamment celles à caractère tacite. Ainsi, les organisations aujourd'hui font face à un certain nombre de problématiques, à savoir : comment représenter cette connaissance ? Comment en apprécier la pertinence ? Comment la transférer ? Comment la capitaliser ?

Par le présent article nous portons un regard académique sur le Knowledge Management et son implémentation à travers une étude de cas effectuée au sein d'une administration publique dans le cadre de son projet de capitalisation des connaissances stratégiques. Le positionnement de cet article se trouve dans le cadre d'une recherche-action et d'un point de vue systémique qui intègre le processus et ses acteurs dans l'action.

Mots clés : « Connaissance tacite » ; « Capitalisation » ; « Knowledge management » ; « Transfert » ; « Mémoire collective »

Abstract

In a world that is moving faster and faster towards immateriality, knowledge is therefore positioned at the heart of the value chain of any organization. Indispensable intangible capital, it is the keystone to overcome the challenges of the ecosystem in which the actual organization operates.

In this context, the effort to capitalize on knowledge and expertise capital comes to compensate for the multiple endogenous and exogenous risk factors of loss of knowledge, in particular those of a tacit nature. Thus, organizations today face a number of issues, namely: how to represent this knowledge? How to assess its relevance? How to transfer it? How to capitalize it?

In this work, we have tried to study the concept of Knowledge Management and its implementation process. This is a case study that was carried out within the Department of Agriculture as part of its project to set up a process of capitalizing on strategic knowledge with high added value. The objective is to take a scientific and academic look at the implementation of a Knowledge Management process within the Moroccan administration.

To do this, we started by drawing up an inventory of managerial literature on the concept of Knowledge Management. Then, we presented the context of the study and the results of the knowledge capitalization project. The positioning of this article is in the context of action research and a systemic point of view that integrates the process and its actors in action.

Keywords : « Tacit Knowledge » ; « Capitalization » ; « Knowledge management » ; « Transfer » ; « collective memory ».

Introduction

Avec l'avènement de l'économie du savoir, le Knowledge management se place de fait comme un facteur majeur pour la promotion durable des organisations et des économies. A ce titre, le Knowledge Management vient donc répondre à ces problématiques de déperdition du capital d'expertise organisationnelle et de la gestion de la relève tout en insistant sur les connaissances tacites.

En parallèle, le Knowledge Management constitue une matière de plus en plus intéressante et consistante dans des domaines croisés du management tel que le management des SI en l'occurrence. Le Knowledge Management implique une série d'activités managériales qui visent l'adoption, la création, le stockage, le transfert, le partage et l'application de savoir organisationnel. Il s'agit en effet de combiner les connaissances et les savoir-faires dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur (PRAX.2019). Dans le présent article, nous allons nous consacrer essentiellement à la connaissance tacite.

Au Maroc et en dépit de l'évolution considérable que connaissent les modes de management de la fonction publique face aux exigences de son écosystème, cette volonté se trouve contrainte aux défis que posent les conséquences des évolutions démographiques de ses effectifs, à savoir les départs massifs à la retraite, qui renouvellent de plus en plus les enjeux de la transmission et de la pérennité des savoir-faire critiques voire rares détenues par ses experts.

Dans ce sens, le Département de l'Agriculture doit tirer profit de son capital immatériel en mettant en place un processus de transfert et de capitalisation des connaissances stratégiques créatrices de valeur ajoutée. Nous pouvons formuler ainsi la problématique du présent travail comme suit : **Quel état des lieux des pratiques de Knowledge Management au Département de l'Agriculture dans le cadre de son projet de capitalisation des connaissances?**

A partir de cette problématique, se déclinent plusieurs questions de recherches, à savoir :

- *Quelles sont les pratiques KM pour le transfert et la capitalisation des connaissances?*
- *Quel est le rôle du management des ressources humaines pour la mise en place et la dissémination dudit dispositif?*
- *Dans quelle mesure ce dispositif répondra aux problématiques RH du Département de l'Agriculture?*

Pour ce faire et afin de répondre à ces questions de recherche, le présent article est présenté en trois sections. Premièrement, nous commençons par exposer l'architecture intellectuelle et l'ossature des recherches sur le KM en mettant la lumière sur les concepts clés ; à savoir la connaissance tacite, l'apprentissage organisationnel, le KM et l'innovation. Ensuite, nous dressons le cadre contextuel et méthodologique de la recherche. Il s'agit de positionner la problématique dans son contexte et justifier le choix de la méthode Recherche-Action. La troisième section analyse quant à elle les résultats pilotes de la mise en œuvre du processus de KM, au sein du Département de l'Agriculture, ce qui permet de mettre en exergue les facteurs qui favorisent la réussite de la mise en place d'un processus de capitalisation des connaissances.

1. Cadre théorique

L'intérêt et l'importance progressifs portés au thème du Knowledge management se justifient par les avantages qui propulsent la performance organisationnelle (Drucker, 1999; Kogut&Zander, 1992 Nonaka et Takeuchi, 1995). Le savoir qui ne se gère et ne se transfère pas, se corrompt facilement notamment quand il s'agit de connaissances tacites.

1.1. Origines du concept de Knowledge Management

Les antécédents intellectuels du KM remontent à l'ère grecque classique. Le KM moderne remonte aux années 1970's. Beaucoup d'auteurs ont contribué à l'évolution du KM. Les années 1980 en ont connu de nouveaux aspects, notamment l'acquisition des connaissances, l'ingénierie des connaissances, les systèmes basés sur les connaissances avec la contribution sur les recherches en intelligence artificielle, ce qui a systématiquement contribué au développement du KM moderne.

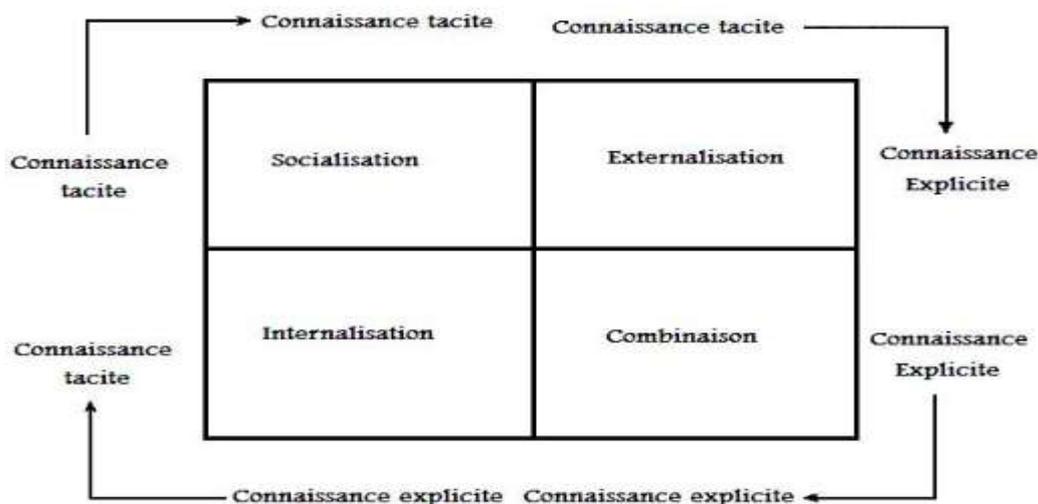
En ce sens, en termes de transfert de connaissances tacites, NONAKA et TAKEUCHI constituent les principales références. Ils ont développé une méthode pour générer de nouvelles connaissances. Ils démontrent l'avantage que peut procurer l'intelligence collective dans une organisation et définissent les rôles des managers dans la création de connaissance par le partage et la socialisation.

1.2. La connaissance tacite

Selon NONAKA et TAKEUCHI (1995), la connaissance tacite fait référence au constat que nous savons plus que ce que nous pouvons en dire (Polanyi, 1967) ou que ce que nous avons appris, la connaissance tacite est enracinée dans l'individu. L'addition de ces connaissances difficilement formalisables et non structurées constitue le noyau des compétences cognitives de toute organisation. Le partage de ce type de connaissances constitue l'enjeu majeur du

Knowledge Management. Il nécessite aujourd’hui la mise en place d’outils de travail partagé (workflow, communauté pratique), mais également des modalités plus traditionnelles de diffusion du savoir par le tutorat le compagnonnage, le mentorat...

Figure N°1 : La spirale de création des connaissances selon NONAKA et TAKEUCHI



Source : NONAKA et TAKEUCHI (1995)

Dans ce sens, les travaux de Polanyi nous interpellent en substituant la notion de « connaissance en acte » au sens de Piaget à celle de « connaissance tacite ». Le caractère « tacite » en est une dimension révélatrice d’un niveau de conscience spécifique : le pré-réfléchi.

En effet, Polanyi avance qu’il y a des choses que nous savons faire sans pouvoir pour autant les formaliser ou expliciter : « *There are things that we know but cannot tell* ». En effet, les connaissances que nous sollicitons dans la pratique courante ne font pas l’objet d’une prise de conscience : ce sont des connaissances qui sont implicites (*tacit knowing*) c’est-à-dire liées au déroulement subconscient de l’action. Les travaux de Polanyi vont constituer une référence pour de nombreux auteurs qui investissent cette question des connaissances mobilisées dans la pratique. Ainsi, Donald (Polanyi, 1962, Schön (1983), dans le domaine des sciences de l’éducation et de la gestion, va investir les connaissances mises en œuvre par des professionnels (enseignants, urbanistes, gestionnaires...) dans l’exercice pratique de leurs

activités et élaborer différentes méthodes pour accéder aux connaissances « cachées » dans l'activité professionnelle opérationnelle.

1.3. L'organisation apprenante

Né des travaux de Chris Argyris et Donald Schön (1978), le concept de l'organisation apprenante (OA) renvoie à la capacité d'une organisation à détecter et corriger ses erreurs. Fiol et Lyles expliquent plus tard l'apprentissage comme le processus par lequel une organisation améliore ses pratiques et ses activités par l'acquisition de meilleures connaissances. (Dodgson quant à lui conçoit l'Organisation Apprenante (Organizational Learning) comme la manière dont les organisations identifient et gèrent les connaissances et les expériences cumulées autour de leurs activités et dans leurs cultures et adaptent et développent la compétence organisationnelle dans une logique d'amélioration continue (1993). Selon Huber, l'apprentissage organisationnel se produit par son traitement d'information et l'envergure des changements comportementaux.

A la lumière de ce qui précède, nous concluons qu'une « organisation apprenante » est une organisation qui construit à bon escient des stratégies ; des méthodes et des outils pour capitaliser sur son capital cognitif en vue de promouvoir et ancrer l'apprentissage organisationnel. Le concept d'une organisation apprenante est devenu populaire puisque les organisations veulent être plus capables de s'adapter au changement. Dans ce sens, l'apprentissage est un concept dynamique qui souligne la nature changeante sans répit des organisations. L'apprentissage est constitué dans ce sens le facteur clé pour le développement des aptitudes et des compétences tant individuels que collectifs de toute organisation, cette dernière doit veiller à concevoir et mettre en place les stratégies et les dispositifs nécessaires pour faciliter l'apprentissage de l'organisation afin d'accompagner le changement.

L'organisation apprenante veille continuellement à construire et partager la mémoire d'organisation en y impliquant tous ses collaborateurs. Par conséquent, en raison de l'accumulation d'expérience, de normes et d'histoires, le dispositif d'apprentissage affecte non seulement les acteurs directs mais aussi toutes parties prenantes. La création d'une organisation apprenante ne présente pas la solution aux problèmes auxquels l'organisation est confrontée (Prahalad et Hamel, 1994). Il est également important de créer une organisation désapprenante, ce qui signifie en fait que l'organisation doit oublier une partie de son passé. Par conséquent, l'apprentissage se produit dans ces facteurs contradictoires (Dodgson, 1993).

1.4. Connaissance et Innovation

Afin d'intégrer le processus de capitalisation des connaissances dans le temps, la logique de gestion des connaissances doit devenir partie intégrante du processus décisionnel. Cette dynamique d'intégration permet de faciliter l'identification des besoins en connaissance et d'optimiser leur transfert et leur partage. Ainsi, prendre conscience de la connaissance maîtrisée, la formaliser et la contextualiser en vue de la diffuser constitueraient un formidable cycle vertueux. Ce cycle permet à la connaissance de se connecter à d'autres et à faire émerger un savoir non figé et une mémoire collective en constante évolution. Le challenge est alors de pouvoir passer d'une connaissance tacite à un savoir formalisé, compréhensible et donc transmissible. Intégrer cette logique dans la vie quotidienne des collaborateurs et en faire une automatisation collaborative est un gage de pérennité.

1.5. Mémoire organisationnelle et capitalisation des connaissances

La capitalisation désigne le passage d'une mémoire de travail à une mémoire organisationnelle; celle-ci désigne le capital de connaissance accessible indépendamment des acteurs qui l'ont créé. C'est un patrimoine pour l'entreprise qui doit perdurer aux acteurs. Sans cet effort de capitalisation, la connaissance collective n'existe pas : elle reste virtuelle et se réduit à une somme d'expériences isolées.

La mémoire de l'organisation dépend de celle des individus qui la composent mais pas uniquement de celle-ci: l'expérience et les apprentissages successifs peuvent être stockés dans des routines, règles, procédures et structures qui constituent la mémoire organisationnelle et qui vont ainsi perdurer aux acteurs. Certains supports sont adaptés au stockage de savoirs explicites, codifiés et formalisés; d'autres sont plus propices à la rétention de savoirs tacites, informels.

Ce que l'on peut et devons faire, c'est manager les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, se partager, se convertir, etc.

C'est dans l'interaction permanente entre les deux formes de connaissance: le tacite et l'explicite, et les trois périmètres (individu, groupe, organisation) que réside la dynamique de l'innovation organisationnelle.

2. Cadre contextuel et méthodologique

2.1. Contexte de l'étude et problématique

Partant des ambitions de développement que se définit le Département de l'Agriculture du Maroc, ses activités et ses métiers sont appelés à évoluer. Parallèlement, cette volonté se

trouve contrainte aux défis que posent les conséquences des évolutions démographiques de ses effectifs, à savoir les départs massifs à la retraite, qui renouvellent de plus en plus les enjeux de la transmission et de la pérennité des savoir-faire critiques, voire rares, détenus par ses experts.

A cet effet, Le Département de l'Agriculture a lancé une étude portant sur la mise en place du processus de capitalisation des connaissances. Il s'agit de se focaliser tout particulièrement sur les compétences critiques créatrices de valeur pour le Ministère et transférable d'un collaborateur à un autre. L'objectif étant de créer une dynamique de capitalisation, de partage et de transfert des connaissances des collaborateurs les plus expérimentés pour conserver et capitaliser sur l'expertise existante, réduire la courbe d'apprentissage, sécuriser la disponibilité des compétences critiques et limiter les risques de dysfonctionnement tout en palliant les départs massifs à la retraite.

Dans ce sens, notre recherche se propose de lancer une réflexion au sujet du knowledge management en faisant le point sur la mise en place d'un processus de capitalisation des connaissances tacites au sein du Département de l'Agriculture-Maroc.

Cette partie a pour objectif d'exposer la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour pouvoir mener à bien notre recherche.

En effet, le but poursuivi n'est pas tant l'explication approfondie d'un mécanisme de création de connaissances que l'analyse de ce mécanisme et des moyens à mettre en œuvre pour le favoriser. L'analyse des moyens à mettre en œuvre est elle-même adossée à une méthodologie d'investigation (systématique et en profondeur) et de validation, de type positiviste en tant qu'elle privilégie le raisonnement rationnel ainsi que le lien entre la théorie et la pratique.

2.2. Le choix de l'approche Recherche-Action

Notre expérience professionnelle et les réflexions qui en sont découlées ont joué un rôle primordial dans la construction de l'objet de recherche mais également dans l'approche méthodologique adoptée.

Pour la présente étude et afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche recherche-action inspiré de la dynamique des groupes élaborée par Kurt Lewin. Centrée sur une étude de cas menée auprès d'un échantillon pilote composé de plus 80 personnes ressources relevant des services centraux, régionaux et provinciaux des entités pilotes du Département de l'Agriculture.

La recherche-action se veut comme un processus interactif et itératif qui nous place autant

que participant actif dans le management et la résolution des problèmes d'organisation.

Etant impliqués dans le déploiement de ce dispositif de capitalisation, cette démarche nous a paru la mieux adaptée à l'objet de notre étude, car elle va nous permettre de comprendre en profondeur un phénomène en cours de mise en place, et ce afin de saisir les perceptions et les attentes des différentes parties prenantes, à savoir le leadership, le middle management, les bénéficiaires et les transférants.

2.3. Les outils de collecte des données

Conscients que la diversité et la multiplicité des sources d'informations et la rigueur dans le traitement et l'analyse des données conditionnent la qualité des résultats la valeur scientifique de ce travail de recherche, nous avons eu recours à plusieurs techniques de collecte des données. Il s'agit tout d'abord de l'analyse documentaire qui a porté sur les différents documents où sont consignées les informations et les connaissances du Département. Thiéart (2007) explique que la méthode documentaire présente l'avantage d'éviter au chercheur les problèmes de fiabilité des données puisqu'il n'intervient pas dans leur processus de production. De plus, les données qui émergent de l'analyse documentaire donnent une représentation générale de l'organisation et des personnes qui l'occupent.

Nous tenons à préciser ici que les résultats issues de cette recherche sont le fruit d'observation directe et d'observation participante (Liu, 1997 ; Pastorelli, 2000) du terrain et d'interaction avec les différentes parties prenantes de ce projet et ce, de bout en bout sur toute la période d'implémentation du processus et qui s'étalait sur quatre ans. Cette multitude de méthode de collecte de données permet de dresser une analyse fine et approfondie du processus KM étudié, notamment les relations sociales qui le régissent. Nous nous référons plus particulièrement à la démarche d'expérimentation de (Hatchuel et al. 1986) selon laquelle la recherche-action se déroule via un processus cyclique composé de 5 phases : 1) la détermination du problème 2) l'élaboration d'un mythe rationnel opposant la problématique outil/ système, 3) la phase expérimentale qui implique des interactions avec les acteurs du terrain de recherche en vue d'une modélisation théorique 4) l'élaboration d'une démarche d'action 5) le processus de changement- outil/ système. Le choix de cette méthode se justifie par la richesse des résultats obtenus grâce notre positionnement opérationnelle autant que chercheur au cœur du processus et de toutes les interactions sociales complexes qu'il implique.

3. Synthèse des résultats et recommandations

3.1. Déroulement de l'étude

Après un cadrage préliminaire avec le leadership, cette étude s'est déroulée selon les étapes présentées ci-après.

3.1.1 Elaboration d'une cartographie des connaissances stratégiques

Notons que tout au long de l'étude, la mobilisation de l'ensemble des acteurs s'est faite dans le cadre d'une approche participative qui consistait en : 1) le repérage des domaines de connaissances stratégiques 2) la construction et formalisation de la cartographie des connaissances 3) l'élaboration de critères et mise en œuvre de l'évaluation de la criticité 4) le classement et priorisation des connaissances à transférer par niveau de criticité

Cette étape a été réalisée avec succès grâce à l'implication de toutes les parties prenantes. Elle a mis en exergue la richesse des connaissances du Ministère et leur niveau de criticité. Elle a été réalisée selon une démarche participative à travers l'organisation des ateliers dans différentes régions du Royaume.

3.1.2 Elaboration du dispositif de Transfert et de Capitalisation des Connaissances

Le point de départ de cette phase est la constitution du vivier des transférants. Une définition des modalités de recueil et de conversion des connaissances tacites tenant compte la nature des connaissances identifiées a été ensuite réalisée. Nous citons à titre d'exemple : le mentorat, l'accompagnement en mode projet, le partage d'expérience, la responsabilisation / délégation partielle (sous contrôle), le groupe de progrès.

La mise en œuvre du dispositif consiste à identifier les actions de capitalisation des connaissances, leurs acteurs, les planifier dans le temps et assurer le suivi de leur mise en œuvre.

L'évaluation et intégration continues permettent d'assurer une évaluation post-actions de transfert pour établir l'état des connaissances (capitalisées ou non), mettre à jour la BDD des connaissances à transférer et identifier les pistes d'amélioration.

Cruciale pour la création d'un environnement propice au transfert des connaissances, cette phase s'est soldée par les réalisations suivantes :

- Constitution du vivier d'experts, référents dans leur domaine qui portent le projet de transfert de connaissances
- Formation et sensibilisation des transférants sur les enjeux et la démarche à adopter

- Définition des modalités de recueil et de conversion des connaissances tacites.

3.1.3 Déploiement du dispositif de capitalisation et évaluation

Etant donné que le travail sur la capitalisation et le transfert des connaissances est un processus continu et qui devrait être conduit et réalisé à court terme sur les trois prochaines années (période coïncidant avec un départ massif à la retraite des responsables du Département), il a été préconisé de procéder au déploiement du processus sur un périmètre pilote en premier temps avant sa généralisation à toutes autres entités.

Ce mode de déploiement sert essentiellement à amorcer le processus de déploiement global, faire adhérer les acteurs clés autour de la méthode et dissiper toute réticence et à constituer un cas pratique terrain permettant d'obtenir un retour sur expérience et de former les équipes aux modes et outils développés.

Notons que cette expérience pilote a nécessité la mise en place des plans rigoureux de communication et de buy-in management afin de pallier aux résistances au changement ainsi qu'un plan de suivi et d'accompagnement des acteurs : à savoir les transférants et les bénéficiaires.

3.2. Retour d'expérience et recommandations

Les résultats de l'analyse effectuée au sein du Département de l'Agriculture démontrent que les acteurs directement impliqués dans le processus KM sont conscients pour l'intérêt imminent d'une démarche de capitalisation, de formalisation et de dissémination des connaissances dans des bases de connaissances ainsi que le partage des connaissances à travers les outils collaboratifs du web 4.0. Ainsi, il serait pertinent pour le Département de l'Agriculture d'appuyer ce dispositif de capitalisation par un plan de buy-in-management en vue de fédérer davantage les bénéficiaires et transférants à l'exercice.

Dans la même optique, la mise en place des clusters KM s'avère nécessaire< il s'agit principalement d'un réseau avec une structure relationnelle lui permettant de coordonner le partage et la capitalisation des connaissances en vue de créer une dynamique de coopération créatrice de valeur ajoutée (BOUFALJA. M. & LOUITRI A. (2019))

De même, nous recommandons la mise en place d'une plateforme digitale qui servirait d'une mémoire collective non seulement pour expliciter la connaissance et raisonner dessus mais également pour mettre en relation les transférants et les bénéficiaires étant donné l'étendue géographique de la structure. L'intérêt de mettre en place une plateforme KM digitale vient donc de sa capacité à intégrer la connaissance dans l'activité opérationnelle des collaborateurs et à aboutir à des réflexes permettant un gain de temps et une meilleure efficacité dans la prise



de décision. L'idée sous-jacente est de pérenniser le savoir du Département et de ne plus perdre de temps sur les tâches maîtrisées. Par son transfert, la connaissance devient source d'initiative, elle n'est pas isolée et s'enrichit des connexions qu'elle enclenche avec d'autres connaissances. Elle participe à faire émerger des questionnements et à susciter l'innovation et la créativité. A cet effet, nous recommandons vivement le recours à une plateforme digitale de travail collaboratif combinés à des techniques de communauté pratique, est indispensable pour faire aboutir la démarche de capitalisation des connaissances et la pérenniser au sein du Département..

Par ailleurs et afin d'inscrire la démarche de capitalisation des connaissances dans la durée, il est indispensable que la logique Knowledge Management devienne partie intégrante des processus de prise de décision.. Ainsi, prendre conscience de la connaissance maîtrisée, la formaliser et la contextualiser en vue de la diffuser constitueraient un formidable cycle vertueux. Ce cycle permet à la connaissance de se connecter à d'autres et à faire émerger un savoir non figé et une mémoire collective en perpétuelle évolution. Le défi est alors de pouvoir passer d'une connaissance tacite à un savoir formalisé, explicite et donc tacites. Intégrer ce schéma cognitif dans le quotidien des collaborateurs et dans la culture organisationnelle est gage de sa pérennisation.

Conclusion

Pour conclure, le capital expertise d'un Département aussi influent et porteur que le Département de l'Agriculture ne doit pas dépérir ni avec le temps ni avec les individus. Le challenge KM en l'occurrence réside dans la provocation de la réflexion, de l'échange et de l'enrichissement mutuel en capitalisant sur la connaissance qui s'imprègne du vécu et de la data. Capitaliser sur la connaissance et automatiser sa mobilisation pour des prises de décision et de la préparation de la relève ne peut être qu'une formidable poussée vers l'innovation et la créativité...

Ainsi, le présent travail suscite des implications managériales qui ambitionnent de contribuer à l'amélioration des dispositifs de transfert et de capitalisation des connaissances. Il s'agit en l'occurrence de mettre en évidence l'importance d'un sponsoring du leadership pour pouvoir impliquer toutes les parties prenantes. L'adoption d'un leadership participatif s'avère crucial dans ce sens afin de susciter l'intérêt de tout participant.

De même, Cette recherche dans le domaine du KM en perpétuelle évolution pourrait ouvrir

d'autres voies et pistes de réflexion à d'autres travaux de recherche. Dans ce sens, nous proposons les deux pistes suivantes :

- Le développement et mise en place d'une stratégie nationale de knowledge management propre au contexte de l'Administration Publique ;
- La capitalisation sur l'expérience pilote et sa généralisation autant que *success story* aux autres Départements ministériels. En continuité de ce travail effectué, il serait pertinent d'étendre cette recherche aux autres établissements sous tutelle du ministère de l'Agriculture en tissant des partenariats avec des départements confrères notamment dans le cadre de l'ouverture du Maroc à l'Afrique.

BIBLIOGRAPHIE

Addison Wesley, Reading Mass Drucker P. (1999a), L'émergence de la nouvelle organisation, in Le Knowledge Management, Harvard Business Review, Paris: Editions d'Organisation.

Argyris C. et Schön D. (1978), Organizational learning: a theory of action perspective, DODGSON M, (1993), « Organisational learning: a review of some literatures », Organisation studies, vol. 14, n°3, pp. 375-394.

BOUFALJA. M. & LOUITRI A. (2019) « Le management de l'intelligence collective et innovation en clusters: proposition d'un modèle conceptuel», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 11 :

Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 300- 317

BUCKJ.Y, le management des connaissances et des compétences en pratique, Paris, éditions d'organisation, 2003.

FERRARY M. PESQUEUX Y., Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica, 2006.

Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) Organizational Learning. Academy of Management Review, 10, 803-813.

GRUNDSTEIN M. Le Management des connaissances dans l'entreprise: Problématique, axe de progrès, orientations. Paris : Institut International pour l'Intelligence Artificielle, 2002.

Hatchuel A, Molet H (1986) Rational Modelling in understanding and aiding human decision-making : about two case-studies. European Journal of Operational Research 24:178-186

Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 1, February,

Kogut B. et U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, 3.

Lewin, K. 1946. « Action Research and Minority Problems ». *Journal of Social Issues*, vol. 2 : 34-36.

LIU M. (1997), « Fondements et pratiques de la recherche action », Editions l'Harmattan, Paris

Nonaka I. et H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.

Pastorelli (2000), « Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action ? Le cas d'une recherche action en contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, n°spécial

Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*. Garden City, N.Y.: Anchor Books, 1967

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994) Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.

Thiétart R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3e édition, Paris, Dunod.