

**LES PRATIQUES DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES AU
SEIN DES UNIVERSITES MAROCAINES : ÉTAT DES LIEUX ET
CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT – CAS DE L'UNIVERSITE
ABDELMALEK ESSAADI**

CHAFIK Khalid

"Professeur d'enseignement supérieur et Directeur Adjoint à
l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Tanger"

khchafik@yahoo.fr

EL KHARRAZ Ouail

"Doctorant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Tanger"

kharraz_ouail@yahoo.fr

Université **Abdelmalek Essaâdi** – Centre des Etudes Doctorales « **Economie
et Gestion** »

Groupe de Recherche « **Management et Système d'information** »

ENCG Tanger – Adresse : B.P 1255 Tanger – Maroc

Liste des abréviations

Apogée : Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

CRI : Centre Régional d'Investissement

ENCG : Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

ENS : Ecole Normale Supérieure

ENSA : Ecole Nationale des Sciences Appliquées

ENT : Espace Numérique de Travail

ESRFT : Ecole Supérieure Roi Fahd de Traduction

FLSH : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

FP : Faculté Polydisciplinaire

FS : Faculté des Sciences

FSJES : Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

FST : Faculté des Sciences et Techniques

IMIST : Institut marocain de l'information scientifique et technique

GPI : Gestion du Patrimoine Immobilier

KM : Knowledge Management

R. H. : Ressources Humaines

UAE : Université Abdelmalek Essaâdi

I. INTRODUCTION

« En matière d'enseignement, nous devons former un citoyen capable de supporter avec succès la confrontation, et susceptible d'apporter une contribution constructive et positive à l'édification de la communauté internationale du XXI^{ème} siècle »⁶³.

Un défi primordial que l'université marocaine se doit de faire face avec succès surtout dans un environnement turbulent et complexe. Pour réussir ce pari, l'université marocaine a besoin de développer ses méthodes de travail et d'améliorer ses modes de gestion. Parmi les démarches qui peuvent aider avec excellence à la croissance de l'université, nous pouvons citer entre autre le management des connaissances.

En effet, la définition du concept "management des connaissances" ou knowledge management (KM) intègre essentiellement les problématiques de la création, de la capitalisation, du transfert et du partage des connaissances sur le plan humain et des solutions technologiques. En fait, dans ce domaine, il nous semble très important de signaler que les travaux empiriques portants sur ces quatre axes de recherche sont, à notre connaissance, rares et nécessitent une investigation assez profonde.

Ainsi, pour créer et mettre en commun ses connaissances, l'université doit accroître le travail en équipe, l'autonomie et l'interaction, favoriser la mise en place de dispositifs de capitalisations des savoirs, encourager le partage et la mise en œuvre de moyens d'actions pour la totalité des acteurs, dynamiser la gestion, faciliter la prise de décision, introduire de nouveaux modes de partenariats, bref établir un management stratégique des connaissances de qualité.

Bien que le management des connaissances ait trouvé beaucoup de faveurs dans les apports des travaux portants sur **les quatre** principaux axes cités ci-dessus, la plupart de ces études a concerné l'impact et l'influence du knowledge management sur la recherche au niveau de l'université. Outre l'utilisation du management des connaissances pour améliorer le processus de la recherche au niveau de l'université (Kidwell, Linde & Johnson 2000)⁶⁴, le domaine des stratégies (Pornchulee 2001)⁶⁵ représente un secteur clé afin d'apporter des améliorations pour l'application d'un tel management.

⁶³ Discours du feu Hassan II ; Le 3 mars 1987.

⁶⁴ Kidwell, J., Linde, K. & Johnson, S. ; Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, Educause Quarterly, 2000.

⁶⁵ Pornchulee, A. ; Knowledge Management in Higher Education, Proceedings of the 1st SEAMEO Education Congress, Bangkok, March 2001, Thailand.

Dans ce sens, notre travail vise d'abord à dresser un état des lieux des stratégies et des pratiques de management des connaissances au sein des universités marocaines – cas de l'université Abdelmalek Essaâdi et de proposer par la suite des recommandations d'amélioration.

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une démarche mixte regroupant à la fois étude empirique (*ses résultats feront l'objet d'un autre article*) et étude intervention (*dont les résultats sont présentés dans ce papier*). Cette approche est autant plus pertinente dans les domaines de recherche peu explorés et/ou la littérature fait défaut comme dans le cas de notre thématique. Les données recueillies, lors de l'étude exploratoire, nous aideront à mieux comprendre les observations issues de la réalité des universités marocaines. L'étude des variables complexes, comme les pratiques informelles, ne pourrait être opérée sans un recours aux méthodes qualitatives : Etude clinique.

II. KM : Approches théoriques, démarches et outils

La connaissance est devenue un bien précieux et la gestion des connaissances a été largement pratiquée par de nombreuses organisations comme l'un des moyens les plus prometteurs de réussir dans l'ère de l'information (Malone, 2002). L'université en tant qu'entité de connaissances par excellence n'échappe pas à cette règle.

II.1 Les différentes approches de définition d'un système de management des connaissances

Un point très important dans l'étude du construit théorique est celui de la définition d'un système de management des connaissances. Et ce, à travers les différentes approches⁶⁶.

En fait, selon Ouni et Dudézert (2004) quatre grandes approches différentes peuvent être identifiées :

Approche Technologie de l'Information

Dans cette première approche l'accent est mis sur l'aspect technologique du système de management des connaissances. Celui-ci se définit comme un ensemble d'outils technologiques, excluant l'utilisateur du périmètre du système.

Approche Système d'Information

Le système de management des connaissances se définit comme un système d'information et non comme un système informatique. Ainsi, dans cette approche,

⁶⁶ Ouni A. Dudézert A. (2004), « Etat de l'art des approches de définition du Système de Gestion des Connaissances », article publié sur le site du 9^{ème} colloque de l'AIM : www.aim2004.int-evry.fr.

le système de management des connaissances prend en compte le facteur humain dans le processus de gestion et de valorisation des connaissances.

Approche Tactique

Cette approche s'intéresse aux aspects organisationnels et culturels du management des connaissances pour la satisfaction des objectifs stratégiques de l'organisation. Dans ce contexte, le système de management des connaissances peut ne pas reposer sur un système informatique, tout dépend de l'organisation et de la culture qui font partie intégrante du système.

Approche Systémique

Le système de management des connaissances dans cette approche évolue par rapport aux contraintes et objectifs stratégiques de son environnement. Il se décompose ainsi en un ensemble de sous-systèmes dont chacun joue un rôle bien défini.

Il reste à signaler enfin, que l'utilisation du système de management des connaissances prend aussi différentes formes.

II.2 Les différentes formes d'application du management des connaissances

Le management des connaissances n'est pas, par définition, une fin en soi, c'est un moyen donné aux organisations afin d'accroître leur performance. Son application peut prendre différentes formes et nous pouvons identifier sept écoles⁶⁷ :

Ecoles technologiques

Ces écoles se caractérisent par des démarches technologiques qui supportent l'activité du collaborateur au quotidien. Trois sous catégories peuvent être identifiées :

-L'école orientée système

Cette école s'inscrit dans la tradition des systèmes à base de connaissances et des systèmes experts. C'est l'une des approches les plus anciennes du management des connaissances. L'idée centrale repose sur le principe d'une capture de la connaissance par l'intermédiaire des bases de données et de la rendre accessible à d'autres en leur offrant la possibilité d'appliquer leur propre jugement. Il s'agit la plupart du temps, de connaissances spécifiques à un domaine formalisées par des experts, pour des experts.

⁶⁷ Earl M. : "Knowledge management strategies : toward a taxonomy", Journal of Management Information Systems, Volume 18, n°1, 2001.

-L'école cartographique

Il s'agit de mettre en correspondance les connaissances de l'organisation et les collaborateurs par le biais de services de types « pages jaunes ». Bien plus que de simples bases de données, ces annuaires offrent une sorte de relais entre les demandeurs et les fournisseurs de connaissances. L'Intranet ou les applications spécialisées d'annuaire peuvent jouer un rôle déterminant pour supporter cette « connectivité » entre individus.

-L'école orientée processus

Cette école, qui s'inscrit dans la droite lignée du Business Process Reengineering (BPR), est basée sur deux idées principales :

1. La performance d'un processus peut être améliorée en fournissant aux individus concernés les connaissances spécifiques à leurs tâches.
2. Les connaissances « contextuelles » et les meilleures pratiques sont très importantes.

Ecole commerciale

L'école commerciale représente des démarches de management des connaissances dont la préoccupation est de préserver et commercialiser la propriété intellectuelle (brevets, marques, etc.). La connaissance est ici considérée comme un véritable capital ou comme un produit. Une telle approche exige la création d'une équipe de spécialistes entièrement dédiés au développement de techniques permettant de gérer et de maîtriser la propriété intellectuelle comme processus courant.

Ecoles comportementales

Les écoles comportementales qui visent à stimuler l'échange et la création des connaissances sont au nombre de trois :

-L'école organisationnelle

Son approche s'appuie sur l'utilisation de communautés pour faciliter l'échange et la création de connaissances. Les communautés peuvent être inter-organisation ou intra-organisation et sont souvent interdisciplinaires. Dans tous les cas, la vie des communautés est ponctuée de rencontres informelles tels que des échanges en face-à-face ou des événements particuliers. Cependant un certain nombre d'organisations utilisent des outils informatiques pour supporter les échanges entre les membres d'une même communauté.

-L'école spatiale

Cette école repose sur l'utilisation de la conception spatiale du lieu de travail pour faciliter l'échange de connaissances : aménagement de la cafétéria pour la transformer en « knowledge café », création d'« open space », etc. La « co-présence » et la socialisation sont employées en tant que moyens privilégiés d'échange, de partage et de création de connaissances. En d'autres termes, cette approche cherche à faciliter la création d'un capital immatériel en s'appuyant sur une configuration spatiale des lieux de travail favorisant les relations sociales entre les collaborateurs.

-L'école orientée stratégie

Dans cette perspective, le management des connaissances est considéré comme un vecteur de compétitivité pour l'organisation. Skandia, qui a déclaré le capital intellectuel comme pilier central de son activité, en est un exemple, tout comme Buckman Laboratories.

L'étude théorique ne peut être conclue sans évoquer le rôle joué par l'Homme et la technologie dans ce domaine.

II.3 démarches, outils et techniques de management des connaissances

L'Université et le facteur humain :

Les ressources humaines jouent souvent un rôle déterminant dans la réussite d'une approche managériale au sein d'une organisation⁶⁸. L'application du management de connaissances au niveau des universités n'échappe pas à cette règle.

En fait, l'augmentation du nombre d'étudiants et la diversification des programmes à enseigner obligent les universités à :

- Renforcer leur corps professoral par la formation de leurs enseignants pour qu'ils soient capables de répondre aux nouvelles exigences et par le recrutement d'un nouveau staff à qualité supérieure.

- Recruter de plus en plus d'employés liés à l'administration, au nettoyage, à la sécurité, ... ce qui pèsera lourdement sur les budgets de celles-ci.

L'Université et le facteur de la technologie⁶⁹ :

Ici, deux éléments essentiels à traiter : d'abord, les technologies de Knowledge Management et ensuite les outils de gestion de connaissances.

⁶⁸ Bruno Vincenti : "Gérer des compétences et manager des connaissances", Paru dans "Management et Conjoncture Sociale", n°616, automne 2002.

⁶⁹ Reid, I.C. et Slay J., "The web, knowledge management and Universities", Flexible Learning Centre, University of South Australia, 1999.

Les technologies de Knowledge Management

McArthur et Lewis (1998) soutiennent que la technologie de l'information touche à la fois le processus et les produits de l'apprentissage. Sans ignorer la dimension de cette transformation.

Le début de technologies de gestion des connaissances a été entrepris en ligne sous forme des pages jaunes (localisateurs de l'expertise) et sous forme de systèmes de gestion des documents.

Mais combinée avec le développement rapide des technologies de collaboration (notamment Lotus Notes) les technologies de Knowledge Management se sont développées dans le milieu des années 1990.

La suite de l'évolution s'effectue à travers la technologie en usage dans la gestion de l'information. En particulier, l'utilisation de technologies sémantiques pour la recherche, la récupération et le développement d'outils spécifiques comme les communautés de pratique

Plus récemment on parle des outils informatiques (comme les blogs et wikis) qui essayent de fournir un plus non structuré et autonome pour le transfert, la capture et la création de connaissances à travers le développement de nouvelles formes de communauté, de réseau ou de matrice. Toutefois, de tels outils, pour la plupart, sont toujours fondés sur le texte et le code, et représentent donc explicitement le transfert des connaissances.

La cartographie des connaissances est communément utilisée pour couvrir des fonctions telles que la connaissance d'audit (la découverte de ce qui existe), un réseau d'enquête (cartographie des relations entre les communautés impliquées dans la création de connaissances et le partage) et la création d'une carte de la relation des connaissances de base des processus d'affaires.

Les outils de gestion de connaissances

Historiquement, il y a eu un certain nombre de technologies permettant ou facilitant la gestion des connaissances pratiques dans l'organisation, y compris les systèmes experts, les bases de données, les différents types d'outils de gestion de l'information, l'aide des logiciels de bureau, systèmes de gestion des documents et autres systèmes pour soutenir l'organisation des flux de connaissances.

L'avènement d'Internet a apporté avec lui de nouvelles technologies, y compris l'e-learning, web conférence, différents logiciels, systèmes de gestion de contenu, les wikis, les blogs et d'autres technologies. La pratique du KM continuera

d'évoluer avec la croissance des applications de collaboration, outils visuels et d'autres technologies.

Chaque technologie peut accroître le niveau de gestion de connaissances au niveau des universités tout en fournissant une plate-forme pour atteindre des objectifs précis ou des actions.

De plus, les connaissances sont généralement de nature très technique et complexe. De ce fait, il n'est pas possible de les formaliser en utilisant le langage usuel, des techniques de modélisation spécifiques sont nécessaires.

Ces techniques permettent de réaliser des documents qui peuvent être mis à disposition des différents utilisateurs. Des exemples de documents peuvent être donnés ici⁷⁰ :

Les livres de connaissances

Il s'agit de documents qui offrent une vue complète des savoirs et des savoir-faire d'un domaine. La réalisation de livres de connaissances repose sur l'utilisation de plusieurs approches analytiques.

Les référentiels métiers

Il s'agit d'une formalisation des activités d'un professionnel. En pratique, cette formalisation se situe entre une définition classique de fonction et la mise en forme des processus des activités réalisées dans le cadre de la fonction considérée.

Les retours d'expérience

Il s'agit de la capitalisation de l'expérience acquise lors de la réalisation d'activités au sein de l'organisation au travers des fiches. En pratique, cette capitalisation ne repose pas uniquement sur des connaissances formalisées mais également sur des éléments de toute sorte (image, vidéo, graphe...). Ces éléments sont décrits textuellement par une courte fiche technique de format normalisé qui permet leur structuration.

Par ailleurs, et au-delà des outils qu'on peut utiliser, l'échange entre les individus au sein d'une organisation reste la façon la plus spontanée qui soit pour favoriser une meilleure application du management des connaissances. Ceci passe nécessairement par le développement de communauté de pratique. Il faut savoir aussi qu'une communauté de pratique se constitue lorsque des professionnels se regroupent et s'organisent pour partager des informations et des expériences relatives à leurs activités. Les membres de ces communautés peuvent ainsi

⁷⁰ Gilles Balmisse, « Le management des connaissances », <http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMGpdf/Management>

échanger et coopérer afin de résoudre ensemble les problèmes auxquels ils peuvent être confrontés, apprendre ainsi les uns des autres et construire ensemble des connaissances et des pratiques communes.

Ainsi, et après avoir étudié un ensemble d'éléments en relation directe avec la gestion des connaissances, il nous paraît évident de poser une question que nous considérons indispensable au niveau de cet aperçu théorique à savoir : Quelles sont les grandes problématiques du management des connaissances pour l'Université ?

II.4 L'Université et les grandes problématiques de management des connaissances

Pour déterminer ces problématiques, il faut passer nécessairement par l'étude de la définition de celui-ci au niveau de l'Université.

En fait, nous le définissons comme étant « un management composé d'un ensemble de pratiques et d'approches visant à identifier, à créer, à capitaliser, à partager, à utiliser et à transférer des connaissances au sein des universités afin d'améliorer la qualité du produit final (Etudiant ou nouvelle connaissance) ».

D'après cette définition, nous pouvons évoquer quatre grandes problématiques de management des connaissances au niveau de l'université à savoir :

- La création des connaissances ;
- La capitalisation des connaissances ;
- Le transfert des connaissances ;
- Et le partage des connaissances.

Généralement, on peut résumer ces quatre grandes problématiques pour l'université dans le tableau suivant :

Problématiques	Au niveau de l'université
Création de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Création de documents (manuels, ...). - Recherches scientifiques. - Les études empiriques. - Les stages. - Les articles. - Etc.
Capitalisation de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - La capitalisation des connaissances peut s'effectuer au niveau du ministère ou au niveau de chaque université. - La capitalisation des connaissances peut prendre deux forme à savoir : Documents

	papier et/ou un fond numérique.
Transfert de connaissances	<p>Il peut prendre plusieurs formes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formation classique en salle. - La formation par stage. - La formation active par équipe de travail. - La formation documentaire et autoformation (CD, Manuels,...). - Le e-learning (formation à distance).
Partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion électronique des documents. - Méthodes de travail en groupes (les départements par exemple). - Internet. - Partenariat.

III. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ici, nous essayerons d'abord de positionner notre analyse empirique. Ensuite, nous présenterons la problématique de recherche et enfin, nous traiterons de la méthodologie poursuivie pour la réalisation de l'étude empirique en question.

III.1 Positionnement épistémologique et contexte de l'étude

Positionnement épistémologique

Dans le cadre de notre étude de la thématique, nous adopterons l'approche système d'information, indissociable des aspects organisationnels et culturels du management des connaissances.

De plus, notre objectif est de construire, consolider et exploiter la totalité du capital que représente la connaissance par une variété de moyens possibles. Les actions inhérentes à cette approche peuvent englober un grand nombre de mesures qui relèvent de l'école orientée stratégie. C'est pour cela qu'on se place dans cette école pour notre recherche empirique.

Contexte de la recherche

Le contexte peut être étudié sur trois plans :

- *Au niveau international* : La libre circulation des connaissances et des informations, les évolutions technologiques et les nouvelles exigences dans le marché mondial du travail, la constitution de « réseaux d'échange de savoirs » ou « communautés de pratiques », le classement et la concurrence au niveau mondial des universités, etc.

- *Au niveau national* : L'intérêt des différentes instances politiques marocaines envers le développement de l'enseignement supérieur marocain, le

programme d'urgence 2009-2012 qui vise « à consolider ce qui a été réalisé, et procéder aux réajustements qui se posent, en veillant à une application optimale des orientations de la Charte Nationale de l'Education et de Formation »⁷¹, etc.

- *Au niveau local* : Au moment de l'étude empirique l'université Abdelmalek Essaâdi a connue un changement majeur qui a touché sa présidence en plus de l'élaboration d'un rapport d'autoévaluation interne⁷² et un rapport d'évaluation externe⁷³ de l'université.

III.2 La problématique de recherche

Comme on a évoqué précédemment, le management des connaissances est devenu une priorité pour toute organisation en recherche de développement et de performance.

De plus en plus, les organisations capitalisent sur leurs actifs immatériels ou leur capital intellectuel. Celui-ci est surtout constitué de matière grise, de connaissances, d'informations, de propriété intellectuelle, d'expérience, d'infrastructure en réseau, de processus... Manager la connaissance, c'est aussi préparer et accélérer l'acquisition des nouvelles compétences des hommes qui la composent⁷⁴.

Aujourd'hui 70% de la population active est composée de professionnels qui s'ignorent mais qui pourtant lisent, analysent, transfèrent et échangent au quotidien des masses considérables d'information que chacun "traite" dans son propre contexte pour ses objectifs de "résultats et de performances" ... les transformant ainsi en connaissances⁷⁵.

Le management des connaissances ne peut se mettre en œuvre que si la politique de management est en cohérence. Cela nécessite une organisation qui met en jeu les ressources humaines, les processus de travail et les outils technologiques adaptés⁷⁶.

Aussi, il faut signaler que l'environnement universitaire est tout à fait adapté aux pratiques du management des connaissances (Mikulecky et Mikulecka, 1999). Et ce, pour plusieurs raisons :

⁷¹ Discours Royal d'octobre 2007.

⁷² Présidence de l'UAE, « Rapport d'autoévaluation de l'Université Abdelmalek Essaâdi », Université Abdelmalek Essaâdi, septembre 2010.

⁷³ François MOURET, Philippe GUY & Marc PAIN ; « Rapport d'évaluation externe de l'Université Abdelmalek Essaâdi », Université Abdelmalek Essaâdi, novembre 2010.

⁷⁴ Jean-Luc LAFFARGUE, Président du Groupe Quantique – France, Catalogue officiel du 6^{ème} Salon de Management, Casablanca 2005.

⁷⁵ Richard D. COLLIN, Fondateur et coprésident de l'International Centre de l'Efficience Collective – Intelligence Collective, Coopération et Efficacité, Catalogue officiel du 6^{ème} Salon de Management, Casablanca 2005.

⁷⁶ Pierre FUZEAU, Président du Groupe SERDA, Catalogue officiel du 6^{ème} Salon de Management, Casablanca 2005.

- Les universités possèdent généralement des infrastructures modernes de l'information.
- Le partage des connaissances avec les autres est naturel.
- Le désir des étudiants est d'acquérir des connaissances de sources accessibles aussi rapidement que possible.

Pour être efficace, un système de Knowledge Management exige de chaque académicien de pratiquer une gestion appropriée des connaissances dans son enseignement et dans ses activités d'apprentissage, qui comprend la production, l'acquisition, le stockage et la diffusion des connaissances de manière efficace pour les utilisateurs de connaissances, en particulier des étudiants (Mohd Ghazali Mohayidin, 2005).

Ainsi, et pour suivre cette tendance de développement, l'étude que nous comptons mener a pour but de participer dans le progrès du niveau du management de connaissances au sein des universités marocaines.

Cette recherche essayera donc de répondre à un ensemble de points mais surtout à la problématique suivante :

« Les stratégies de management de connaissances au niveau des universités marocaines : Etat des lieux et conditions de développement »

III.3 La méthodologie de recherche

En général, trois méthodes sont suivies pour étudier le management des connaissances au niveau des universités :

- *Etude intervention* : Nous citons essentiellement les travaux réalisés par Somchai Numprasertchai et Yuen Poovarawan⁷⁷, les travaux de Bhaskar Basu and Kalyan Sengupta⁷⁸, etc.

- *Enquête* : Nous évoquons entre autre les études réalisées par le ministère malaisien de l'éducation⁷⁹, les études de Abdus Sattar Chaudhry & Susan Ellen Higgins⁸⁰, etc.

⁷⁷ Somchai Numprasertchai, Yuen Poovarawan, "Application of TIC and Knowledge Management in university of Kasetsart", International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM), Volume: 5, 2008.

⁷⁸ Bhaskar Basu and Kalyan Sengupta; "Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 3 ; 2007.

⁷⁹ Mohd Ghazali Mohayidin, Nor Azirawani, Man Norfaryanti Kamaruddin and Mar Idawati Margono, "The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities", Universiti Putra Malaysia, 2005.

⁸⁰ Abdus Sattar Chaudhry and Susan Ellen Higgins; "Perspectives on education for knowledge management"; 67th IFLA Council and General Conference, August 16-25, 2001.

- *Etude de cas et Enquête en même temps* : Ici, on peut parler essentiellement du travail réalisé par Desireé Joy Cranfield and John Taylor⁸¹ qui traite des perceptions de la gestion des connaissances au sein de l'enseignement supérieur dans la Grande Bretagne.

Pour notre recherche au niveau des universités marocaines, nous allons opter pour la troisième méthode combinant ainsi, entre une étude empirique qui vise l'ensemble des présidences des universités marocaines (*ses résultats feront l'objet d'un autre article*) et une recherche intervention au niveau des différentes composantes de l'université **Abdelmalek Essaadi** comme deuxième type (*dont les résultats sont présentés dans ce papier*).

Les adeptes de cette démarche mixte confirment que l'étude empirique et l'étude intervention sont complémentaires et que les faiblesses de l'une sont compensées par les forces de l'autre. Le chercheur peut ainsi accorder plus de confiance à ses conclusions. De plus, cette démarche est appréciée dans l'étude des thèmes peu développés au niveau théorique et empirique comme dans le cas de notre problématique : ici, le but recherché est d'aborder un nouveau domaine d'étude à savoir les stratégies de management de connaissances au niveau des universités marocaines.

Par ailleurs, la multitude des éléments à traiter ainsi que la nature des questions posées nous pousse au choix du questionnaire comme moyen d'étude. Et ce, en utilisant une approche qualitative à travers des entretiens semi directifs. Ce questionnaire nous a permis de fixer d'abord les différents points relatifs à notre problématique de recherche pour nous guider ensuite au niveau de notre étude intervention au sein des différentes composantes de l'université Abdelmalek Essaâdi. De plus, le questionnaire, composé de 80 questions ouvertes et fermées, a touché aux différents axes du management des connaissances, surtout les quatre grandes problématiques du Knowledge Management (Création, Capitalisation, Transfert et Partage des connaissances) ainsi que l'impact de certains facteurs sur l'application de la gestion des connaissances au niveau de l'université du nord du Maroc.

IV. RESULTATS ET RECOMMANDATIONS DE DEVELOPPEMENT

Sur le plan empirique, notre étude a pour objectif de présenter d'abord l'université Abdelmalek Essaâdi (UAE), d'exposer ensuite les résultats de l'étude clinique de l'université réalisée en 2011 et de proposer enfin des recommandations de développement.

⁸¹ Desireé Joy Cranfield and John Taylor ; "Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study" ; The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 6 Issue 2 2008.

IV.1 Présentation de l'université Abdelmalek Essaâdi (UAE)

Située au cœur de la région Tanger-Tétouan, l'Université Abdelmalek Essaâdi (UAE) dispose d'un potentiel exceptionnel. Ouverte aux échanges avec le monde, elle bénéficie du dynamisme de toute la région. L'UAE comporte, outre la Présidence, cinq Ecoles et six Facultés dont la Faculté Polydisciplinaire de Larache. L'UAE est présente dans trois villes et cinq campus. Durant l'année universitaire 2010/2011 l'effectif de ses étudiants s'est élevé à plus de 29000 avec un encadrement comportant 750 enseignants - chercheurs et 500 techniciens et administratifs.

Concernant le management des connaissances, différentes pratiques et tendances peuvent être évoquées. Cependant, nous allons nous contenter de présenter quelques unes tirées de deux rapports à savoir : le rapport d'autoévaluation⁸² de l'Université Abdelmalek Essaâdi réalisé en septembre 2010 et le rapport de l'évaluation externe⁸³ de la même université effectué en novembre 2010.

- Pour la création des connaissances les points à citer se présentent ainsi :

- Emulation de la recherche par le financement sur la base des résultats et l'instauration de prix d'excellence pour les doctorants et les enseignants.
- La gestion administrative et financière des établissements de l'université n'est pas suffisamment adaptée pour assurer la réactivité de la recherche face aux demandes de l'entreprise (procédures complexes, démultiplication des contrôles, etc.).
- Un référentiel des emplois type de l'université, des processus, des procédures et des documents qualité a été élaboré et peut servir de référence à tous les établissements. Cependant, La mise en œuvre de ces processus, ces procédures et des outils d'évaluation reste faible et nécessite d'être généralisée.

- Pour la capitalisation des connaissances les éléments tirés se présentent comme suit :

- L'UAE qui a une politique documentaire ambitieuse, doit faire face à un double enjeu: le recensement informatisé des ressources documentaires qui s'élèvent à environ 150000 exemplaires dans l'ensemble des

⁸² Présidence de l'UAE, « Rapport d'autoévaluation de l'Université Abdelmalek Essaâdi », Université Abdelmalek Essaâdi, septembre 2010.

⁸³ François MOURET, Philippe GUY & Marc PAIN ; « Rapport d'évaluation externe de l'Université Abdelmalek Essaâdi », Université Abdelmalek Essaâdi, novembre 2010.

bibliothèques des 11 établissements, et la mise en place d'un Service commun de documentation (SCD).

- D'une manière générale, l'accomplissement de la tâche d'informatisation documentaire souffre d'un sous encadrement quantitatif et qualitatif : au total, seulement 8 bibliothécaires dont 3 sans profil spécialisé, sans compter le manque d'agents qualifiés.
- Au niveau de la documentation, l'UAE a commencé d'avoir accès à des ressources externes grâce à un consortium regroupant les 13 universités marocaines et l'Institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST).

- Pour le transfert des connaissances les constatations des deux rapports se résument ainsi :

- Depuis la mise en application de la réforme universitaire en 2003-2004, l'UAE a fixé comme objectif principal l'élaboration d'une politique de formation basée sur 4 points essentiels :
 - Encourager la professionnalisation des formations;
 - Améliorer le taux d'inscription des étudiants dans les filières sciences et techniques;
 - Proposer des formations pour accompagner les grands programmes nationaux et régionaux par la formation des cadres moyens et supérieurs;
 - Encourager l'ouverture sur l'international et la mobilité des étudiants;
- Au niveau de la formation au sein de l'université, séparer la présentation des diplômes et spécialités de celle des parcours donne l'impression que l'offre de formation de l'université est exclusivement tubulaire.

- Pour le partage des connaissances nous citerons les points suivants :

- En interne, l'UAE communique régulièrement avec les personnes formant sa communauté (étudiants, Enseignants et personnel administratif et technique) pour développer leur sentiment d'appartenance et favoriser leur engagement envers les missions de l'Université.
- Avec ses divers publics externes, la communication vise avant tout à faire connaître les missions de l'Université, ses programmes, ses orientations et ses réalisations.

- Pour rendre les tâches plus faciles et accessibles, des structures et des outils informatiques ont été mis ou sont en cours de mise en place :
 - Apogée : système de gestion de la scolarité des étudiants, délibération des jurys d'examens.
 - PMB : système de gestion documentaire.
 - CRI (Centre régional d'investissement) : Gestion, optimisation et la rationalisation des ressources informatiques ainsi que le développement et mise à disposition de ressources logiciels.
 - GPI : système de gestion, en cours d'acquisition, du patrimoine immobilier de l'Université
 - OLERP : Progiciel de Gestion Intégrée pour une gestion efficiente du personnel enseignant, administratif et technique (en cours d'acquisition).
 - Sage X3 : Progiciel de Gestion Intégrée pour la gestion financière et comptable pour les universités marocaines.
 - ENT (Espace numérique de travail).

Il reste à signaler ici, qu' à l'instar de toutes les universités marocaines, l'UAE s'est inscrite dans ce grand chantier d'appui à la réforme appelé « Programme d'urgence » et organisé autour de six objectifs majeurs : l'extension de l'offre de formation et la réhabilitation de l'offre actuelle; l'adéquation entre les formations développées et les besoins sectoriels; l'amélioration du rendement interne et externe; l'amélioration des prestations sociales; le renforcement des compétences du personnel et la promotion de la recherche scientifique.

IV.2 Résultats de l'étude de cas

Les résultats de l'étude clinique des 11 établissements sont variés et multiples. Nous allons mettre donc en évidence les stratégies et les pratiques relatives à la création, à la capitalisation, au transfert et au partage des connaissances à travers trois axes :

- Les pratiques relatives au management des connaissances au niveau des 11 établissements ;
- Les grandes conclusions tirées de l'étude clinique.
- Les grandes difficultés par rapport à l'application du management des connaissances au sein des 11 établissements.

IV.2.1 Les pratiques relatives au management des connaissances au niveau des 11 établissements

Pour la création des connaissances

- Les motivations pour une meilleure création des connaissances sont presque les mêmes pour la majorité des composantes de l'université. Elles se présentent comme suit :

- Les étudiants bénéficient en plus des notes, de prix d'excellence, de stages, de financement des activités estudiantines, etc.
- Les enseignants profitent bien sûr en plus de leurs salaires, de voyages d'étude, de financement des journées scientifiques qu'ils organisent, de financement des formations de perfectionnement, etc.

- Concernant le cadre institutionnel au sein des 11 établissements, nous constatons se qui suit :

- Un aspect formel : caractérisé par l'application de la loi 01.00 et surtout par les conseils d'établissement.
- Un aspect informel : une présence très importante au niveau de certaines composantes de l'université de l'application des lois de « la coutume ».

- Certains établissements disposent d'un système d'information performant permettant une excellente circulation des informations et une meilleure orientation des étudiants surtout au niveau de la FST-Tanger, ENSA-Tanger, ENCG-Tanger, FSJES-Tanger et FLSH-Tétouan.

Pour la capitalisation des connaissances

- Dans la majorité des 11 établissements, les connaissances produites par les étudiants et les enseignants sont, dans la plupart du temps, stockées dans du papier au niveau de la bibliothèque.

- Une grande partie des ouvrages acquis par la bibliothèque au niveau de la majorité des composantes de l'université est fixée à partir de listes préparées par les enseignants. Le reste est défini par l'administration.

- Les budgets accordés aux politiques de capitalisation des connaissances sont en nette augmentation dans la plupart des établissements de l'université.

Pour le transfert des connaissances

- Presque la totalité des responsables au niveau de l'ensemble des composantes de l'université assurent que les programmes enseignés répondent parfaitement aux besoins du marché de travail.

- Les démarches pédagogiques appliquées au sein de la majorité des 11 établissements sont favorables à un apprentissage de qualité.
- Le e-Learning comme moyen de formation est presque totalement absent au niveau des 11 établissements de l'université Abdelmalek Essaâdi.

Pour le partage des connaissances

- La communication interne s'effectue essentiellement à travers les documentations écrites au niveau de la quasi-totalité des 11 établissements.
- Le site web constitue le principal outil de partage des connaissances au sein de la totalité des composantes de l'université.
- La plupart des 11 établissements disposent de partenaires internes et externes.

IV.2.2 Les grandes conclusions de l'étude clinique

L'analyse minutieuse des résultats présentés au niveau des annexes relatifs à l'application du management des connaissances, sa relation avec la qualité d'enseignement, avec la situation sociotechnique et avec d'autres facteurs au sein des 11 établissements de l'université Abdelmalek Essaâdi nous permet de tirer les grandes conclusions suivantes :

- Au niveau des 11 établissements la création et le transfert de connaissances sont plus présents que la capitalisation et le partage de connaissances (Voir annexe 1).
- Plus le niveau des applications de gestion des connaissances est présent au sein des pratiques appliquées dans les différentes composantes de l'université, plus il y aura amélioration de l'enseignement et l'apprentissage (Voir annexe 2).
- Plus la situation sociotechnique des 11 établissements est stable, plus il y aura amélioration de l'enseignement et l'apprentissage (Voir annexe 3).
- La décentralisation et la dispersion des différentes composantes de la majorité de l'université Abdelmalek Essaâdi rend difficile l'introduction systémique de pratiques de management de connaissances par "le centre" (Voir annexe 4).
- La majorité des responsables au sein des 11 établissements ont une vision administrative plutôt qu'une vision académique au niveau de l'application du management de connaissances (Voir annexe 5).

IV.2.3 Les grandes difficultés par rapport à l'application du management des connaissances au sein des 11 établissements

Généralement, les difficultés relatives à l'application du management des connaissances au sein des 11 établissements peuvent se résumer comme suit :

- Certains établissements ne disposent pas d'organigramme clair et valide.
- Non uniformisation des outils utilisés au niveau des systèmes d'information pour la totalité des 11 établissements.
- Problèmes liés au service bibliothécaire concernant surtout la non-disposition de personnel spécialisé dans ce domaine et parfois même la non-disposition de bibliothèque comme pour le cas de l'ENSA de Tétouan.
- Certaines composantes de l'université ne disposent pas de services ou de personnes chargées de la capitalisation de l'ensemble des expériences scientifiques vécues par celles-ci.
- Insuffisance de l'infrastructure d'enseignement au niveau de certains établissements surtout avec l'augmentation chaque année de l'effectif des étudiants.
- Absence presque totale de la communication entre les différentes composantes de l'université Abdelmalek Essaâdi.
- Insuffisance des budgets alloués pour le développement du management des connaissances au niveau des 11 établissements.

IV.3 Recommandations de développement

Pour une meilleure application du management de connaissances au niveau de l'université Abdelmalek Essaâdi, quelques recommandations peuvent être avancées. Ces dernières sont tirées à partir des deux rapports d'évaluation et à travers l'étude clinique que nous avons réalisée.

Les recommandations en question touchent les quatre grandes problématiques du management des connaissances.

Création de connaissances

- Lancement d'une grande campagne de sensibilisation pour une plus grande mobilisation autour de l'institution de l'Enseignement supérieur.
- La restructuration de la recherche doit être poursuivie : réduction du nombre d'équipes; priorité aux thématiques émergentes et axes de recherche transversaux qui sont des facteurs structurants; amélioration du fonctionnement administratif.

- L'élaboration d'un tableau de bord permettant de suivre la mise en œuvre effective des décisions prises pour le développement de la création des connaissances au niveau de l'université.

Capitalisation de connaissances

- Création de réseaux thématiques interuniversitaires.
- Le déploiement des progiciels doit se faire dans l'ultime objectif de faire reposer l'ensemble du dispositif informatique sur un système global d'information qui devra permettre des échanges sécurisés entre enseignants - chercheurs, administratifs et étudiants.
- Création d'un fond commun pour la capitalisation des connaissances des étudiants, des enseignants, des partenaires... afin d'en généraliser l'utilisation au niveau de l'ensemble de l'université.

Transfert de connaissances

- Mise en place d'un plan de formation sur les techniques de management des connaissances pour les responsables les plus concernés par ce domaine.
- Généralisation des outils numériques engagés et des méthodes pédagogiques utilisées à l'ensemble de l'université pour une meilleure cohérence.
- Renforcement des services ressources humaines par du personnel compétent et spécialisé.

Partage de connaissances

- Création de services communs donnant une plus grande visibilité et contribuant au sentiment d'appartenance et d'encouragement de partage.
- Pour une meilleure communication et pour éviter toute sorte de redondances au niveau des connaissances et des informations, des liens communs doivent exister entre le site de l'université et les sites des autres établissements.
- Ouverture de l'université sur les autres par la création de pôles régionaux d'enseignement et de recherche, avec leurs conditions de création, de fonctionnement et de financement.

Sans se prétendre exhaustif, les recommandations présentées ci-dessus peuvent aider l'université du nord du Maroc pour se développer et atteindre ainsi un niveau satisfaisant en matière de management des connaissances.

V. CONCLUSION

"La connaissance" est sans aucun doute l'atout majeur pour toute université. La capacité à gérer habilement les divers types de connaissances utilisées par les responsables, en particulier les décideurs, est cruciale pour l'amélioration durable de la performance de l'université dans son ensemble.

Il faut reconnaître, en effet, que cette "Connaissance" a toujours constitué un aspect inhérent à l'université, et qu'il est possible de trouver des alternatives fiables pour assurer la création, la capitalisation, le transfert et le partage des connaissances d'une manière optimale.

Ainsi, une variété de techniques informatiques pour la gestion des connaissances a été développée et continuera à être développée pour compléter la partie humaine en gestion des connaissances.

De surcroît, dans une université, une initiative de management des connaissances est généralement liée à ses objectifs et vise à atteindre des résultats spécifiques, tels que des performances améliorées grâce à l'intelligence partagée et des niveaux d'innovation plus élevés.

Malgré le fait que, la question de savoir comment mesurer le succès d'une approche de management des connaissances est encore explorée par les organisations, les chercheurs et les consultants en affaires et la plupart des alternatives offrent des solutions orientées afin d'obtenir l'utilité ou la reconnaissance de différentes applications de ce type de management.

Par ailleurs, il est évident que même si la réussite du management des connaissances est difficile à mesurer, ses bienfaits sont par contre ressentis très facilement.

Il convient de rappeler, aussi, à ce niveau, que les domaines d'application du management des connaissances au niveau de l'université sont variés et multiples : l'enseignement, la recherche et l'administration. Cependant, si l'entreprise, dont le capital de connaissances est loin d'être celui de l'université, utilise logiquement le management des connaissances pour sauvegarder son potentiel humain et pour en profiter, l'université, par contre, n'utilise le knowledge management que de façon hésitante, quoiqu'elle possède un potentiel énorme.

Toutefois, afin de récolter les bénéfices de l'application d'un management des connaissances, des enjeux et des défis doivent être abordés. Rowley (2000) a suggéré que les universités doivent répondre à quatre objectifs principaux :

- (1) Créer et maintenir des référentiels de connaissances,

- (2) Améliorer l'accès au savoir,
- (3) Améliorer l'environnement des connaissances et
- (4) Valorisation des connaissances.

Rappelons également à ce niveau que les résultats de l'étude des 11 établissements de l'université Abdelmalek Essaâdi sont multiples et reflètent bien la situation du management des connaissances au niveau de celle-ci.

Aussi, est-il vrai que les démarches et les applications du knowledge management au niveau des différentes composantes de l'université sont en constante amélioration, mais les perspectives de développement à engager dans ce domaine restent énormes et les efforts à entreprendre par les responsables de l'université doivent être multipliés pour donner à celle-ci sa place naturelle comme une locomotive de croissance économique pour le nord du Maroc.

Il reste à signaler, enfin, que l'étude menée ne constitue qu'une première étape pour la compréhension de la place et du rôle joué par le management des connaissances dans l'université Abdelmalek Essaâdi et que d'autres études devraient être menées dans ce domaine au sein des autres universités marocaines. Ce qui permettrait la réalisation de comparaisons et faciliterait, donc, le développement du management des connaissances au niveau de l'enseignement supérieur marocain.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) Abdus Sattar Chaudhry and Susan Ellen Higgins; "Perspectives on education for knowledge management"; 67th IFLA Council and General Conference, August 16-25, 2001.
- (2) A. Oosterlinck & K.U.Leuven, "Knowledge Management in Post-Secondary Education: Universities"; Université de Louvain, 2000.
- (3) Bhaskar Basu and Kalyan Sengupta; "Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 3 ; 2007.
- (3) Bruno Vincenti : "Gérer des compétences et manager des connaissances", Paru dans "Management et Conjoncture Sociale", n°616, automne 2002.
- (4) Blustain, H.; Goldstein, P. and Lozier, G., "Dancing with the devil: Information Technology and the new competition in higher education", San Francisco: Jossey-Bass, Richard N. (Ed), 1999.

- (5) Desireé Joy Cranfield and John Taylor ; "Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study"; The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 6 Issue 2 2008.
- (6) Dolfsma, W., 'Consumers as Subcontractors on Electronic Markets', First Monday, 1999.
- (7) Earl M. : "Knowledge management strategies : toward a taxonomy", Journal of Management Information Systems, Volume 18, n°1, 2001.
- (8) François MOURET, Philippe GUY & Marc PAIN ; « Rapport d'évaluation externe de l'Université Abdelmalek Essaâdi », Université Abdelmalek Essaâdi, novembre 2010.
- (9) Gilles Balmissse, « Le management des connaissances », <http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMGpdf/Management>.
- (10) Jean-Luc LAFFARGUE, Président du Groupe Quantique – France, Catalogue officiel du 6ème Salon de Management, Casablanca 2005.
- (11) Kidwell, J., Linde, K. & Johnson, S.; Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, Educause Quarterly, 2000.
- (12) Malone David, "Knowledge management: A model for organisational learning," International Journal of Accounting, Information Systems, 2002.
- (13) McArthur et Lewis, « Untangling the web: applications of the Internet and other information technologies in higher education », Santa Monica, California: Rand, 1998.
- (14) Mikulecky, P. and Mikulecka, J. "Active Tools for Better Knowledge Dissemination", ASIS 1999 Annual Meeting, Washington D.C., 1999.
- (15) Mohd Ghazali Mohayidin, Nor Azirawani, Man Norfaryanti Kamaruddin and Mar Idawati Margono, "The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities", Universiti Putra Malaysia, 2005.
- (16) Nunan, T., 'Predicting new territories and structures – distance education in the new millenium', Predicting new territories and structures, ODLAA 99 Biennial Forum, Deakin University, 1999.
- (17) Ouni A. Duzdert A. (2004), « Etat de l'art des approches de définition du Système de Gestion des Connaissances », article publié sur le site du 9^{ème} colloque de l'AIM : www.aim2004.int-evry.fr.

- (18) Pierre FUZEAU, Président du Groupe SERDA, Catalogue officiel du 6^{ème} Salon de Management, Casablanca 2005.
- (19) P, LASSEGUE., "Qu'est ce que la gestion ? Tout qu'a-t-elle été jusqu'à présent ? Rien que veut-elle devenir ? Quelque chose », dans Mélanges offerts à Pierre VIGREUX, Tome II, Travaux de recherches de l'I.P.A.-I.A.E de TOULOUSE, 1981, pp. 493-507.
- (20) Pornchulee, A. ; Knowledge Management in Higher Education, Proceedings of the 1st SEAMEO Education Congress, Bangkok, March 2001, Thailand.
- (21) Présidence de l'UAE, « Rapport d'autoévaluation de l'Université Abdelmalek Essaâdi », Université Abdelmalek Essaâdi, septembre 2010.
- (22) Reid, I.C. et Slay J., "The web, knowledge management and Universities", Flexible Learning Centre, University of South Australia, 1999.
- (23) Richard D. COLLIN, Fondateur et coprésident de l'International Centre de l'Efficiency Collective – Intelligence Collective, Coopération et Efficacité, Catalogue officiel du 6^{ème} Salon de Management, Casablanca 2005.
- (24) Rowley, J. ; "Is Higher Education Ready for Knowledge Management? " ; The International Journal of Educational Management, 2000.
- (25) Somchai Numprasertchai, Yuen Poovarawan, "Application of TIC and Knowledge Management in university of Kasetsart", International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM), Volume: 5, 2008.

ANNEXES

Annexe 1 : Pourcentage des stratégies

Le pourcentage des stratégies de création, de capitalisation, de transfert et de partage des connaissances pour l'ensemble de la stratégie du management des connaissances au niveau des établissements de l'université Abdelmalek Essaâdi peut être présenté comme suit :

Etablissement	% des Stratégies de Création & Transfert	% des Stratégies de Capitalisation & Partage
FST – Tanger	65%	35%
FSJES – Tanger	60%	40%
ESRFT de Tanger	60%	40%
ENCG – Tanger	53%	47%
FP – Larache	55%	45%
FLSH – Tétouan	65%	35%
ENS – Tétouan	70%	30%
FP – Tétouan	50%	50%
ENSA – Tétouan	75%	25%
FS – Tétouan	55%	45%

Annexe 2 : Pourcentage de la stratégie du management des connaissances

Le pourcentage de la stratégie du management des connaissances par rapport à l'ensemble des stratégies au niveau de l'université Abdelmalek Essaâdi peut être présenté comme suit :

- Si le pourcentage de la stratégie de management des connaissances par rapport à l'ensemble des stratégies est moins de 30% (Cas de FP-Tétouan, FST-Tanger) : Le niveau des étudiants et la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage est en nette diminution.
- Si le pourcentage de la stratégie de management des connaissances par rapport à l'ensemble des stratégies est entre 30% et 50% (Cas de FP-Larache, ENSA-Tanger) : Les responsables de l'université remarquent une constante augmentation au niveau des capacités des étudiants et de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.
- Si le pourcentage de la stratégie de management des connaissances par rapport à l'ensemble des stratégies est supérieur à 50% (Cas de ENCG-Tanger, FSJES-Tanger) : on constate un développement considérable dans le potentiel des étudiants et une insertion plus au moins rapide des lauréats dû à une croissance de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.

Annexe 3 : La situation sociotechnique et le management des connaissances

	Infrastructure	Relations sociales			Organisation	Lois & Règles	Situation Sociotechnique en général
		Conflits de pouvoir	Travail en équipe	Concurrence			
FP – Tétouan	Suffisante	Elevés	Inexistant	Négative	Non structurée	Instables	Instable
FS – Tétouan	Insuffisante	Non Elevés	Peu présent	Positive	Peu structurée	Acceptables	Instable
ENCG – Tanger	Suffisante	Quasi inexistantes	Elevé	Positive	Bien structurée	Stables	Stable
FP – Larache	Suffisante	Inexistantes	Encouragé	Absente	Non encore stable	Non encore stable	Stable
ENS – Tétouan	Insuffisante	Inexistantes	Elevé	Positive	Problèmes de coordination et en R. H.	Acceptables	Stable
ENSA – Tétouan	Insuffisante	Peu présents	Elevé	Négative	Non existantes	Instables	Instable
FSJES – Tanger	Insuffisante	Quasi inexistantes	Faible	Positive	Stable & structurée	Stables	Plutôt Stable
ESRF	Insuffis	Peu	Elevé	Positive	Peu	Stables	Stable

T de Tanger	ante	présents			structurée		
ENSA - Tanger	Insuffisante	Hauts / Bas	Peu présent	Faible (Individuelle)	Stable	Stables	Plutôt Stable
FLSH - Tétouan	Insuffisante	Elevés	Encouragé	Négative	Stable	Stables	Plus au moins stable
FST - Tanger	Insuffisante	Très Elevés	Elevé	Absente	Bien structurée	Suffisants & Stables	Instable

Situation Sociotechnique (UAE) :

Annexe 4 : Niveau de l'application des stratégies de Management des connaissances conçues par la présidence de l'université

- Le niveau de l'application des stratégies de Management des connaissances conçues par la présidence de l'université au niveau des 11 établissements peut être présenté dans le tableau suivant :

Etablissements	Niveau de l'application des stratégies de Management des connaissances conçues par la présidence de l'université
<i>FST- Tanger</i>	Introduit moyennement les stratégies de Management des Connaissances.
<i>ENSA - Tanger</i>	Introduit difficilement les stratégies de Management des Connaissances.
<i>FSJES – Tanger</i>	Agie indépendamment concernant les stratégies de Management des Connaissances.
<i>ESRFT de Tanger</i>	La présidence n'a pas un grand rôle dans ce domaine.
<i>ENCG – Tanger</i>	Le rôle de la présidence reste négligeable dans l'introduction des stratégies de Management des Connaissances au sein de l'école.
<i>FP – Larache</i>	La présidence ne joue pas un rôle très important dans ce domaine. Il est donc négligeable.
<i>FLSH – Tétouan</i>	L'introduction des stratégies de Management des Connaissances par la présidence reste faible mais non négligeable.
<i>ENS – Tétouan</i>	Introduction difficile des stratégies de Management des Connaissances conçues par la présidence.
<i>FP – Tétouan</i>	Fonctionne indépendamment de la présidence de l'université.

ENSA – Tétouan	Introduit difficilement les stratégies de Management des Connaissances conçues par la présidence de l'université.
FS – Tétouan	La faculté dispose de ses propres stratégies de Management des Connaissances et agit donc indépendamment dans ce domaine.

- En général les principales raisons de l'introduction difficile des stratégies de Management des connaissances avancées par les différentes composantes de l'université Abdelmalek Essâadi sont :

- * Décentralisation de la décision ;
- * Changements administratifs ;
- * Manque de ressources humaines qualifiées capables d'agir dans ce domaine ;
- * Absence d'une structure claire au niveau de certains établissements de l'université ;
- * Eloignement géographique pour certaines composantes de l'université.

Annexe 5 : L'application du Management des connaissances selon une vision administrative et/ou une vision académique

Pour appliquer le management des connaissances, les 11 établissements de l'université Abdelmalek Essaâdi suivent des approches différentes :

Etablissements	L'application du Management des connaissances : Vision Administrative / Vision Académique
FST- Tanger	La vision administrative l'emporte souvent sur la vision académique.
ENSA - Tanger	Une vision purement administrative.
FSJES - Tanger	L'administrative l'emporte toujours sur l'académique.
ESRFT de Tanger	L'école suit les deux démarches : académique et administrative. Mais, c'est la dernière qui représente le plus grand pourcentage.
ENCG - Tanger	L'école suit une démarche participative basée sur l'implication des enseignants dans les décisions prises dans ce domaine. La vision de l'ENCGT est donc académique.
FP - Larache	En raison de la jeunesse de la faculté c'est l'approche administrative qu'est favorisée par les responsables de cet établissement parce qu'elle est jugée plus pertinente dans cette situation.
FLSH - Tétouan	Les deux démarches sont utilisées par les responsables de la faculté.
ENS - Tétouan	Malgré une double utilisation de l'approche administrative et de l'approche académique, c'est la première qui a le dernier mot.
FP - Tétouan	Les décisions prises sont à 100% administrative.
ENSA - Tétouan	C'est le directeur de l'école qui gère selon une vision purement administrative.
FS - Tétouan	Les démarches sont à 100% administratives en suivant une approche plutôt classique caractérisée par l'influence d'un groupe de personnes au niveau de l'administration.