



La pandémie Covid-19 : une opportunité pour le développement des pratiques de management des connaissances dans les universités marocaines.

The Covid-19 pandemic: an opportunity for the development of knowledge management practices in Moroccan universities.

Imane ZORA

Docteure en sciences économiques et gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès,

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,

Laboratoire de recherche : Etudes et Recherche en Management

des Organisations et des Territoires (ERMOT).

zora.imane@gmail.com

Date de soumission : 04/01/2021

Date d'acceptation : 22/02/2021

Pour citer cet article :

Zora, I. (2021). La pandémie Covid-19 : une opportunité pour le développement des pratiques de management des connaissances dans les universités marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, V(N), pp. 911-940.

Résumé

Bien que les défis perturbateurs tels que « l'enseignement-apprentissage en ligne » ou « la gestion à distance » sont discutés par plusieurs dirigeants et chercheurs universitaires, particulièrement suite à ce gigantesque revirement de situation causé par la pandémie du Covid-19 et qui a contraint les universités à passer à la vitesse supérieure notamment au Maroc, il est regrettable que le Management des Connaissances (MC) peine encore à trouver sa voie dans leur vocabulaire stratégique, quoique les premières publications sur ce concept ont vu le jour dès les années 1990. En effet, le MC dispose d'approches et d'outils puissants qui peuvent aider à mieux répondre à ces « vieux démons - nouveaux défis » des établissements universitaires (et à bien d'autres!). Ainsi, en s'appuyant sur une analyse documentaire, cet article vise à susciter la réflexion autour de l'intérêt d'appliquer un management des connaissances efficace dans les universités marocaines, au vu notamment du contexte actuel de la Covid-19.

Mots-clés : connaissance tacite ; connaissance explicite ; management des connaissances ; université ; Covid-19.

Abstract

Although disruptive challenges such as “online teaching-learning” or “remote management” are discussed by several university leaders and researchers, particularly following this gigantic turnaround caused by the Covid-19 pandemic and which has forced universities to move up a gear, especially in Morocco, it is regrettable that Knowledge Management (KM) is still struggling to find its way into their strategic vocabulary, although the first publications on this concept have emerged over the years 1990. Indeed, the KM has powerful approaches and tools that can help better respond to these “old demons - new challenges” of academic institutions (and many more!). Thus, based on a documentary analysis, this article aims to stimulate reflection on the interest of applying effective knowledge management in Moroccan universities, particularly in view of the current context of Covid-19.

Keywords: tacit knowledge; explicit knowledge; knowledge management; university; Covid-19.

Introduction

Aujourd'hui, dans le contexte de la crise sanitaire actuelle, le monde n'a pas seulement considérablement changé, mais il est également caractérisé par un niveau très élevé d'incertitude et de difficulté à prédire l'avenir. En effet, peu d'entre nous ont connu au cours de leur vie le niveau de perturbation causé par la pandémie du Covid-19. Elle est toujours en cours et son chemin est encore incertain, mais elle a créé une profonde discontinuité dans la vie des individus, des sociétés entières, des organisations et, bien sûr, des universités dont les défis déjà existants se sont accentués, notamment par rapport à la transformation numérique des processus de l'enseignement-apprentissage, l'évolution de la demande des collaborateurs et partenaires universitaires, la pression pour que l'université soit de plus en plus innovante et réactive, la fréquence croissante des changements de dirigeants et/ou de stratégies, des restructurations d'équipes, des réorganisations et transferts, etc.

Ergo, il s'agit d'une crise qui perturbe sans précédent la manière dont les universités travaillent, notamment dans les pays en voie de développement tels que le Maroc, ce qui appelle immédiatement aux réponses concernant plusieurs questions qui sont au cœur du **Management des Connaissances¹ (MC)**. Ces questions sont principalement liées à la gestion des flux de connaissances critiques, la coordination des activités clés, l'adaptation rapide à des méthodes de travail et des procédures complètement nouvelles dites « Covid-safe », à des outils technologiques nouveaux ; et cela en prenant en considération la dispersion des collaborateurs et la nécessité de ne pas compromettre la qualité et la précision des activités universitaires. Des questions relatives également à la manière dont la prise de décision est influencée par la réduction des rencontres et conversations informelles et fortuites donnant aux dirigeants universitaires un sens contextuel riche des besoins de l'université ; aux types de connaissances et de ressources d'information que l'université doit fournir à ses collaborateurs afin de les aider à s'aligner sur ce nouveau mode de travail ; et à la manière dont l'université doit capitaliser et documenter les principales leçons sur la façon de gérer ce choc majeur afin de les mettre à la disposition des futures générations d'employés et de gestionnaires.

Face à cette situation inédite et dans un contexte de prise de décision aussi compliqué qu'incertain, l'université peut se saisir de cette crise pour planifier et décider des changements à venir. En effet, au-delà des actions à court terme telles que la simple utilisation des

¹ De l'anglais « Knowledge Management ». Cette expression est traduite dans ce document par le terme « Management des Connaissances », bien que d'autres expressions sont employées comme synonymes dans les travaux publiés en français, telles que « management des savoirs », « gestion des connaissances » ou encore « gestion du capital intellectuel ».

technologies de l'information, pour transformer les cours présentiels en cours distanciels ou hybrides ou tenir des réunions à distance, l'université devrait profiter de cette opportunité en engageant une réflexion de fond sur son organisation et sa culture ; selon Namir et Edwards (2020), les innovations technologiques peuvent améliorer la façon dont toute organisation travaille et communique, mais elles nécessitent des changements correspondants et longtermistes dans les processus, les comportements et la culture organisationnels.

L'efficacité des décisions à prendre par l'université, notamment en ce temps de pandémie, dépend donc de l'efficacité du processus de management des connaissances qu'elle engage (Ammirato et al., 2020), c.-à-d. de l'efficacité des stratégies et des pratiques qu'elle utilise pour « créer, capturer, stocker, transférer et utiliser les connaissances plus facilement et plus rapidement » (Heisig, 2009) ; ce qui permet d'obtenir les bonnes connaissances (individuelles et organisationnelles) et de les transmettre par les bons moyens, aux bonnes personnes et au bon moment et d'améliorer *de facto* la performance organisationnelle (Fischer, 2012 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Grayson et O'Dell, 1998).

Ainsi, dans l'objectif de contribuer, même modestement, au développement de la réflexion autour des difficultés rencontrées actuellement par les établissements universitaires du Maroc, **cet article propose** de discuter l'importance de considérer la crise actuelle du Covid-19 comme étant un appel de clairon pour développer les pratiques de management des connaissances dans les universités marocaines. Qu'est-ce que donc le management des connaissances ? Quels sont les principaux facteurs qui déterminent sa réussite ? Et dans quelle mesure ses pratiques peuvent aider les différents collaborateurs universitaires à travailler de manière plus productive et à tirer le meilleur parti des connaissances disponibles pour développer des solutions efficaces et durables ?

Afin d'aborder ces questions, et en se basant que une analyse documentaire, ce travail explicite d'abord la notion de management des connaissances, en mettant l'accent sur la typologie des connaissances, les activités impliquées dans leur management et les principaux piliers qui expliquent la réussite des initiatives de MC dans les organisations ; et ce conformément à ce qui a été décrit dans la littérature. En second lieu, il relève les spécificités du MC dans le contexte universitaire et présente les principales recherches ayant traité la problématique de son efficacité dans les universités, bien qu'elles soient très rares notamment dans le contexte marocain. En dernier lieu, l'article met en exergue l'importance de considérer la pandémie du Covid-19 comme un levier de développement des pratiques de MC dans les établissements universitaires marocains.

1. Aperçu sur le concept du management des connaissances

Comme l'indique Tisseyre (1999), « définir le *Knowledge Management* ou sa traduction littérale, le " Management des Connaissances ", est un art difficile car il fait appel à deux notions abstraites : le " management " et les " connaissances " qui ne peuvent donner naissance qu'à un concept lui-même abstrait ». Pour certains tels que Grayson et O'Dell (1998) : « *le management des connaissances est une stratégie consciente pour obtenir les bonnes connaissances pour les bonnes personnes et au bon moment afin d'aider les gens à partager et à mettre l'information en pratique pour améliorer la performance organisationnelle* ». En effet, il existe dans la littérature de nombreuses définitions du MC, chacune ajoute de nouvelles idées, et ce selon une variété de disciplines auxquelles ce domaine fait appel (Kakabadse et al., 2003). Il s'agit principalement de : la science cognitive (comprendre les « travailleurs de la connaissance »²) ; les sciences sociales (comprendre la motivation des personnes, les interactions de la culture et de l'environnement) ; les sciences de la gestion (renforcer les capacités liées aux connaissances); l'intelligence artificielle en particulier l'ingénierie des connaissances (susciter, codifier et automatiser le travail de la connaissance) ; et l'économie (déterminer les priorités). Ainsi, le MC est pluridisciplinaire, par conséquent, il existe une foule de définitions fonctionnelles autour de ce concept. Cependant, l'idée cohérente dans toutes ces définitions est que **le management des connaissances fournit un cadre qui, en s'appuyant sur les expériences passées, crée de nouveaux mécanismes de gestion pour le repérage, l'échange, l'utilisation et la création des connaissances, et ce de façon coordonnée, organisationnelle et opérationnelle ; il permet donc de créer de la valeur, d'abord informationnelle puis stratégique, pour répondre aux objectifs de l'organisation qui le met en place.**

1.1 La typologie des connaissances à gérer

Il est bien entendu que la connaissance est une notion difficile à appréhender et pour laquelle il existe plusieurs définitions et ce selon la discipline de son étude. Selon Bollinger et Smith (2001), la connaissance est définie comme étant la compréhension, la conscience ou la familiarité acquise par l'étude, l'investigation, l'observation ou l'expérience au cours de la vie. Il s'agit de l'interprétation des informations, faite par une personne en se basant sur des expériences, des compétences personnelles et professionnelles. Pour Davenport et Prusak

² De l'anglais « *Knowledge workers* ». Pour Peter Drucker (1993), qui a inventé ce terme, la principale source de productivité dans les sociétés contemporaines dites « sociétés de la connaissance », n'est plus le capital, les ressources naturelles ou le travail, mais la connaissance et le travailleur de la connaissance.

(1998), la connaissance est « un mélange d'expertise, de valeurs, d'information contextuelle et de compétences spécialisées, qui offrent un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations ». Pour une organisation, la connaissance est constituée des différentes informations sur les clients, les produits, les processus, les erreurs et les succès (Grayson et O'Dell, 1998). Elle réside dans les bases de données, le partage d'expériences et de bonnes pratiques, ou dans d'autres sources internes et externes de l'organisation. Les connaissances d'une organisation s'accumulent au fil du temps et lui permettent d'atteindre des niveaux plus profonds de compréhension et de perception voir même de sagesse dans les affaires. Cette sagesse est acquise selon Bollinger et Smith (2001), au fur et à mesure que les organisations acquièrent de nouvelles connaissances grâce à la transformation d'expériences et d'expertises collectives. Shankar et al. (2003) ont classé les connaissances d'une organisation selon leur contribution à l'atteinte de ses objectifs ; **ils distinguent entre** : les connaissances liées au développement des biens et services conduisant à la bonne gestion de ces derniers ; les connaissances liées à l'intégration des processus et qui mènent à l'excellence opérationnelle ; les connaissances partagées avec les partenaires, conduisant à des alliances stratégiques ; les connaissances transactionnelles et celles liées à la demande des clients, permettant d'établir une relation plus étroite avec ces derniers ; les connaissances tacites des employés conduisant à faire ressortir leurs capacités ; et les connaissances liées au développement de produits prenant en considération les préoccupations environnementales. En effet, malgré le fait que la littérature comprend de nombreuses typologies de connaissances organisationnelles, qui sont scientifiques et pratiques (Hayek, 1945), objectives et fondées sur des expériences (Penrose, 1959), procédurales (Winter, 1987), incorporées (Zuboff, 1988), migratoires et intégrées (Badaracco, 1991), et codifiées (Blacker, 1995), **la typologie la plus fréquemment utilisée est celle qui distingue entre la connaissance explicite et la connaissance tacite**, proposée par Polanyi (1966)³ et utilisée plus tard par de nombreux autres auteurs. Selon Nonaka (1991), ces deux types de connaissance résident dans tout type d'organisation.

Les connaissances explicites sont des connaissances qui peuvent être codifiées. Elles peuvent être exprimées en langage formel, systématique et partagées sous diverses formes de données,

³ En effet, Polanyi (1966) a été le premier à faire cette distinction entre les types de connaissance. A propos de la connaissance tacite, il a souligné via sa célèbre maxime « *I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell* », que bien qu'un individu puisse posséder une connaissance, il peut tout de même être incapable de l'exprimer par des mots. Polanyi (1966) a également avancé quelques exemples, tels que les connaissances relatives à « la conduite d'une bicyclette » ou à « la reconnaissance d'un visage », pour mettre en évidence la difficulté de décrire et d'expliquer une partie des connaissances.

de formules scientifiques, de spécifications, de manuels et autres (Nonaka et Teece, 2001). Elles peuvent être traitées, transmises et stockées facilement (Nonaka et Takeuchi, 1995). Par conséquent, il est plus facile pour les organisations de stocker ces connaissances dans les systèmes en utilisant les technologies d'exploitation, afin de les mettre à la disposition de tous les membres de l'organisation, sous forme de base de données, de procédures, de plans, de modèles, d'algorithmes, de documents d'analyse et de synthèses, etc.

Les connaissances tacites, par contre, sont très personnelles, subjectives, basées sur l'expérience et difficiles à articuler voire même subconscientes (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hislop, 2013 ; Hislop et al., 2018). Les idées subjectives, les intuitions et les pressentiments se trouvent dans cette catégorie de connaissances. Les connaissances tacites sont profondément enracinées dans l'action, les procédures, les routines, l'engagement, les valeurs et les émotions. Elles résident dans la tête des individus mais aussi dans la culture de l'organisation et ne peuvent alors être facilement formalisées ou transmises à quelqu'un (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Michalish et al., 1997). Dans une organisation, chaque employé possède une richesse de connaissances tacites profondément enracinées dans ses actions et son engagement envers « *un métier ou une profession particulière, une technologie particulière, un marché de produits ou envers les activités d'un groupe de travail ou d'une équipe* » (Nonaka, 1991). Pour Spender (1993), les connaissances tacites représentent pour l'organisation des sources très précieuses qui peuvent lui apporter des avantages uniques et conduire à la création d'un avantage concurrentiel durable. Khatun (2018) affirme que l'organisation devrait donner la priorité à la capture et la collecte des connaissances tacites des employés à tous les niveaux, pour pouvoir bénéficier pleinement de ses pratiques de MC.

1.2 Les activités du processus de management des connaissances

Le processus de management des connaissances concerne la façon dont l'organisation peut nourrir, optimiser et motiver les gens à améliorer les performances, accélérer l'innovation et partager leurs capacités pour atteindre les objectifs organisationnels. Il inclut l'ensemble des activités impliquées dans la manipulation des ressources de connaissances. En effet, plusieurs tentatives de modélisation de ces activités en termes de cycle de vie ont été proposées dans la littérature. Loin d'être exhaustifs, certains de ces modèles sont présentés dans ce qui suit.

Nissen et al. (2000) ont examiné quatre modèles de cycle de vie des activités de management des connaissances et ont élaboré un modèle fusionné de six phases qui sont : la création,

l'organisation, la formalisation, la distribution, l'application et l'évolution des connaissances de l'organisation dans son ensemble.

En 2000, Liebowitz a présenté les activités du processus de management des connaissances sous forme de neuf étapes : (1) transformer l'information en connaissance / convertir les connaissances⁴ ; (2) identifier et vérifier les connaissances ; (3) capturer et sécuriser les connaissances ; (4) organiser les connaissances ; (5) récupérer et appliquer les connaissances ; (6) combiner les connaissances ; (7) créer des connaissances ; (8) acquérir les connaissances ; et (9) distribuer/vendre les connaissances.

En outre, en étudiant le cas des entreprises d'ingénierie, Rus et Lindvall (2002) ont souligné que les principales activités de management des connaissances qui permettent de **réduire le temps et le coût de production, d'améliorer la qualité et de prendre de meilleures décisions**, sont :

- **L'acquisition des connaissances sur les nouvelles technologies** : le développement de la technologie impacte positivement le développement du produit, **si et seulement si les utilisateurs maîtrisent ces nouvelles technologies** et les gestionnaires comprennent leur impact. **Lorsque les gestionnaires des organisations utilisent une technologie que les utilisateurs ne connaissent pas, ces derniers suivent normalement l'approche « apprentissage par la pratique », ce qui peut entraîner de sérieux retards.** Ainsi, selon ces auteurs, l'acquisition et la maîtrise rapide des connaissances sur les nouvelles technologies constitue une activité déterminante du processus de MC ;

- **Le partage des connaissances sur les politiques suivies et les pratiques** : selon Rus et Lindvall (2002), les connaissances sont généralement transférées aux nouveaux employés de façon informelle par des employés expérimentés. La transmission informelle des connaissances a un aspect important sur la culture de partage. Néanmoins, la collecte et le partage formels des connaissances permettent à tous les employés d'y accéder. Pour ces auteurs, l'activité de partage des connaissances fait partie intégrante du processus de MC,

⁴ Dans ce sens, il nous paraît important de rappeler le modèle de conversion des connaissances (visualisé sous forme de spirale) de Nonaka et Takeuchi (1995) et qui suggère quatre modes différents de transformation des connaissances : (1) **Socialisation** (conversion des connaissances tacites en connaissances tacites via le partage d'expériences par l'observation, l'imitation et la pratique) ; (2) **Externalisation** (conversion des connaissances tacites en connaissances explicites et qui constitue un processus quintessenciel de création et d'objectivation des connaissances) ; (3) **Combinaison** (conversion des connaissances explicites en connaissances explicites, qui implique le tri, l'addition, la combinaison et la catégorisation de différents corps de connaissances explicites) ; et (4) **Internalisation** (conversion des connaissances explicites en connaissances tacites, qui est un processus d'incarnation de la connaissance explicite en connaissance tacite, étroitement lié à « l'apprentissage par la pratique »).

mais doit être légaliser par l'organisation, tout en permettant le transfert informel des connaissances ; aussi, ils précisent que la collaboration est liée au partage mutuel des connaissances et que **les employés d'une organisation peuvent coordonner indépendamment du temps et de l'espace s'ils peuvent accéder au système de travail ;**

- **Le repérage et la saisie des connaissances tout en cherchant à savoir qui sait quoi :** savoir ce que les employés savent est nécessaire pour les organisations afin de créer une stratégie qui permet d'empêcher les connaissances précieuses de disparaître. **Repérer qui sait quoi est une exigence pour identifier les compétences de l'organisation, répartir efficacement le personnel aux projets, déceler les lacunes en matière de connaissances dans l'organisation et détecter les besoins en formations des employés.**

D'autre part, Rubenstein Montano et al. (2001) ont réalisé une analyse systématique de 15 modèles de cycle de vie des activités du MC qui ont été proposés par les chercheurs entre les années 1993 et 2000. Un aperçu critique des modèles analysés par ces auteurs permet de dire que plusieurs termes sont utilisés par les chercheurs pour décrire la même activité de management des connaissances, et que certains des éléments décrits peuvent également être regroupés en une seule activité. Il s'agit principalement des activités engagées par une organisation pour : la création, le repérage, la capitalisation, le transfert et l'utilisation des connaissances.

Skyrme (2007 ; cité par Ramohlale, 2014) précise que les activités du processus de MC sont des activités pratiques de « gouvernance des connaissances », qui incluent **l'audit, la création, le repérage, le partage, l'apprentissage et l'organisation des connaissances.** Cependant, malgré le nombre de modèles et de méthodologies proposés dans la littérature pour décrire les activités du processus de MC, Dehghani et Ramsin (2015) soulignent qu'il n'existe toujours pas de description qui aborde de manière détaillée les procédures permettant d'accomplir les différentes tâches de chaque activité.

1.3 Les principaux piliers de la réussite du management des connaissances

Afin de dénicher les piliers de la réussite des pratiques de management des connaissances dans les organisations, plusieurs études fondamentales ont été examinées dans le cadre de ce travail. Il s'agit principalement des études réalisées par : (i) Lindsey (2002), ayant proposé un modèle de management efficace des connaissances en se basant sur l'association du modèle de Gold, Malhotra et Segars (2001) (qui s'inscrit dans une logique de capacités organisationnelles) à celui de Becerra-Fernandez et Sabherwal (2001) (qui applique les

perspectives de contingence aux stratégies du MC) ; (ii) Bixler (2002), ayant proposé un modèle de quatre piliers indissociables pour réussir le MC, (iii) Chong et Choi (2005), qui ont analysé les facteurs influençant la mise en œuvre réussie du MC dans les organisations malaisiennes du secteur des TIC ; (iv) Jakawattanakul (2007), qui a analysé l'efficacité de l'implémentation du MC dans le ministère du revenu thaïlandais ; et (v) Sarawanawong et al. (2009), qui ont vérifié les facteurs influençant la mise en œuvre réussie du management des connaissances dans les universités thaïlandaises.

Ainsi, suite à l'analyse documentaire réalisée, les piliers de la réussite des pratiques de management des connaissances dans plusieurs types d'organisations dont les universités, peuvent être présentés de façon synthétique comme suit :

- Le leadership du management des connaissances :

Le MC exige l'engagement et la participation active de la haute direction, en raison du rôle crucial qu'elle joue dans la réalisation des changements stratégiques à tous les niveaux de l'organisation. En effet, **l'engagement associé aux compétences solides en leadership de la haute direction devrait augmenter la probabilité de réussite d'une initiative de management des connaissances. La direction doit ajuster la vision de l'organisation, développer la stratégie de management des connaissances en l'alignant sur les objectifs généraux et les résultats escomptés, expliquer clairement les concepts et les avantages du management des connaissances et s'assurer que tous les membres de l'organisation comprennent l'importance de cette initiative.** La direction devrait également surveiller les activités des employés en matière de management des connaissances et modéliser leur comportement afin de promouvoir la circulation des connaissances ;

- La culture de management des connaissances :

Le MC implique la création de l'environnement et du climat organisationnels favorables pour que les employés créent, mobilisent et partagent des connaissances précieuses pour eux et pour les différents intervenants clés. La création et le partage des connaissances doivent être alimentées par une culture qui favorise le respect et la récompense (financière et non financière) liée directement aux activités axées sur les connaissances, et ce afin de motiver les employés et de créer ainsi des individus capables de s'ouvrir et de partager leurs connaissances. Les employés devraient aussi traiter l'échec comme une occasion d'apprendre et d'empêcher les autres d'effectuer des erreurs similaires. Ils devraient parler ouvertement de leurs erreurs, ce qui est possible uniquement lorsque toute l'organisation présente un tel comportement. Ainsi, une culture d'apprentissage en équipe, d'ouverture, de confiance, de

flexibilité et de responsabilité devrait être adoptée et apparaître dans les croyances organisationnelles, les structures et les routines et les processus opérationnels de l'organisation. De plus, il est essentiel de souligner ici que l'intégration des nouvelles technologies ne change pas la culture organisationnelle mais s'adapte plutôt aux modèles culturels préexistants (Grote et Baitsch, 1991). En effet, la culture de partage des connaissances est la force motrice de l'utilisation des systèmes de gestion des informations ; si elle n'existe pas dans l'organisation, elle doit être instaurée parallèlement à l'intégration des nouvelles technologies de l'information ;

- La technologie de management des connaissances :

Le MC nécessite des technologies pour appuyer et soutenir les nouvelles stratégies, processus, méthodes et techniques afin de mieux créer, capitaliser, partager et appliquer les connaissances précieuses, à tout moment et en tout lieu, à travers les équipes, l'organisation et les différents intervenants clés. En effet, bien que les changements culturels et organisationnels soient essentiels pour réussir une initiative de management des connaissances, le manque de Systèmes informatiques de Management des Connaissances (SMC) appropriés peut conduire à l'échec. **La technologie joue donc un rôle central dans le management des connaissances**, notamment puisqu'elle permet de stocker des informations et de connecter des personnes situées à des endroits différents ; **cependant, elle ne suffit pas à elle seule pour atteindre les objectifs organisationnels**. Afin de réussir, **l'organisation devrait se concentrer sur les gens d'abord**. La technologie aide à surmonter et à résoudre un bon nombre de difficultés liées à l'aspect humain, mais seulement lorsqu'elle est associée à d'autres politiques ;

- L'évaluation de l'impact des activités de management des connaissances :

Une approche holistique envers la mesure de l'impact des activités du management des connaissances sur la performance est nécessaire. Elle évalue si ces activités répondent aux objectifs convenus et si elles s'alignent avec les stratégies organisationnelles. Une approche quantitative et/ou qualitative peut être appliquée en fonction des étapes du cycle de vie de la mise en œuvre du MC.

2. Le management des connaissances dans le contexte universitaire

Parmi les secteurs d'activité les plus utilisateurs de la connaissance, on recense les établissements de l'enseignement supérieur. Mikulecky et Mikulecka (1999) soulignent que l'environnement réglementaire des établissements d'enseignement supérieur, en particulier des

universités, tant au niveau du secteur public que privé, est considéré comme étant l'un des environnements les plus convenable pour l'adoption et l'application du management des connaissances. En effet, selon Metaxiotis et Psarros (2003), **l'environnement universitaire est, de par sa nature, approprié à l'utilisation des méthodologies et pratiques du management des connaissances**, puisque les universités possèdent généralement une infrastructure technologique moderne et partagent les connaissances de façon normale et habituelle, lors des conférences et des cours dispensés, avec des étudiants désireux de les acquérir. Pircher et Pausits (2011) décrivent les universités comme étant des organisations dotées d'experts, dans toutes sortes de domaines, qui mettent leur expertise et leur expérience au service de la production et de la préservation des connaissances. Elles sont, selon Mikulecka et Mikulecky (2000), les principaux instruments de la société pour la recherche permanente de la connaissance, dans un environnement approprié à l'application des principes et des méthodes du management des connaissances.

En général, l'université est perçue comme un établissement d'enseignement supérieur conçu pour l'enseignement et la recherche (Lombardi et al., 2000). Cependant, Shattock (2010) souligne que **bien que le cœur de métier des universités reste l'enseignement et la recherche, elles jouent des rôles supplémentaires, en particulier en ce qui concerne l'économie de la connaissance et l'inclusion sociale**. Cet élargissement du rôle des universités représente selon Hénard et Roseveare (2012), une dimension significative dans la vie de l'université et la façon dont elle est considérée par ses parties prenantes (personnel, étudiants, communautés locales, actionnaires, anciens élèves, partenaires et gouvernement). Pour Secundo et al. (2017), il s'agit d'une « **troisième mission** » qui comprend les activités que l'université réalise vis-à-vis des environnements externes, à savoir : le transfert des connaissances, la commercialisation de technologie, l'innovation et l'engagement social. Ces activités permettent aux universités selon Ghazouani et al. (2020) de réaliser leur potentiel socio-économique à une échelle élargie. Dans cette perspective, le terme « université entrepreneuriale » a été adopté pour décrire les universités qui remplissent efficacement cette « troisième mission », et constituent par conséquent des acteurs clés de la dynamique de création de valeur locale (Maas et al., 2017). Harrizi et Chroqui (2019) concluent que la troisième mission de l'université élargie la raison d'être de l'enseignement supérieur, « pour prendre en charge aussi le développement et la diffusion du savoir et de la science au profit de l'ensemble des membres de la société ». Il s'agit donc d'une mission sur laquelle les universités doivent davantage axées leurs efforts, puisque comme le soulignent Ghazouani et

al. (2020), les connaissances disponibles dans les universités sont « la plupart du temps sous-exploités et insuffisamment transféré vers l'entreprise et la société entière ».

Ainsi, comme l'ont synthétisé Harrizi et Chroqui (2019), **la triple mission de l'université** concerne : l'enseignement (pédagogique) ; la recherche (scientifique) ; et le service à la collectivité (sociale).

2.1 Les types de connaissances dans l'université

Selon Coukos-Semmel (2003), deux types de connaissances existent dans les universités : **les connaissances académiques**, qui résultent des activités de l'enseignement/apprentissage (premier objectif des universités) ; et **les connaissances organisationnelles**, qui incluent les connaissances accumulées par tous les départements et unités de l'université (Mikulecka et Mikulecky, 2000). Hughes et al. (1999) soulignent que les connaissances académiques sont généralement considérées comme étant les caractéristiques mesurables des individus et qu'elles sont évaluées par exemple via les tests du rendement et la réussite académiques. Pour Petrides et Nodine (2003), les connaissances académiques permettent aux personnes de développer un ensemble de pratiques pour la collecte des connaissances et le partage de ce qu'elles savent au sein de l'université, conduisant ainsi à différentes actions qui améliorent les services et les résultats de l'université. D'autre part, Cochran et Lytle (1999) distinguent entre **les connaissances « de la pratique »** qui informent sur la performance des collaborateurs universitaires ; et **les connaissances « pour la pratique »** qui informent sur les meilleures pratiques. Indépendamment du type des connaissances, Galbreath (2000) explique que leur production, stockage et diffusion commencent d'abord aux niveaux individuels (étudiants et enseignants). Par la suite, les connaissances collectives, par département, sont créées et les « domaines de connaissances » apparaissent dans les départements qui partagent les mêmes intérêts académiques. Les connaissances de chaque département créent à leur tour les « réseaux de connaissances » de l'université.

Pour Mikulecka et Mikulecky (2000), l'application des techniques et technologies pour gérer ces différents types de connaissances est la bonne approche que les universités doivent adopter pour accroître leur avantage concurrentiel sur le « marché de l'éducation ». Selon Kidwell (2001), **une application appropriée des techniques de management des connaissances, peut conduire à renforcer les capacités des organes décisionnels de**

l'université, à améliorer les différents services académiques et administratifs et à réduire les coûts.

Ainsi, le MC fournit aux universités **un ensemble de modèles pour relier les personnes, les processus et les technologies** (Namir et Edwards, 2020) et détermine la façon dont les universités peuvent promouvoir les politiques et les pratiques qui aident les différentes parties à partager et à gérer leurs connaissances (Petrides et Nodine, 2003).

2.2 Les principales recherches sur l'impact du management des connaissances dans les établissements universitaires

Bien que plusieurs recherches s'intéressent à la mesure des impacts et des rôles joués par le management des connaissances au sein des organisations, **les études sur son efficacité dans le contexte des universités semblent rares**. En effet, **Blackman et Kennedy (2009)** ont examiné la relation entre la gouvernance universitaire et le management des connaissances et ont étudié le cas de l'université de Canberra, en Australie. Ils ont conclu que bien que les universités reconnaissent depuis longtemps leurs rôles en tant que producteurs et diffuseurs de connaissances (via la recherche et l'enseignement), peu d'éléments prouvent que leurs structures internes évoluent effectivement pour répondre à leurs besoins croissants de développement, d'adaptation continue et d'engagement actif dans la création des connaissances et l'innovation en matière de gouvernance et de fonctionnement. Ces auteurs affirment également l'influence des environnements politique, structurel et culturel de l'université sur la disponibilité et l'utilisation des connaissances, et confirment l'existence de liens entre les systèmes d'incitation de l'université et la réussite des pratiques de management des connaissances.

Loh et al. (2010) ont étudié l'applicabilité du management des connaissances aux établissements d'enseignement supérieur, en particulier au regard de l'activité de la recherche universitaire. A partir de l'analyse du cas de l'université « Singapore Management », ces auteurs ont conclu que **le management efficace des connaissances dans les universités, leur permet non seulement d'améliorer leurs activités de recherche, mais aussi de devenir des organisations « plus intelligentes » et de bénéficier à l'ensemble de leurs parties prenantes**.

Ces auteurs précisent également que pour arriver à ces fins, **le management des connaissances dans les universités doit se baser sur** : (1) le soutien de la haute direction et l'allocation de ressources suffisantes et de structures organisationnelles appropriées (**le**

leadership) ; (2) la formulation d'une stratégie efficace de management des connaissances (**la stratégie**) ; (3) le développement d'une culture qui favorise le partage des connaissances et l'innovation plutôt que l'accumulation des connaissances (**la culture**) ; (4) l'instauration d'un système efficace de récompenses, lié au partage des connaissances et à l'innovation (**la gestion des ressources humaines/les récompenses**) ; (5) l'utilisation de solutions logicielles de haute qualité (**la technologie**) ; et (6) la mise en place de **processus efficace de MC**.

Sunalai et Beyerlein (2015) ont réalisé une étude exhaustive de la littérature du management des connaissances dans le domaine de l'enseignement supérieur, et ont analysé des travaux de recherche pertinents publiés entre 2002 et 2013, et qui ont été effectués dans 11 pays (les Etats-Unis, la Malaisie, l'Iran, la Thaïlande, la Chine, l'Inde, « Israël », la Norvège, la Serbie, la Turquie et le Royaume Uni). Ces auteurs ont proposé une classification des **résultats escomptés** de l'adoption du management des connaissances, selon les catégories suivantes :

- **1- la réalisation des missions de l'enseignement supérieur**, à travers l'amélioration : des activités d'enseignement/apprentissage ; des publications et des collaborations scientifiques ; des relations de l'université avec le monde professionnel ; de l'innovation, la productivité des employés et la performance organisationnelle de l'entité ; et des indices de performance (taux d'accréditation, classement de l'entité, taux de réussite et d'insertion des lauréats, etc.).
- **2- l'amélioration de la gestion de l'entité** (c.-à-d. l'université ou l'établissement d'enseignement supérieur), à travers : (i) la planification stratégique/amélioration de la prise de décision, amélioration de l'administration de l'entité, conduite du changement, contrôle qualité ; et (ii) le développement humain (la croissance et le développement du corps professoral, la satisfaction au travail/la motivation).

En outre, Sunalai et Beyerlein (2015) ont souligné que **les pratiques de management des connaissances adoptées doivent être efficaces** notamment par rapport : à la perception de l'importance du MC, de son usage et de son efficacité ; et aux activités engagées pour la création, la capitalisation et l'utilisation des connaissances au travail et pour le partage des connaissances et leçons tirées.

Dans une autre recherche, **Jamil et Lodhi (2015)** ont examiné le rôle des pratiques du management des connaissances dans l'amélioration des performances des universités, en particulier dans le contexte du Pakistan. Pour ce faire, ils ont réalisé une étude impliquant 450 employés d'universités pakistanaises, et se sont appuyés sur trois composantes pour étudier la performance des universités : la recherche et la productivité ; l'engagement des employés ; et

les liens de l'université avec l'industrie. En effet, **Jamil et Lodhi ont conclu des résultats de cette étude que le MC améliore de manière significative la performance de l'université.** Ils ont précisé que l'application des connaissances, tout comme leur acquisition et stockage, est déterminante pour réaliser cette amélioration, et ont souligné également que la technologie joue un rôle modérateur important dans l'ensemble de ce processus.

Au Maroc, les recherches sur le management des connaissances dans le contexte universitaire sont encore plus rares. En effet, au moment de l'élaboration de cette recherche, les études que nous avons pu relever concernent principalement le travail de :

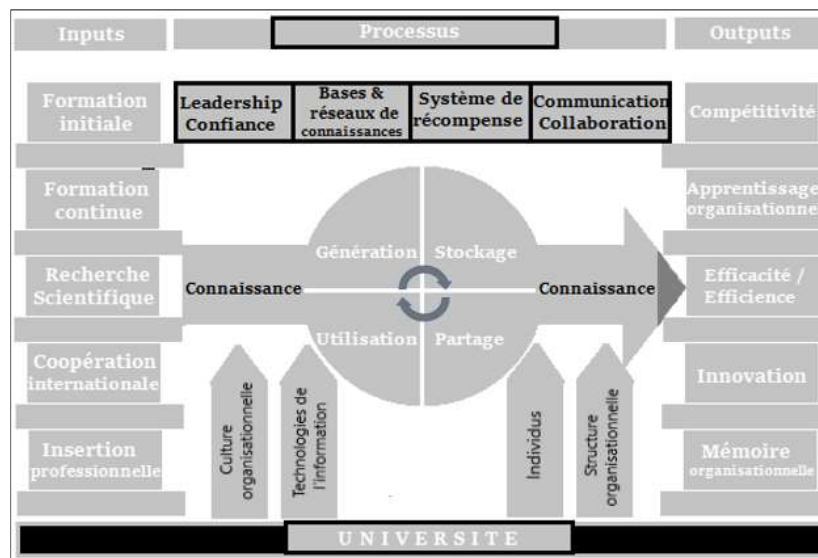
- **El Kharraz (2013)** : il s'agit d'une étude menée dans le cadre d'un projet doctoral soutenu en 2013 à l'ENCG de Tanger, et dont l'objectif était de dresser un état des lieux des pratiques du MC dans les universités publiques marocaines. Elle s'est basée sur une approche qualitative caractérisée par une analyse descriptive de l'existant, en se référant à la technique des entretiens semi-directifs, effectués avec : les responsables au niveau des présidences des universités publiques ; et les responsables des établissements affiliés à l'université publique Abdelmalek Essaâdi de Tanger. Les conclusions de cette étude ont fait l'objet de deux publications : un premier article, dressant l'état des lieux des pratiques du MC dans les 11 établissements affiliés à l'université publique Abdelmalek Essaâdi de Tanger, publié en juin 2012 par El kharraz O. et Chafik K. ; et un deuxième article, fournissant tous les résultats de l'étude auprès des universités publiques du Maroc, publié par El kharraz O., Chafik K., et El kharraz A. en février 2018 .

Ainsi, les principaux résultats de ce travail de recherche ont montré que les universités publiques marocaines disposent de stratégies de management des connaissances, mais **sans que celles-ci ne soient proprement formalisées.** En effet, bien que le niveau de satisfaction des universités marocaines interrogées dans cette étude, par rapport aux activités du processus du MC, fût de 87,5%, ces dernières **ne sont principalement liées qu'aux activités de transfert des connaissances.** De plus, **cette étude**, qui affirme que les pratiques du MC relevées dans les universités publiques marocaines ont un effet positif sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, et que des facteurs tels que la culture jouent un rôle déterminant dans l'adoption et la réussite des stratégies de MC dans le contexte universitaire marocain, **souligne tout de même que** : certains établissements universitaires marocains **ne disposent pas d'organigramme clair et valide ; d'autres ne disposent pas de services ou de personnes chargées de la capitalisation de l'ensemble des expériences**

scientifiques vécues ; et que certains responsables (43,5%) des composantes des universités marocaines ne disposent pas d'une liberté totale quant à l'application des différentes stratégies de management des connaissances ;

- **Boukhari et Limamy (2016)** : il s'agit d'un article théorique réalisé dans l'objectif de sensibiliser les universités marocaines sur l'importance du management des connaissances. Les différents points discutés dans ce travail de recherche, concernant l'adoption d'un **dispositif de management des connaissances en contexte universitaire marocain**, ont été synthétisés par ces chercheurs dans le cadre du modèle suivant (figure n°1) :

Figure 1 : Modèle des leviers stratégiques du management des connaissances en contexte universitaire marocain



Source : Boukhari et Limamy (2016).

- **Zora (2020)** : il s'agit d'une étude menée dans le cadre d'un projet doctoral soutenu en octobre 2020 à la FSJES de Fès, et dont les résultats ne sont pas encore publiés. En effet, cette recherche a déployé une méthodologie quantitative pour tester un modèle expliquant l'impact de l'intégration du management des connaissances sur la compétence et la performance des universités marocaines (publiques, privées et ayant d'autres statuts). Un total de 265 réponses a été collecté auprès des établissements universitaires relevant des 23 universités du Royaume et sondés par le biais de collecte en ligne, en face à face et par mail.

Les résultats de cette étude ont confirmé que la culture de management des connaissances a un impact positif sur la compétence et la performance des **universités marocaines sondées** ; cependant, ils ont montré que ces dernières **ne sont qu'aux premières étapes** du

développement et de la mise en œuvre des éléments clés de la réussite du MC, **en particulier en ce qui concerne certains éléments du processus** (création, collecte et usage des connaissances) **et du pilotage** (leadership et évaluation) **du management des connaissances**. Dans son étude, Zora (2020) précise qu'en vue du développement des pratiques de management des connaissances dans les universités marocaines sondées, il est primordial que les instances décisionnelles de ces universités élaborent des stratégies de mise en œuvre du MC qui soient éclairées, réfléchies et de qualité. En effet, son étude a révélé que **bien que certains éléments du MC soient naturellement en place, un certain nombre de lacunes et de défis importants subsistent**. En particulier, cet auteur souligne la nécessité de **placer les différents personnels universitaires au cœur de la stratégie**, vu que leurs connaissances et compétences constituent l'atout le plus important qui détermine la qualité des opérations de l'université et qui peut lui procurer un avantage concurrentiel. Cette étude a également mis l'accent sur le rôle de **l'équipe dirigeante de l'université** en tant qu'élément déterminant pour la réussite des pratiques de MC dans les universités marocaines. Dans ce sens, les dirigeants universitaires marocains sont appelés selon cet auteur, à **renforcer** de plus en plus la **collaboration** et le **travail d'équipe** entre les diverses composantes de l'université, et à **concevoir des mesures d'incitation et de récompense adaptées**, afin de motiver davantage les différents personnels universitaires à créer, rechercher, partager et utiliser les connaissances.

En outre, l'étude précise de nombreuses autres mesures pour le développement du MC, dont :

- (i) **l'évaluation exhaustive et périodique des besoins** de chaque université en matière de management des connaissances et la **réalisation d'inventaires et de cartographies des différents types de connaissances disponibles dans chaque université** ;
- (ii) **l'élaboration de schémas officiels indiquant les sources internes et externes où les connaissances pertinentes et essentielles pourraient être localisées** (qu'elles soient tacites ou explicites), et **des mécanismes formels** destinés à faciliter la diffusion et l'application des connaissances, et ce à tous les niveaux de la structure organisationnelle de l'université ;
- (iii) **le renforcement de l'adhésion de tous les acteurs universitaires aux pratiques du MC**, car sa réussite nécessite, outre l'implantation de structures adaptées, des changements d'attitude et de comportement ;
- et (iv) **l'organisation de programmes d'éducation et de formation (académique et professionnelle)**, afin de **renforcer** la compréhension de tous les acteurs universitaires de ses principes et impacts et de les accompagner dans les exigences, les compétences et les aptitudes opérationnelles qu'ils doivent acquérir ; et d'autre part

d'impregnier les étudiants dans la théorie et la pratique du MC. Enfin, Zora (2020) souligne la nécessité de **cibler à long terme** les efforts des universités marocaines en matière de management des connaissances, dans l'objectif de **générer des résultats positifs durables**.

3. La Covid-19 comme levier inespéré pour le développement du MC dans les universités

En raison des grandes perturbations causées par **la pandémie du Covid-19** dans plusieurs secteurs, dont celui de l'éducation est le plus concerné (Naji, 2020), les universités et autres établissements d'enseignement supérieur sont aujourd'hui contraints de repenser leur mode de fonctionnement, d'optimiser leurs stratégies organisationnelles et de structurer leurs actions selon des objectifs et des priorités clairement définis. **Bien avant la Covid-19, les établissements universitaires faisaient face à** une demande de plus en plus croissante pour le rehaussement, la mise à jour, l'adaptation et l'évaluation des leurs pratiques, afin de se hisser, de façon continue, au niveau des normes les plus contemporaines de qualité, d'organisation et de gestion. Or, **cette crise a permis de mettre en lumière, entre autres, l'importance de revoir les systèmes de formation, non seulement des étudiants mais aussi des corps professoral et administratif universitaires, l'utilité de disposer de cartographies précises des connaissances et des expertises disponibles dans l'université et l'importance de mettre en place des processus bien définis de management des connaissances**, et ce pour pouvoir transformer réellement l'université en une organisation apprenante capable de s'adapter et de rebondir plus facilement et plus rapidement face à des situations aussi inédites que celle d'aujourd'hui.

En effet, **la pandémie du Covid-19** a accéléré la transition numérique des établissements universitaires marocains, alors que cela n'avait que laborieusement progressé ces dernières années. Des efforts louables ont été fournis par les responsables et le corps professoral, principalement en ce qui concerne la mise en place de ressources numériques visant à assurer la continuité du cursus pédagogique des étudiants (Naji, 2020), et ont permis aux universités marocaines d'être plus connectées qu'elles ne l'ont jamais été et de « parcourir, sous la contrainte, plus de chemin en quelques mois qu'elles n'ont pu faire en plusieurs années » (Senhaji, 2020). Cependant, **cette transition « sans préparation »** (El Azzabi, 2020) a **clarifié la situation existante** de l'université marocaine, qui est devenue tout simplement transparente, notamment en ce qui concerne : le manque de formation initiale et continue des ressources humaines académiques (INE, 2020 ; El Azzabi, 2020) ; l'inadéquation des

plateformes numériques mobilisées avec les capacités et les attentes des étudiants – 37% seulement des étudiants ont utilisé les plateformes instaurées par les établissements d'enseignement supérieur, dont 59% sont moyennement ou pas du tout satisfaits (HCP, 2020) – ; et l'expertise limitée des méthodes d'enseignement et d'apprentissage en ligne (Almakari, 2021).

Ainsi, la crise actuelle nous enseigne qu'un **changement réel de paradigme dans les politiques pédagogique et éducative des établissements universitaires marocains doit être initié**. Les politiques de formation à distance ne devraient pas être seulement conçues pour assurer la **continuité pédagogique**, mais elles devraient adopter une approche plus large afin d'assurer également la **continuité éducative**. En effet, il ne s'agit pas de « chercher à recréer des salles de classes traditionnelles » (IB, 2020) mais plutôt de saisir l'occasion pour implanter, de manière permanente, **une stratégie de management des connaissances** bien formalisée, qui permet non seulement de donner aux enseignants et aux étudiants la possibilité de **créer, partager et acquérir les connaissances autrement et de façon plus autonome**, en appliquant **les avancées du e-learning** et des pédagogies actives, mais aussi de **collecter les données sur leurs performances, capitaliser sur leurs compétences et mesurer leurs succès et/ou échecs**. Le besoin d'accompagnement de la transition numérique des activités d'enseignement-apprentissage est donc assez fort ; or, il ne s'agit pas uniquement du renforcement des infrastructures informatiques des universités, **mais surtout de la montée en compétences du personnel académique et des étudiants, par rapport à la maîtrise aussi bien des aspects méthodologiques que des aspects technologiques** de cette transition. Dans ce sens, Benali et Touiaq (2020) précisent que les piliers de la réussite de la formation à distance sont la prédisposition d'abord des étudiants et des enseignants, et leurs compétences cognitives, méthodologiques et techniques. Assurément, **le développement de ces compétences est lié de façon inéluctable au développement des pratiques de management des connaissances** qui inscrira l'université marocaine dans une perspective de « développement durable », et lui permettra de mieux faire face à un environnement de plus en plus complexe et instable.

D'autre part, **la covid-19 a exposé également l'importance** de bien s'équiper pour assurer, non seulement un enseignement de qualité, **mais aussi une gestion efficace** des établissements universitaires. **La disponibilité, mais surtout l'utilisation/exploitation, d'un système d'information bien organisé**, qui permet de mieux collecter, traiter et diffuser à temps **les connaissances organisationnelles critiques et essentielles**, est nécessaire pour

l'évaluation, et *de facto* l'amélioration, des activités de management des connaissances dans ces établissements. Cependant, selon l'Instance Nationale d'Évaluation (2018 ; 2020), bien que les établissements affiliés aux universités marocaines publiques disposent d'applications "utilisées" pour la gestion, ces derniers sont « encore hésitants à l'appropriation d'un système d'information fiable et pérenne et des outils numériques ». En effet, presque toutes les universités marocaines disposent du logiciel « **APOGEE** » (Abderma et al., 2018), destiné à la gestion des inscriptions administratives et pédagogiques, des délibérations et des résultats des étudiants, etc. ; or, **la plupart de ces université ne l'utilisent que partiellement**, ce qui est dû selon l'INE (2018), à la résistance au changement et à la transparence qu'apporte ce logiciel ; au mauvais état de l'historique des données dans certaines universités marocaines publiques ; et au manque de motivation de certains utilisateurs qui considèrent que cet outil est une source de travail supplémentaire considérable comparé aux situations antérieures. Ces universités disposent aussi de l'application informatique « **Sage ERP X3** » conçue pour la gestion des opérations comptables et budgétaires ; du système de programmation budgétaire « **Ebudget2** » (dont la 1^{ère} expérience pilote a été réalisée à l'université M^{ed} V de Rabat en 2018) ; et d'autres applications et plateformes développées en interne par certaines universités. Toutefois, l'utilisation de ces systèmes par les universités marocaines connaît plusieurs difficultés et reflète un déficit en matière d'adoption des technologies de l'information, et ce en dépit des efforts fournis (Cour des comptes, 2018). **Les données issues de ces systèmes sont importantes mais restent donc insuffisantes** pour élaborer des indicateurs permettant d'apprécier à différents moments l'efficacité des pratiques de MC, d'évaluer la performance de l'université et d'aider à la prise de meilleures décisions.

Ainsi et dans ce contexte, l'adoption des outils du management des connaissances dans les établissements universitaires marocains, non seulement en tant que solution pertinente en temps de pandémie mais surtout **en tant que stratégie à implanter de manière permanente, est une nécessité indispensable, même si cela peut comporter certains défis.** **L'implication de tous les acteurs universitaires est cruciale** pour faire aboutir les pratiques de MC – car ces dernières nécessitent outre l'implantation de structures et de systèmes adaptés, des changements d'attitude et de comportements – ce qui leur permettra non seulement de mieux gérer la situation actuelle, mais aussi d'en tirer des expériences et des acquis qu'ils pourront intégrer dans leurs pratiques futures et mettre à la disposition des futures générations d'employés, de gestionnaires et d'étudiants.

Conclusion

La connaissance est l'atout le plus important pour une université. La capacité à gérer judicieusement les divers types de connaissances utilisées par les personnels universitaires, enseignants et non-enseignants, est cruciale pour l'amélioration durable de la performance de l'université dans son ensemble. Le Management des Connaissances concerne un éventail de pratiques utilisées par les organisations et qui améliorent leur productivité en tirant parti de la technologie, des processus et de la culture organisationnelle, pour mieux générer, collecter, capitaliser et diffuser les connaissances, dans le but de les réutiliser, en particulier dans la recherche, l'apprentissage et la prise de décision. Dans une université, l'initiative de management des connaissances est généralement liée à ses objectifs et vise à atteindre des résultats spécifiques dont principalement l'amélioration des performances. De mauvaises pratiques de MC dupliquent les efforts, rendent difficile l'identification des experts/référents sur certaines problématiques universitaires, font perdre du temps à rechercher les ressources existantes, compromettent la qualité et entravent l'innovation, l'agilité, l'expérience d'apprentissage et d'autres facteurs d'avantage concurrentiel pour l'université. Une stratégie de MC adéquate améliore la création, l'utilisation et la circulation des connaissances utiles pour la prise de décision ; encourage la culture de confiance et de partage qui favorise la productivité ; et conduit à la mise en œuvre d'une université apprenante, intelligente et durable, capable de faire face à un environnement où le changement est la seule constante.

Ainsi, à travers cet article, nous avons essayé de contribuer, même modestement, au développement de la réflexion au tour du potentiel du Management des Connaissances en tant que moteur du développement organisationnel des universités marocaines. La revue de littérature réalisée dans ce travail, nous a permis de constater que de nombreuses recherches ont été menées précédemment sur le MC dans le contexte des entreprises. Toutefois, elle a fait apparaître un manque significatif de recherches relatives à la mise en œuvre des pratiques du MC dans le contexte universitaire ; un manque qui est d'autant plus accentué pour les études traitant le cas des universités marocaines. **Cette recherche apporte donc :** (i) une contribution théorique à la littérature existante sur le Management des Connaissances, notamment dans le contexte d'organisations spécifiques telles que les universités ; et (ii) une contribution managériale, dans la mesure où nous essayons de **sensibiliser tous les acteurs universitaires marocains et notamment les décideurs nationaux et institutionnels, à l'urgence de participer activement** dans la « reconception »

de la façon dont les établissements universitaires marocains exploitent et gèrent leurs connaissances, en mettant en place des schémas organisationnelles efficaces et efficients et en élaborant (tout en assurant le suivi !) de mesures pratiques, permettant aux universités **d'intégrer plus systématiquement le management des connaissances dans leur fonctionnement**, et *de facto* de réaliser des opérations de meilleure qualité ; de surmonter les différentes difficultés qu'elles rencontrent, notamment celles engendrées par la Covid-19 ; et de maintenir la dynamique enclenchée dans le cadre de la réforme du système éducatif marocain. En effet, cela fait plusieurs années déjà que le Maroc s'est engagé à mener une réforme de l'université marocaine, encadrée par la Vision Stratégique 2015-2030 et la loi-cadre 51.17 adoptée en août 2019, et qui sont relatives à la réforme globale du système marocain d'éducation, de formation et de recherche scientifique. La pandémie du **Covid-19** apporte certes à l'université marocaine un degré de perturbation sans précédent et décuple davantage l'exigence de son adaptabilité, mais elle lui offre surtout une opportunité pertinente pour réaligner ses stratégies et articuler sa vision. Les universités marocaines se sont mises en ordre de bataille pour gérer la crise et assurer la continuité de leurs activités pédagogiques ; l'usage de la technologie se trouve inéluctablement en haut de la pile des outils qu'elles ont engagés. Cependant, le salut ne viendra pas de là. **L'université qui se démarquera** et réalisera un écart de performance significatif, au sortir de cette phase de pandémie, aussi longue soit-elle, sera celle qui aurait réalisé une évaluation plus sévère de ses stratégies afin d'inscrire ses actions dans la durée. **Notre conviction est que l'implémentation/développement de pratiques efficaces de management des différents types de connaissances de l'université, reste plus que jamais l'enjeu central.**

Enfin, bien que la contribution de ce travail de recherche, basé sur une analyse de la littérature théorique et empirique autour du MC et de ses impacts, est pertinente à la fois d'un point de vue académique et managérial ; ses résultats devraient être complétés et étayés par des études empiriques approfondies (quantitatives et qualitatives), par exemple pour cerner de façon précise les obstacles qui entravent la mise en œuvre correcte des pratiques de MC dans le contexte universitaire marocain, et/ou pour étudier séparément et profondément les cas d'universités ayant appliqué correctement et avec succès le MC, et ce afin d'apprendre de leurs pratiques et des expériences qu'elles ont acquises, notamment après les perturbations causées par la covid-19. En effet, **il ne s'agit dans ce travail que d'un tremplin** qui vise à nous permettre ainsi qu'aux autres chercheurs d'approfondir la réflexion et les recherches

futures sur la problématique de Management des Connaissances dans les universités marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Abderma, A., Benesrighe, D., et Jbira, M. (2018). L'université marocaine comme institution orientée projet. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 2018(4), 1-22.
- Almakari, A. (2021). L'après Covid 19 : une opportunité pour les universités de repenser, réévaluer et adapter leurs stratégies. Récupéré le 20 janvier 2021 de : https://www.researchgate.net/publication/348336758_L%27apres_COVID_19_une_opportunit%C3%A9_pour_les_universit%C3%A9s_de_repenser_reevaluer_et_adapter_leurs_strategies
- Ammirato, S., Linzalone, R., et Felicetti, A.M. (2020). Knowledge management in pandemics. A critical literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, (2020), 1–12.
- Badaracco, J.L. (1991). The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances. *Journal of Marketing*, 57(4), 149-151.
- Benali, J., et Touiaq, M. (2020). La formation médiatisée, chimères conceptuelles et réalités complexes. *Revue Internationale du chercheur*, 1(4), 709-718.
- Bixler, C. (2002). Knowledge management: a practical solution for emerging *global* security requirements. *KM World*, 11(5), 18-27.
- Blacker, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organizations Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Blackman, D., et Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 547–563.
- Bollinger, A.S, et Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Boukhari, S., et Limamy, K. (2016). La gestion des connaissances en contexte universitaire marocain : proposition d'un modèle des leviers stratégiques. *Revue Attadriss*, 2016(8), 56-76.
- Chong, S. C., et Choi, Y. S. (2005). Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 37(4), 452-470.
- Cochran-Smith, M., et Lytle, S.L. (1999). Relationships of knowledge and practice: Teacher Learning in communities. Dans P. Pearson et A. Iran-Nejad (Éds), *Review of Research in Education* (p. 249-305). American Educational Research Association.

- Coukos-Semmel, E. (2003). Knowledge Management in Research University: the Processes and Strategies. Dans Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Florida Educational Research Association. Florida : Marco Island.
- Cour des comptes (2018, août). Rapport annuel de la Cour des comptes au titre des années 2016 et 2017. [Rapport d'activité : Evaluation de la formation initiale dispensée par les universités, Volume I, p. 1-40]. Maroc : Haut-Commissariat au Plan.
- Davenport, T. H., et Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know (1re éd.). Boston : Harvard Business School.
- Dehghani, R., et Ramsin, R. (2015). Methodologies for developing knowledge management systems: an evaluation framework. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 682–710.
- Drucker, P.F. (1993). *Post Capitalist Society*. New York : Harper Row.
- El Azzabi, M. (2020). L'enseignement à distance : mécanisme de gestion de la continuité pédagogique pendant le confinement au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), 574-599.
- El Kharraz, O. (2013). Les pratiques des stratégies de management des connaissances au sein des universités marocaines [thèse de doctorat non publiée]. Université Abdelmalek Essaâdi de Tanger, Maroc.
- El kharraz, O., Chafik, K., et El kharraz, A. (2018). Le Management des Connaissances au niveau des établissements d'enseignement supérieur : cas des universités publiques marocaines. *European Scientific Journal*, 14(4), 350-365.
- El Kharraz, O., et Chafik, K. (2012). Les pratiques du management des connaissances au sein des universités marocaines : Etat des lieux et conditions de développement - Cas de l'université Abdelmalek Essaâdi. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1(1), 80-111.
- Fischer, G. (2012). Context-Aware Systems: the 'Right' Information, at the 'Right' Time, in the 'Right' Place, in the 'Right' Way, to the 'Right' Person. Dans Proceedings of the International Working Conference on Advanced Visual Interfaces - AVI '12 -. Capri Island, Italy : ACM Press.
- Galbreath, J. (2000). Knowledge Management Technology in Education: An Overview. *Educational Technology*, 40(5), 28–33.
- Ghazouani, K., Ait Soudane, J. et Mortada, B. (2020). La place de l'université dans le nouveau modèle de développement ; Cas de l'université Marocaine. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(6), 117-133.

- Gold, A.H., Malhotra, A., et Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Grayson, J. C., et O'Dell, C. S. (1998). Mining your hidden resources. *Across the Board*, 35(4), 23-28.
- Grote, G., et Baitsch, C. (1991). Effets réciproques entre la culture organisationnelle et la mise en place d'un système de communication bureautique: une étude de cas. *Comportement et technologie de l'information*, 10 (3), 207-218.
- Harrizi, D., et Chroqui, R. (2019). Gouvernance universitaire et modèles organisationnels : quels apports pour l'université Marocaine. *Revue Organisation et Territoires*, 2019(4), 1-17.
- Hayek, F.A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35 (4), 519-530.
- HCP, Haut-Commissariat au Plan (2020, octobre). Enquête sur l'impact du Coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages marocains. [Rapport d'enquête : Impact du Coronavirus sur la situation des enfants, p. 1-52]. Maroc : Haut-Commissariat au Plan.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management - Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.
- Hénard, F., et Roseveare, D. (2012). *Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices*. Paris : OCDE.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organization: A Critical Introduction* (3e éd.). Oxford : Oxford University Press.
- Hislop, D., Bosua, R., et Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organization: A Critical Introduction* (4e éd.). Oxford : Oxford University Press.
- Hughes, K.L., Moore, D.T., Bailey, T.R. (1999, septembre). Work-Based learning and academic skills [rapport de recherche n°15, p. 1-40]. Récupéré le 15 décembre 2020 de : <https://www.tc.columbia.edu/centers/iee/papers/workpap15.pdf>
- IB, International Baccalaureate organization. (2020). Assurer la continuité pédagogique avec l'apprentissage et l'enseignement en ligne – Guide à l'intention des établissements scolaires. Récupéré le 20 janvier 2021 de : <https://ibo.org/globalassets/news-assets/coronavirus/online-learning-continuity-planning-fr.pdf> (ibo.org)
- INE, Instance Nationale d'Évaluation. (2018). *L'Enseignement Supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* [Rapport sectoriel, p. 1-

107]. Maroc : Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique.

- INE, Instance Nationale d'Évaluation. (2020). L'Enseignement Supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès régulé [Rapport sectoriel, p. 1-80]. Maroc : Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique.

- Jakawattanakul, W. (2007). An Analysis of Knowledge Management Implementation Effectiveness: A Case Study of the Thai Revenue Department. Thai Journal of Public Administration, 5(4), 11-49.

- Jamil, R.A., et Lodhi, M.S. (2015). Role of knowledge management practices for escalating universities performance in Pakistan. Management Science Letters, 5(10), 945-960.

- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., et Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. Journal of knowledge management, 7(4), 75-91.

- Khatun, A. (2018). Sharing Tacit Knowledge: The Essence of Knowledge Management. Dans A. Malheiro, F. Ribeiro, G. Leal Jamil, J. P. Rascao et O. Mealha (Éds), Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments (p. 50-63). IGI Global.

- Kidwell, J.J. (2001). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. Dans G. Bernbom (Éds), Information Alchemy: The Art and Science of Knowledge Management (p. 1-24). San Francisco : Jossey-Bass.

- Liebowitz, J. (2000). Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer. London : CRC Press.

- Lindsey, K. L. (2002). Measuring knowledge management effectiveness: A task-contingent organizational capabilities perspective. Dans Proceedings of the 8th Americas Conference on Information Systems (AMCIS) (p. 2085-2090). Association for Information Systems (AIS).

- Loh, B., Tang, A.-C., Menkhoff, T., Chay, Y.W., et Evers, H-D. (2010). Applying Knowledge Management in University Research. Dans T. Menkhoff, H-D. Evers, et Y.W. Chay (Éds), Governing and managing knowledge in Asia (p. 221-248). World Scientific Publishing.

- Lombardi, J. V., Craig, D. D., Capaldi, E. D., et Gater, D. S. (2000). The Top American Research Universities: An Occasional Paper from Lombardi Program on Measuring University Performance. The Center : University of Florida.

- Maas, G., Jones, P., et Pittaway, L. (2017, juin). *Entrepreneurship Education: New Perspectives on Research, Policy and Practice (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research ; Vol. 7)*. Emerald Group Publishing.
- Metaxiotis, K., et Psarros, J. (2003). *Applying KM in Higher Education: The Creation of a Learning Organization*. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2(4), 353-359.
- Michalisin, M.D., Smith, R.D., et Kline, D.M. (1997). *A la recherche d'atouts stratégiques*. *Le journal international d'analyse organisationnelle*, 5(4), 360-387.
- Mikulecka, J., et Mikulecky, P. (2000). *University Knowledge Management - Issues and Prospects*. Dans *Proceedings of the 4th European Conference, Principles of Data Mining and Knowledge Discovery* (p. 157-165). Lyon : Springer-Verlag Publisher.
- Mikulecky, P., et Mikulecka, J. (1999). *Active Tools for Better Knowledge Dissemination*. Dans *Proceedings of the ASIST Annual Meeting* (p. 420–427). Washington D.C, États-Unis.
- Naji, A. (2020). *Les systèmes éducatifs à l'épreuve de la Covid : l'exemple du Maroc*. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 84(2020), 23-29.
- Namir, I., et Edwards, A.M. (2020). *Opportunities and impact for knowledge-sharing amid covid-19*. [Présentation PowerPoint de webinaire]. Récupéré le 22 janvier 2021 de : <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/opportunities-and-impact-knowledge-sharing-amid-covid-19-0>
- Nissen, M., Kamel, M., et Sengupta, K. (2000). *Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes*. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 24-43.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford : Oxford University Press.
- Nonaka, I., et Teece, D. (2001). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (1re éd.). London : Sage publications.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Blackwell.
- Petrides, L. A., et Nodine T. R. (2003). *Knowledge management in education: defining the landscape*. *The Institute for the Study of Knowledge Management in Education*. Récupéré le 20 janvier 2021 de : <https://www.iskme.org/file?n=Knowledge-Management-in-Education-Defining-the-Landscape&id=932>

- Pircher, R., et Pausits, P. (2011). Information and knowledge management at higher education institutions. *Management Information Systems*, 6(2), 8–16.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension* (1re éd.). New York : Doubleday & Company.
- Ramohlale, M. P. (2014). Knowledge Management practices at the department of defense in South Africa [mémoire de Master]. University of South Africa, Pretoria.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., et The Knowledge Management Methodology Team. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5-16.
- Rus, I., Lindvall, M. (2002). Knowledge Management in Software Engineering. *Journal of Software*, 19(3), 26-38.
- Sarawanawong, J., Tuamsuk, K., Vongpraset, C., et Khiewyoo, J. (2009). Development of a strategic knowledge management model for Thai universities. Dans *Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice* (p. 288–298). Japan : University of Tsukuba.
- Secundo, G., Perez, S. E., Martinaitis, Z., et Leitner, K. H. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities third mission activities. *Technological Forecasting & Social Change*, 123, 229–239.
- Senhaji, M. (2020). L'Université face au défi de l'enseignement à distance. Récupéré le 22 janvier 2021 de : <https://lematin.ma/journal/2020/luniversite-face-defi-lenseignement-distance/344291.html>
- Shankar, R., Gupta, A., et Narain, R. (2003). Planification stratégique pour la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans les sociétés d'ingénierie. *Work Study*, 52(4), 190-200.
- Shattock, M. (2010). *Managing Successful Universities* (2e éd.). Maidenhead, UK : McGraw-Hill Education.
- Spender, J. C. (1993). Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and Its Strategic Implications. *Academy Management of Proceedings*, 1993(1), 37-41.
- Sunalai, S., et Beyerlein, M. (2015). Exploring Knowledge Management in Higher Education Institutions: Processes, Influences, and Outcomes. *The Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 289-308.
- Tisseyre, R-C. (1999). *Knowledge management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*. Paris : Hermès Science Publications.



- Winter, S. G. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. Dans D. J. Teece (Éds), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (p. 159-184). Cambridge : Ballinger.
- Zora, I. (2020). *Le management des connaissances dans les universités marocaines et son impact sur leur performance* [thèse de doctorat non publiée]. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York : Basic Books.