

**LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :  
QUEL ETAT DES LIEUX DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE ?**

**Knowledge Management in the Moroccan COMPANY**

**De**

**Aouatef AMMARCHA**

**Chercheur en Management des Organisations à l'Ecole Supérieure de  
Technologie de Casablanca, Université Hassan II Ain Chock- Maroc.**

**&**

**Moussa YASSAFI**

**Professeur en Management des Organisations à l'Ecole Supérieure de  
Technologie de Casablanca, Université Hassan II Ain Chock- Maroc.**

**Résumé**

Dans une approche de management stratégique basé sur le capital immatériel, s'est développé un courant de réflexion autour du concept management des connaissances. Ce courant considère l'importance des connaissances et du savoir dans le développement stratégique des organisations. Pour mieux exploiter cette ressource immatérielle, une méthode de management a été adoptée par les grandes entreprises, appelée Knowledge Management (traduit en français par gestion des connaissances ou management des connaissances). C'est une méthode qui vise la préservation, l'exploitation, la diffusion et le partage du savoir et du savoir faire générés au sein de l'organisation.

L'objectif de ce papier est de présenter le management des connaissances, en tant qu'une démarche qui permet l'exploitation d'une partie importante de la richesse immatérielle des organisations, la connaissance. Je vais essayer de traiter la problématique de la mise en place d'une vraie démarche KM dans le contexte de l'entreprise marocaine via une étude qualitative

basée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec des experts en stratégies de gestions des ressources humaines. Le but est de savoir si l'entreprise marocaine pratique ou non, efficacement ou non efficacement, le management des connaissances.

D'une manière générale, les résultats de l'étude montrent l'existence d'un certain nombre de pratiques du knowledge management. Cependant, ces pratiques restent insuffisantes et peu formalisées et loin d'une vraie démarche KM.

### **Mots Clés**

Connaissances explicites et tacites - management des connaissances - Capitalisation des connaissances – le KM dans l'entreprise marocaine.

### **Abstract**

Within a strategic management approach based on intangible capital, a current reflection has been developed on the concept of knowledge management. This movement focuses on the importance of knowledge and expertise in the strategic development of organizations. To make the best use of this intangible resource, a management method has been adopted by large companies, called Knowledge Management. This method aims at preserving, exploiting, disseminating as well as sharing both the knowledge and the know-how generated within organizations.

The objective of the present paper is to address the issue of the implementation of a real KM approach in Moroccan companies via a qualitative study based on semi-structured interviews conducted with experts in human resource management strategies with an aim to show whether Moroccan companies make use of knowledge management and how effectively they do.

In general, the results of this study display various knowledge management practices that remain, however, inadequate, modestly formalized and far from a real KM approach.

### **Keywords**

Explicit and tacit knowledge - knowledge management - Knowledge capitalization - KM in the Moroccan company.

**Introduction**

La gestion des connaissances ou Knowledge Management (KM) est une activité relativement récente, devenue indispensable pour toute organisation souhaitant se développer dans un environnement de plus en plus changeant et difficile. L'entreprise doit être compétitive, l'un des leviers de son optimisation et sa compétitivité est la connaissance et le savoir. Dans ce sens, Peter Drucker, considérait dès 1993, les connaissances et savoirs comme la nouvelle base de compétitivité :

" De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, le facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage naturel. Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres. "(Drucker, 93)<sup>1</sup>.

Dans le contexte actuel, le savoir faire devient pour les organisations une arme absolue pour se différencier des concurrents. Son importance le transforme aussi en une menace quand il s'évapore avec le temps dans l'oubli ou quand il part avec son détenteur (départ à la retraite, démission, etc.), ce qui est de plus en plus fréquent à notre époque. Ainsi, d'un côté, il est important de faire progresser le savoir faire, de l'autre, il ne faut pas le perdre. Un cycle évolution-capitalisation du savoir faire transforme l'entreprise en fabricant de connaissance et celle-ci devient une richesse immatérielle non négligeable.

En principe, la fabrication des connaissances est liée à la faculté du cerveau humain de concevoir et d'inventer. Mais tous les acteurs d'une entreprise n'ont pas la même capacité de concevoir et d'inventer. Ainsi, dans un même poste ou métier, les savoir-faire sont différents d'une personne à l'autre. Le partage des connaissances permet de faciliter les transferts réciproques de savoirs. Une nouvelle dimension s'impose alors, une dimension collective où chaque personne apporte sa contribution pour constituer le savoir collectif commun de l'organisation.

Dans cet article, je vais commencer par présenter le concept et ses différentes définitions, clarifier ses objectifs et ses apports à l'organisation, je vais aussi exposer les étapes

---

<sup>1</sup> Citation extraite de l'article de Michel GRUNDSTEIN « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise - Problématique, Axe de progrès, Orientations » ; RESEARCH REPORT #050207 publié sur <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr> - consulté en fév. 2016.

nécessaires pour la mise en place de la démarche KM au sein d'une organisation. Ensuite, je vais mener une étude qualitative dans le but d'étudier le management des connaissances dans l'entreprise marocaine.

## **I. Qu'est ce que le management des connaissances ?**

Dans les pays anglo-saxons, le concept de « Knowledge Management », s'est développé à partir de 1994 et c'est en 1995 que ce concept a commencé à se concrétiser, notamment avec de multiples travaux sur le KM, avec (Nonaka et Takeuchi, 95), (Leonard-Barton, 95), (Grundstein et Malhotra, 98) et bien d'autres<sup>2</sup>. Une littérature abondante s'est développée, Le concept de «Knowledge Management» s'est alors révélé nouveau, pas clair, mais très mobilisateur.

Pour bien cadrer le terme générique management des connaissances ou Knowledge management (KM), il convient de clarifier tout d'abord les différents concepts très souvent utilisés dans le même contexte, il s'agit des termes : donnée, information, connaissance et savoir faire. Une clarification théorique de ces termes me semble nécessaire.

### **1. Donnée, information, connaissance et savoir-faire<sup>3</sup>**

**La donnée** est définie selon V. PRINCE, comme "tout signifiant susceptible d'être capté, enregistré, transmis ou modifié par un agent cognitif de traitement de l'information, naturel ou artificiel (l'ensemble de ces fonctions n'est pas obligatoire pour tout agent)"(V. Prince, 1996).

Par ailleurs "**L'information** est un signifié transporté par une donnée. Ce signifié est dépendant des procédures de décodage des données (c'est-à-dire d'extraction de l'information) et de l'univers cognitif des agents qui mettent en œuvre ces procédures"(V. Prince, 1996).

### **L'information aide à la décision et l'orienté**

La théorie de la décision ne considère comme « information » que ce qui est de nature à entraîner ou à modifier une décision. On pense souvent que l'information peut être définie

---

<sup>2</sup> Michel GRUNDSTEIN, *1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances »- Université Paris-Dauphine, consulté le 08 JANV 2016 sur <http://www.mgconseil.fr>*

<sup>3</sup>Les citations de V. PRINCE (de « Vers une informatique cognitive dans les organisations », Violaine Prince, 1996), sont extraites d'un article publié par Serge Ariès sur Syade. <http://aries.serge.free.fr> Mis à jour : 27/12/2015 Consulté le 08/01/2016.

comme une donnée réductrice de l'incertitude. Selon François Bloch-Lainé<sup>4</sup>, "Toute décision résulte de la conjonction d'une compétence et d'une information". Une information juste ou supplémentaire peut remettre en cause une décision déjà prise, et une fausse information peut entraîner une mauvaise décision. Avant de prendre une décision, il convient de collecter le maximum d'informations, de tenir compte de données essentielles, et cela permet au décideur de réactualiser sa compétence et de la mettre à jour. Compétence et information sont alors des entités de même nature, réductrices de l'incertitude lors de la prise des décisions. (F. JAKOBIAK 2004).

**La connaissance** pour V. PRINCE "est le mode d'emploi permettant de transformer les données en informations. C'est donc ce qui est associé au passage entre le signifiant et le signifié " (V. Prince, 1996).

Pour Nonaka, Toyama et Konno (2000), la connaissance est un processus dynamique créée à travers une interaction sociale entre individu et organisation .La connaissance est donc spécifique à un contexte.

Blumentritt et Johnston (1999), puis Balmisse (2002) vont au-delà de cette définition en différenciant donnée, information et connaissance. Pour eux, une donnée est un élément brut livré en dehors de tout contexte. Il est impossible de l'interpréter en dehors de son contexte, sans contexte, la donnée ne constitue pas une information. Par contre, elle devient une information lorsqu'elle est « contextualisée ». De plus l'information est souvent générée de la combinaison de plusieurs données.<sup>5</sup>

Pour Balmisse (2002)<sup>6</sup>, l'information naît de la compréhension des relations entre plusieurs données. Tout en restant statique, la connaissance quand à elle, naît de la compréhension des règles qui régissent les modèles ou les schémas mentaux sous-jacents à ces relations, et permet alors de comprendre et de prévoir comment la situation va évoluer si les données changent. La connaissance pour Balmisse permet d'aboutir à la décision et ensuite à l'action.

---

<sup>4</sup> Citation extraite de L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : La comprendre, L'implanter, L'utiliser de François JAKOBIAK - Éditions d'Organisation, 2004, page 202 lue dans fiche de lecture de l'ouvrage, publiée sur [http://www.loria.fr/~ssidhom/UE706/lecture\\_1\\_ue706c.pdf](http://www.loria.fr/~ssidhom/UE706/lecture_1_ue706c.pdf) consulté en février 2016.

<sup>5</sup> De l'information à la connaissance - Article de Philippe Paquet dans Cahier de recherche, numéro 2006-01 du Laboratoire Orléanais de Gestion - Page 10.

<sup>6</sup> « Gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management », Gilles BALMISSE, Editions Vuibert, 2002.

Pour récapituler, la connaissance permet de traiter et de comprendre des données ou des informations. Elle donne un sens à la donnée, qui devient alors une information. La connaissance quand à elle, est vue comme une capacité à traiter l'information. Elle permet de raisonner, de décider et d'agir en fonction de l'information.

Au sein d'une organisation, la connaissance permet aux acteurs, de décider, d'évoluer, d'inventer d'anticiper et de réagir. C'est pourquoi cette connaissance doit être, partagée, sauvegardée et même développée puisque son principal détenteur est l'humain avec ses forces et ses faiblesses.

## **2. Les connaissances de l'organisation, du Savoir au Savoir faire**

Pour commencer cette section, rappelons la citation célèbre d'Albert Einstein qui dit : "**La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information.**"

On en déduit que dans une entreprise ou toute autre organisation, l'utilisation et la réutilisation de l'information crée de l'expérience et permet de produire la connaissance. L'organisation est considérée comme un système complexe qui a besoin d'informations et de connaissances. Dans ce contexte, l'information devient une connaissance utile quand celle-ci modifie le système et en particulier, sa manière de « penser » et « d'agir » comme vu précédemment. Il y a donc un processus de traitement de l'information et de création et fabrication de connaissances qui passe essentiellement par l'humain.

Dans ce sens, Nonaka et Takeuchi ont considéré la connaissance comme l'aboutissement d'un " processus humain, dynamique de justification de croyances personnelles tendant vers la vérité " (Nonaka et Takeuchi, 1995)<sup>7</sup>. La connaissance est ainsi vue comme un processus dynamique comme elle est produite par l'humain, à travers l'interaction sociale entre les individus, et entre l'individu et l'organisation qui assure l'accumulation de ces connaissances.

De plus, pour qu'une information devienne une connaissance, un savoir et ensuite un savoir faire, elle doit être appropriée par une personne avec ses propres connaissances et ses propres croyances et son système de valeurs (Nonaka et Takeuchi, 1995), et doit être réutilisée ce qui donne lieu à l'expérience.

---

<sup>7</sup> De l'information à la connaissance - Article de Philippe Paquet dans Cahier de recherche, numéro 2006-01 du Laboratoire Orléanais de Gestion.

Cependant, cette appropriation n'est pas un processus automatique ; elle varie selon le type de connaissance, selon l'expression et la formalisation de cette connaissance et selon le contexte de sa réutilisation par son détenteur, sans oublier l'impact de la compétence et la motivation des individus. Avec l'appropriation de la connaissance et sa réutilisation, on passe du savoir au savoir faire.

### **Qu'est ce que le savoir faire ?**

De ce qui précède, on va définir Le savoir-faire comme un sous-ensemble des connaissances d'une personne, utilisé pour réaliser une action. Il est souvent un rassemblement de savoirs et de connaissances, optimisé pour gagner en performance et en compétence. Une information doit être utilisée par la personne et donc par son cerveau pour devenir une connaissance utile qui donne lieu à un savoir-faire. Ce dernier se construit au fil du temps par le travail incessant du cerveau qui conceptualise, regroupe, optimise, simplifie....

### **3. Les connaissances de l'entreprise sont explicites ou tacites.**

Les connaissances de l'entreprise sont d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités d'étude, de réalisation, de production, de vente etc. D'autre part, des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

#### **Les connaissances explicites**

Le savoir explicite « renferme les connaissances codifiées et transmissibles en un langage formel et systématique. Les savoirs explicites sont des connaissances clairement énoncées ou énonçables. Ces connaissances sont facilement transférables physiquement, car elles sont stockables matériellement : un document papier peut être transféré physiquement, et un document électronique peut être diffusé par une messagerie électronique ou via un site web.

( Nonaka et Takeuchi 1995).

#### **Les connaissances tacites**

La connaissance tacite est un concept développé par Michael Polanyi<sup>8</sup> et repris par plusieurs travaux en management des entreprises, notamment par Nonaka et Takeuchi en 1995, Spender en 1996) et bien d'autres.

Polanyi montre que le développement de toute forme de savoir, est indissociable d'expériences subjectives et de « connaissances personnelles ». Cette connaissance demeure, pour une large part, implicite, inarticulée, tacite et non verbale. Plus tard, il renforce son concept en formulant que les gens savent plus qu'ils ne peuvent le dire. En ce sens, il exprime l'idée qu'il n'est pas possible de formuler tout son savoir, qu'il existe une partie non exprimable de notre savoir. (Polanyi 1969)

Aux seins d'une organisation, les connaissances tacites englobent l'ensemble des savoirs non répertoriés, connus le plus souvent de leurs seuls détenteurs. Plus difficiles à décrire, à formaliser et à archiver sous la forme de documents écrits. Elles regroupent le savoir faire, les intuitions, les attitudes, les habiletés et les compétences des employés. Selon Nonaka et Takeuchi, le savoir tacite « est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique ». Il peut augmenter la productivité personnelle au niveau individuel ainsi que l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise. (Nonaka et Takeuchi 1995)

Les connaissances tacites sont alors d'une grande utilité, elles sont assimilées au capital intellectuel de l'entreprise. Elles sont aussi utiles et importantes que les connaissances explicites, mais l'entreprise peut facilement les perdre si une capitalisation des connaissances n'est pas faite ; la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites est nécessaire. En effet, tout salarié quitte un jour l'entreprise lors de son départ en retraite, turn over ou pour une autre raison, l'issue est inévitable. Mais l'entreprise doit éviter la perte des connaissances tacites de cette personne lors de son départ.

En plus, en archivant les expériences de ses collaborateurs, leurs erreurs, leurs pratiques efficaces etc., l'entreprise évite ainsi la répétition des erreurs du passé.

Afin de recueillir les connaissances tacites et explicites, de les sauvegarder et de et d'assurer leur partage par tous les collaborateurs susceptibles d'en avoir besoin dans l'exercice de leurs activités, le management des connaissances s'impose.

---

<sup>8</sup>La référence sur laquelle tout le monde s'accorde pour parler de connaissance tacite est Michael Polanyi. Celui-ci fait le constat qu'il y a des choses que nous savons faire mais dont nous ne pouvons pas parler : « *There are things that we know but cannot tell* » (Polanyi, 1962)

#### **4. Qu'est ce que le management des connaissances ?**

Apparue au début des années 1990, la notion de Knowledge management (noté KM) est un concept qui à été défini dans plusieurs ouvrages et documents selon des visions différentes.

Selon Grundstein, "Capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital" (Grundstein, 95).<sup>9</sup>

Plus tard, Hamilton considère la gestion des connaissances comme " un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation" (Hamilton, 1998)<sup>10</sup>.

En 1999, René-Charles Tisseyre<sup>11</sup> définit le Knowledge Management comme "la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation ". Cette définition part du principe que le Knowledge Management est avant tout une prise de conscience. En effet, " presque tout le monde le pratiquait mais isolément et à un stade artisanal" (Tisseyre 1999)<sup>12</sup>.

Par ailleurs, en 2003, Dominique Crié<sup>13</sup> définit le KM comme « le processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside (les bases de données internes ou externes, les documents de toute nature et format ainsi que dans la « tête des individus ») puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits »(D. Crié 2003).

---

<sup>9</sup> Le Management des Connaissances dans l'Entreprise. Problématique, Axe de progrès, Orientations Michel GRUNDSTEIN - RESEARCH REPORT #050207 - Réf. : RR050207.DOC

<sup>10</sup> Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle - Réal Jacob, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières. Article consulté en janvier 2016 sur <http://mapageweb.umontreal.ca/heatonl/fr/doc/acrobat/gererconnaissance.pdf>.

<sup>11</sup> Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances, René-Charles Tisseyre, HERMES sciences publications 1999.

<sup>12</sup> René-Charles Tisseyre est directeur de l'offre de gestion des connaissances et membre de l'équipe internationale AKM (Applied Knowledge Management) de Cap Gemini.

<sup>13</sup> Dans un article intitulé De l'extraction des connaissances au Knowledge Management, publié dans la Revue française de gestion 2003/5 (no 146) / Pages 59 - 79 / Consulté en janv 2016 sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion>

Bien qu'il existe une multitude de définitions différentes du KM, toutes ces définitions se focalisent sur le recueil, ensuite le partage des connaissances et leur diffusion. La gestion du savoir-faire ou des connaissances a un objectif : sauvegarder le savoir-faire et le partager soit avec le futur remplaçant, soit avec d'autres personnes des mêmes métiers ou mêmes fonctions ou de fonctions différentes. En plus toutes les définitions partent du fait de considérer la connaissance comme un vrai « Capital » à sauvegarder, à exploiter et à accumuler et même à rentabiliser.

## **II. Le management des connaissances, un projet d'entreprise à part entière**

### **Comment mettre en place un projet de management des connaissances?**

Le KM est une démarche qui prend du temps à s'implanter. De plus, sa démarche est spécifique à chaque entreprise, mais généralement, elle se déroule selon les étapes suivantes :

<b>CAPITALISATION</b>	Identification et repérage des connaissances
	Collecte et recueil des connaissances
	Structuration et formalisation des connaissances
	Consolidation et validation des connaissances
<b>PARTAGE</b>	Appropriation des connaissances
	Dissémination et partage des connaissances
	Mise à jour, valorisation et création de connaissances

De manière opérationnelle, on peut présenter ces étapes en trois grandes phases :

### **Phase1 : L'analyse stratégique du patrimoine de connaissances**

Le patrimoine de connaissances est vulnérable et peut se perdre facilement. On commence par répondre aux questions suivantes : quelles sont les connaissances vraiment menacées ? Sont-elles vraiment stratégiques pour l'organisation ? Qui est porteur de ces connaissances ?

Il est nécessaire d'effectuer un audit du patrimoine de connaissances. Cette première phase a pour but de repérer les domaines de connaissances qui sont « critiques » dans l'organisation.

### **Phase 2 : La capitalisation du patrimoine de connaissances : recueil, formalisation et préservation**

Cette phase est souvent appelée « *capitalisation des connaissances* ». Parmi les connaissances critiques identifiées dans la première phase, un grand nombre relèvent d'une action de préservation. Cette phase concerne tout domaine de connaissances à forte composante tacite.

La préservation repose sur l'explicitation et la structuration du patrimoine de connaissances. Il s'agit de recueillir ces savoirs critiques généralement tacites, essentiellement détenue par des experts identifiés dans la première phase, en faisant appel à un processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Ces connaissances sont ensuite articulées avec l'ensemble des connaissances explicites déjà disponibles dans les systèmes d'information de l'entreprise pour créer le référentiel de connaissances de l'entreprise.

Le recueil et la formalisation des connaissances se font selon deux démarches distinctes :

- Capitalisation conduite par un cogniticien: un spécialiste du fonctionnement des systèmes de connaissance conduit les entretiens de recueil auprès des experts et formalise les connaissances. Le résultat est validé par ces mêmes experts interviewés.
- L'auto-capitalisation par les collaborateurs eux-mêmes : chaque collaborateur formalise lui-même ses propres connaissances tacites.

### **Phase 3 : La dissémination du patrimoine de connaissances**

Cette phase est aussi appelée « *partage* » ou « *transfert* ». La préservation permet de constituer un référentiel de connaissances du domaine. Il s'agit ensuite de transférer, à partir de ce référentiel, la connaissance à des communautés qui doivent l'utiliser pour leurs pratiques opérationnelles.

La phase de dissémination est une problématique riche qui dispose de beaucoup d'outils. Il existe de nombreuses méthodes de transfert de connaissances (jumelage, tutorat, mentorat ou coaching, communauté de pratiques, formation, etc.)

### **III. Le KM dans l'entreprise marocaine, quel état des lieux ?**

A fin de connaître l'état des lieux dans les entreprises marocaines au niveau du management des connaissances, j'ai mené une étude qualitative que j'ai intitulé « Avis d'experts » auprès de cinq experts en stratégies de management des ressources humaines, des consultants seigneurs en GRH aux seins de cinq cabinets de consulting de renommée se trouvant à Casablanca, ayant une solide réputation.

Ces experts sont en contact avec grand nombre d'entreprises marocaines, qui sont leurs clients, principalement des PME, qui font appel à eux dans des missions de consulting en matière de formation, de bilan de compétences, de gestions de carrières, de recrutement de manager, etc....

Les cinq experts ont été choisis, d'une part pour leur bonne connaissances du sujet, d'autre part, vu leur contact régulier, fréquent et profond avec l'entreprise marocaine dans des missions liées au management et parfois, des missions touchant de près ou de loin, directement ou indirectement, le management des connaissances.

Les cinq experts constituant l'échantillon sont considérés comme des institutions permettant d'observer la population mère et non comme des unités de sondage.

### **Guide d'entretien**

Nous avons réalisé avec les cinq experts, des entretiens individuels semi – directifs. Chaque entretien a duré entre 1 heure et 1h 15 minutes. L'objectif était d'avoir une idée sur la prise de conscience de la nécessité du KM aux seins des entreprises marocaines et éventuellement sa pratique consciente ou inconsciente, donc les entretiens se sont focalisés sur trois grandes interrogations qui étaient notre guide d'entretien.

#### **Le guide de l'entretien :**

- Les entreprises marocaines sont-elles conscientes ou non de la nécessité du KM?
- L'employé dans l'entreprise marocaine, est -t- prédisposé ou non au partage de la des connaissances ?
- Les entreprises marocaines pratiquent-elles ou non le KM ?
  - Si oui, par quelle méthode et par quelle efficacité ? consciemment ou inconsciemment ? quelle importance accordée au KM, quelle allocation des

ressources ? etc.

- Si non pour quels freins ? et quel impact sur l'entreprise ?

### **Résultats de l'étude**

Par souci de confidentialité, les experts interviewés seront codés dans ce travail : (a), (b), (c), (d) et (e). Ainsi, les citations et les avis des experts interviewés seront présentés avec les codes affectés à ces experts au lieu de leurs noms personnels.

Tous les cinq entretiens ont été réalisés pendant le mois de février 2016. En voici les résultats :

#### **Axe 1 : La prise de conscience de l'importance du KM**

La première question posée dans les cinq entretiens avait pour but de savoir si l'entreprise marocaine est consciente ou non l'importance de la gestion des connaissances. La réponse des experts était « oui » mais avec une insuffisance des moyens mis en œuvre pour capitaliser ces connaissances et passer de savoirs individuels à un savoir collectif. *« Les responsables de l'entreprise marocaine sont conscients que l'information est un déterminant important pour le développement de l'entreprise et que l'exploitation de l'information est incontournable. Mais, l'information demeure non structurée et les pratiques du management des connaissances restent peu formalisées. Et puis, souvent, les moyens, l'organisation et les outils font défaut. »* (b)

*« Les managers dans les entreprises marocaines craignent tous le départ des personnes expérimentées et riches de savoir et savoir faire. C'est pour cela qu'on trouve dans les pratiques de management de ressources humaines et de gestion de carrières, des mesures pour la fidélisation des employés. Les responsables voient dans la fuite des employés une fuite de savoirs et savoir faire, une fuite de compétences. Cependant, ces mesures tentent d'éviter la perte des personnes porteuses du savoir, mais ne cherchent pas à caper ce savoir et en faire une richesse propre à l'entreprise qui peut être préservée, même lors du départ de ces personnes et peut être transmises aux autres employés. Ainsi, même avec la conscience de l'importance de la connaissance pour l'entreprise, on ne peut pas parler de véritable pratique de la gestion des connaissances. »*(e)

Par ailleurs, les interviewés ont tous les cinq insisté sur la formation continue comme une technique, ayant pour but de développer et de mettre à jour les connaissances des employés. Les ressources humaines et financières allouées à la formation au sein de l'entreprise prouvent une conscience de l'importance du capital humain. La formation de formateurs quant à elle, un cursus de formation très fréquent dans les entreprises industrielles et autres, montre une volonté d'assurer la capitalisation et le partage des connaissances. On cherche à rendre les personnes expérimentées de réels formateurs, capables de concevoir et d'animer des modules de formation au profit des autres employés généralement moins expérimentés (comme les nouveau recrues).

Le coaching (formalisé ou non) est aussi une pratique qui favorise le partage des savoirs faire dans l'entreprise marocaine, mais reste non généralisé à toutes les activités bien que dans toute activité exercée au sein de l'entreprise, des connaissances naissent et se développent et risquent de s'oublier.

Aujourd'hui, d'après les résultats de notre étude, on n'a plus besoin de prouver la nécessité du management des connaissances dans l'entreprise marocaine, ni de sensibiliser les managers sur l'importance de la capitalisation du savoir, mais tout reste à faire au niveau de la mise en place d'une vraie démarche KM. *« Les entreprises sont plus ou moins conscientes, certaines pratiquent le KM d'une manière artisanale et parfois inconsciemment, certaines le pratiquent par des techniques moyennement efficaces à court terme, mais non généralisées à toutes les fonctions de l'entreprises. Cependant, nombreuses sont les entreprises qui ne pratiquent aucune gestion des connaissances bien qu'elles subissent les conséquences néfastes de ce manque. » (d)*

## **Axe 2 : La prédisposition des salariés**

« Le knowledge management passe nécessairement par la collaboration des salariés, collaboration sans laquelle, on ne peut pas construire un savoir collectif » (a). En effet, on part des savoirs individuels présents au sein de l'organisation pour construire le savoir collectif. Cela nécessite la volonté et la prédisposition des salariés détenteurs de savoirs à les transmettre aux autres.

D'après notre étude, la collaboration des salariés se trouve au centre de la problématique du knowledge management dans l'entreprise marocaine.

« Un grand nombre de réticences et de freins existent au sein de l'entreprise marocaine qui rend difficile l'installation d'une vraie démarche KM, surtout au niveau de l'étape collecte et recueil des connaissances. Une des problématiques sérieuses au niveau de la capitalisation et le partage de connaissances est la volonté du salarié de collaborer dans un tel projet, une volonté freinée par les facteurs suivants :

**La résistance à la nouveauté et au changement.** (Pour les salariés routiniers, conservateurs, non ouverts au changement qui parfois craignent le changement et trouve le confort dans la routine, ces salariés sont généralement non soucieux de l'intérêt de l'entreprise, ni de sa compétitivité et ne sont pas motivés pour faire des efforts supplémentaires). (c)

**La peur de déposséder son avantage, basé sur des connaissances** que les autres n'ont pas, avantage qui disparaît avec la diffusion et le partage du savoir de tous. Le problème ici est que nombreuses sont les personnes qui ne voient pas dans cette diffusion une opportunité de bénéficier de tout le capital connaissances collectives de l'entreprise, mais ont peur de voir les autres s'approprier leurs propres savoirs faire, le fruit de leurs parcours, leurs propres expériences, leurs formations, leurs efforts, ... etc. C'est une question de culture. L'absence de la culture de partage est un frein fort.» (c)

Dans ce même sens, (a) confirme que « le salarié dans l'entreprise marocaine, quelque soit son niveau hiérarchique, aime se sentir indispensable et irremplaçable. Ce sentiment le stimule et le rend très motivé et très impliqué ; ainsi, il préfère garder ses connaissances à lui et ne les partage pas ! » (a).

Soulignant que ce constat a été fait par les cinq interviewés sans exception. Ils ont tous soulevé le manque ou l'insuffisance des politiques GRH pour encourager le transfert des connaissances basé sur la culture du partage.

« Mettre en place une démarche KM dans l'entreprise marocaine nécessite d'influencer au préalable les attitudes et les comportements des individus et même leur culture d'appartenance à une équipe, à une entité...à une entreprise.....La rivalité et la compétition entraîne le manque de la culture organisationnelle se basant sur la confiance et l'équité et le partage. » (e)

**La maîtrise de l'outil informatique :**L'étape diffusion et exploitation des connaissances collectives peut aussi rencontrer une autre difficulté : la non maîtrise de l'outil informatique.

Suite à une question posée aux cinq experts interrogés, « pensez vous que le problème de maîtrise de l'outil informatique freine ou risque de freiner la capitalisation et le partage des connaissances dans l'entreprise marocaine ? »

Les réponses ont souligné tout d'abord qu'on ne peut pas généraliser le problème de non maîtrise de l'outil informatique. Deux types de personnes existent dans l'entreprise marocaine : Les personnes à fort niveau de maîtrise de l'outil informatique qui sont des jeunes personnes, sans généraliser, à faible ou moyenne expérience ; et les personnes expérimentées à fort savoir faire et donc à fort potentiel en connaissances tacites, ces derniers ont généralement une faible maîtrise de l'outil informatique.

Ce constat montre la grande nécessité du KM au sein de l'entreprise marocaine, car les personnes âgées peuvent partager avec les jeunes leur savoir faire métier, et les jeunes peuvent partager avec les moins jeunes leur savoir faire outils modernes. Sauf que dans beaucoup de cas, il arrive que les personnes âgées moins à l'aise avec l'outil informatique délèguent le travail informatisé aux jeunes qui les font facilement sans transfert de connaissances. Ces personnes expérimentées rechignent alors de monter leurs connaissances métiers aux jeunes de peur d'être dépassés par eux vu leur avantage maîtrise de l'outil.

Donc le problème existe, mais ne constitue pas dans tous les cas un blocage pour la mise en place d'une démarche KM.

Dans le contexte des toutes petites entreprises marocaines peu informatisées, il ne faut pas oublier l'évidente relation entre la connaissance et la personne qui la porte. On peut s'appuyer sur la communication interpersonnelle directe et sur le contact régulier et étroit entre des employés peu nombreux (moins que 25 personnes).

la solution peut résider dans la mise en place d'une culture d'entreprise basée sur la bonne communication, où tout est conçu pour encourager la culture du partage des connaissances entre personnes à travers les contacts personnels. En parallèle, l'informatique peut être utilisée pour renforcer la communication des connaissances entre personnes et pas pour stocker les connaissances. A ce niveau, la compétence requise en informatique est basique.

Ici, la non explicitation des connaissances sur des documents formels ne freine pas réellement le partage et la transmission à court terme, car l'effectif du personnel est limité et le contact et communication entre les personnes peut être optimisé. Cependant, deux problèmes restent

posés : le risque de l'oubli avec le temps, des connaissances non utilisées par leurs propres détenteurs, ou non sollicités par les autres ; et le risque du départ de la personne avec toutes ses connaissances tacites non explicitées.

Pour les PME, à fort effectif du personnel, les connaissances doivent être stockées dans des archives, dans des bases de données ou sur un support informationnel de manière à les rendre accessibles à tout le monde. La capitalisation des connaissances passe par l'outil informatique en tant que : moyen d'identification, de codification, de transfert, de partage. Dans ce contexte, le manque de maîtrise de l'outil informatique freine considérablement la capitalisation des connaissances et l'explicitation des connaissances tacites.

A ce stade, j'ai pensé poser la question suivante à l'un des experts interviewés (d) : Faut-il tout simplement recommander des actions de formation en informatique ?

La réponse a souligné que la formation continue est nécessaire, mais on ne peut pas la recommander lors de tout besoin en compétence détecté. Notamment, le transfert de savoirs en informatiques entre employés des différents niveaux de maîtrise est parfois plus efficace que la formation, plus ciblé (chacun maîtrise les fonctions informatiques dont il a besoin dans son travail ; plus opérationnel car l'employé apprend et pratique directement, et puis, c'est moins coûteux en temps et en argent.

*« Plus encore, planifier une action de formation pour un ensemble de collaborateurs tiens compte de contraintes liées à la disponibilité des personnes, au rythme de l'activité, à la disponibilité ou non d'un remplaçant... il peut arriver d'envoyer un collaborateur à une formation dont il avait besoin lors de l'étape identification des besoins, mais au moment de la réalisation de la formation, la personne a déjà développé sa compétence et son besoin a diminué ou a disparu. N'oublions pas que les formations planifiées s'étalent sur des périodes allant jusqu'à trois ans pour les PME! » (d)*

En conclusion, la maîtrise de l'outil informatique est nécessaire pour réussir le management des connaissances, et en même temps le management des connaissances peut constituer une bonne solution du problème de la maîtrise de l'outil informatique qui aujourd'hui devient une compétence incontournable.

### **Axe 3 : La pratique du KM dans l'entreprise marocaine**

La pratique knowledge management repose donc sur deux éléments clés qui sont d'une part les détenteurs de la connaissance, à savoir les salariés et d'autre part les technologies permettant la formalisation et la diffusion de cette connaissance. Comme on a constaté, ces deux éléments freinent la mise en place d'une démarche KM dans l'entreprise marocaine.

Le troisième axe de notre étude nous a permis de constater ce qui suit :

Les interviewés ont relevé le problème du manque des ressources allouées, il n'y pas une affectation de ressources financières et humaines spécifiquement et directement dédiées au KM, il n'ya pas des responsables KM, ni de département KM.

Les départements « formation » et « communication interne » lorsqu'ils existent peuvent assumer quelques fonctions KM en assurant la circulation de l'information (pour le service communication interne) et la circulation du savoir et savoir faire (pour le service formation). Cependant, leurs interventions par des actions de formation, communication, coaching, journal de l'entreprise, communiqués... risquent de restreindre toute la démarche KM à la phase de diffusion et partage en ignorant les phases recueil, identification et repérage des connaissances critiques, structuration, formalisation et consolidation des connaissances, ainsi « *on ne peut pas parler de partage sans capitalisation, on ne peut pas parler d'une démarche KM sans les phases préalables à la diffusion* » (e)

L'étude a également montré que cette gestion artisanale de connaissances, non structurée se fait à travers des actions séparées et aléatoires telles que les tournées systématique pour les nouveau recrues et leur participation à des manifestations internes comme les séminaires, les forums, les conférences et autres.

Le partage des documents électroniques et la mise en place d'Intranet permet la diffusion et le partage à grande échelle, mais c'est limité aux connaissances explicites.

Le partage des connaissances tacites se fait cependant plus facilement dans les situations favorisant le travail en groupe et le travail par projet.

Parallèlement, la capture et la formalisation des connaissances tacites, se fait de la même manière aléatoire, non organisée et non généralisée à toutes les connaissances critiques et ce à travers la production des documents tels que les rapports d'analyse et de synthèses, les rapports d'études, les comptes rendus de missions et de réunions, les guides, les fiches de

postes et parfois des fiches de performance périodiques, des rapports de fin de travaux, cahiers de prescriptions spéciales (CPS) etc.

Ces pratiques répondues dans les entreprises marocaines aident à la circulation de l'information et parfois des connaissances, sans constituer une véritable démarche KM. Généralement, le but de ces pratiques est d'ailleurs loin du KM. « *C'est une gestion artisanale, parfois inconsciente dont les résultats sont très limités et dont l'efficacité reste très discutable* » (e)

Des résultats de l'étude, on peut déduire que le concept KM, est encore émergeant ou mal connu au Maroc. Au delà de l'approche pratiquée au quotidien d'une manière artisanale et inconsciente, les entreprises marocaines ont besoin d'une approche consciente et volontariste.

Cela implique de mettre en place une vraie démarche KM, de développer la culture de partage à travers un management de ressources humaines adapté, de sensibiliser les employés de l'importance de la connaissance entant qu'une problématique permanente, dans toutes les activités car elle permet de rendre la personne plus performante dans l'exercice de ses activités, lui permettre d'acquérir de nouveaux savoir-faire, de maintenir et d'élever son niveau de compétence, de favoriser son autonomie et le rendre plus apte à décider et à agir.

### **Conclusion**

Avec la mondialisation et la libéralisation de l'économie, l'entreprise marocaine est aujourd'hui confrontée à la concurrence d'entreprises étrangères avancées en matière de gestion du capital immatériel, et qui basent leur compétitivité sur la compétence des leurs employés. Le capital immatériel, notamment la connaissance, constitue un atout prépondérant et un vrai vecteur de compétitivité auquel l'entreprise marocaine doit accorder plus d'importance aussi bien dans ses orientations stratégiques que dans l'allocation des ressources.

**Bibliographie et références**

JEAN-YVES BÜCK, Le management des connaissances et des compétences en pratique, Éditions d'Organisation, 2003.

Fiche de lecture de « L'intelligence économique : La comprendre, L'implanter, L'utiliser, François JAKOBIAK, Éditions d'Organisation, 2004 » publiée sur [http://www.loria.fr/ssidhom/UE706/lecture\\_1\\_ue706c.pdf](http://www.loria.fr/ssidhom/UE706/lecture_1_ue706c.pdf)

Gilles BALMISSE, Gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management », Éditions Vuibert, 2002.

Charles Tisseyre, Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances, René- HERMES sciences publications 1999.

Michel GRUNDSTEIN « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise - Problématique, Axe de progrès, Orientations » RESEARCH REPORT #050207 publié sur <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr>

Michel GRUNDSTEIN, 1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances » - Université Paris-Dauphine, <http://www.mgconseil.fr>

Philippe Paquet, De l'information à la connaissance, Article publié dans : cahier de recherche, numéro 2006-01 du Laboratoire Orléanais de Gestion.

Réal Jacob, Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle - Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières. <http://mapageweb.umontreal.ca/heatonl/fr/doc/acrobat/gererconnaissance.pdf>

Gérer les connaissances. Défis, enjeux et conduite de projet - Rapport publié par le CIGREF : Club informatique des grandes entreprises françaises, 2000.

Dominique Crié, De l'extraction des connaissances au Knowledge Management, dans Revue française de gestion 2003/5 (no 146) / Pages 59-79 - <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion>. Consulté en janvier 2016.

Balmisse, Gilles. Gestion des connaissances. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n° 3, 2003. sur : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-03-0108-001>>. ISSN 1292-8399.

Christian Fauré, Le piège de la distinction entre connaissance tacite et explicite, 13 juin, 2005. Article consulté sur <http://www.christian-faure.net>

Jean-Yves Prax , Le Manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur /3ème édition - Dunod - 2012