



**GROUPE INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

Centre des Etudes Doctorales en Gestion
Laboratoire de Recherche en Management

THESE présentée par :

Said EL MOUSTAFID

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

**LA GESTION DE LA CONTINUITÉ DES
CONNAISSANCES DANS LES ORGANISATIONS
PUBLIQUES**

Membres du Jury

Président	: Professeur Rachid Mrabet Groupe ISCAE
Directeur de Recherche	: Professeur Mustapha El Baze Groupe ISCAE
Co-directeur de Recherche	: Professeur Ahmed Bounfour Université Paris 11
Suffragants	: Professeur Ahmed Bouachik Université Mohammed V Rabat
	: Professeur Adil Bami Groupe ISCAE

Date de soutenance : **8 mars 2016**

Le Programme Doctoral du Groupe ISCAE n'entend donner ni approbation ni improbation au contenu des textes publiés dans ce rapport de thèse, ils doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

Résumé

Les connaissances sont reconnues comme une ressource importante pour les organisations publiques. La perte de connaissances critiques avec les départs de plus en plus massifs à la retraite des ressources humaines expérimentées peut constituer un risque pour la continuité des activités dans ces organisations d'autant plus que les réformes dans le secteur public ont changé le rôle de ces organisations pour en faire des organes de régulation, d'évaluation et de contrôle. De ce fait, ces organisations s'appuient fortement sur les connaissances de ces compétences pour réaliser leurs missions.

L'objectif de cette étude est d'évaluer, dans le contexte du secteur public, l'importance et les enjeux des connaissances et surtout d'élaborer et de proposer un cadre conceptuel (Framework) pour la gestion de la continuité des connaissances (GCC) dans ces organisations. Ce cadre identifie les principaux processus et les différents facteurs favorisant la mise en œuvre de ce processus dans un objectif d'assurer une continuité des connaissances suite aux départs des ressources humaines expérimentées.

Cette thèse a été réalisée dans un positionnement épistémologique interprétativiste et en faisant appel à une approche qualitative basée sur l'étude de cas comme stratégie de recherche. En mobilisant l'analyse documentaire et les entretiens comme outils d'investigation, l'analyse des données a été faite avec les outils de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT).

Le point de départ de cette étude était la réalisation d'une revue de la littérature sur les concepts et les types des connaissances et leur importance dans les organisations, les principaux modèles théoriques et opérationnels de la gestion des connaissances ainsi que le concept de la rétention des connaissances. L'analyse des processus et facteurs de la gestion des connaissances dans le contexte des organisations publiques a été faite pour élaborer un cadre conceptuel adapté à ces organisations.

Pour évaluer ce cadre conceptuel, une étude empirique a été menée dans le contexte de

l'administration publique marocaine. A travers le cas de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII).

Les résultats de cette étude montrent l'importance des éléments « *déclencheurs* » de la GCC à savoir l'importance et les enjeux des connaissances pour l'organisation et le risque de perte des connaissances critiques avec le départ des ressources et compétences. Ensuite, quatre processus de GCC ont été recensés à savoir l'identification et la cartographie, la capture et la capitalisation, le partage et le transfert, et, enfin, l'application des connaissances.

Cette étude a relevé également les principaux facteurs favorisant la gestion des connaissances dans les organisations publiques. Dans ce sens, la place des connaissances dans la stratégie de l'organisation, la structure organisationnelle, la présence et l'appréhension des valeurs tel le partage et la confiance dans la culture organisationnelle, les pratiques en matière de formation et d'incitations et l'apport des technologies de l'information sont autant de facteurs identifiés et déterminants pour favoriser une gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques.

Abstract

Knowledge is recognized as an important asset for public organizations. The loss of critical knowledge with massive retirement of experienced human resources may pose a risk to business continuity in these organizations especially that reforms in the public sector have changed the role of these organizations to make them as bodies in charge of regulation, assessment and control. Therefore, these organizations rely more heavily on the knowledge of those skills to achieve their missions.

The objective of this study is to evaluate, in the context of the public sector, the importance and challenges of knowledge and to develop and propose a framework for knowledge continuity management in public organizations. This framework identifies key processes and factors to implement in order to ensure knowledge continuity following the retirement of experienced human resources.

This thesis was carried out in an interpretativist epistemological positioning and using a qualitative approach with case study as research strategy. By mobilizing the documentary sources and interviews as investigation tools, data analysis was made with Thematic Content Analysis.

The starting point of this study was conducting a literature review on the concepts and types of knowledge and its importance to organizations, the main theoretical and operational models of knowledge management and the concept of knowledge retention. The analysis of the processes and factors of knowledge management in the context of public organizations was made to develop a framework adapted to these organizations.

To assess this framework, an empirical study was conducted in the context of the Moroccan public sector. Through the case of the Customs and Indirect Taxes administration. The study results show the importance of the "triggers" of the Knowledge Continuity Management (KCM) namely the importance and challenges of knowledge to the organization and the risk of losing critical knowledge with the departure of resources and skills. Then four KCM process

were identified namely the identification and mapping, capturing and capitalizing, sharing and transfer, and finally the application of knowledge.

This study also identified the main factors promoting knowledge management in public organizations. In this sense, the role of knowledge in the organization's strategy, organizational structure, the presence and the apprehension of such shared values and trust in the organizational culture, training practices and incentives and the contribution of information technology are all key factors that promote Knowledge Continuity Management in public organizations.

Remerciements

La réalisation de ce travail de recherche n'aurait été possible sans l'aide, le soutien et la disponibilité de plusieurs personnes. Mes remerciements vont à :

- mes directeurs de recherche Pr Mustapha El Base et Pr Ahmed Bounfour qui ont bien voulu encadrer cette thèse et qui m'ont accompagné avec leurs conseils, remarques et orientations ;
- professeurs Rachid Mrabet, Ahmed Bouachik et Adil Bami qui ont bien voulu faire part du jury de soutenance de cette thèse ;
- Pr Rachid Mrabet, directeur de l'Ecole Doctorale de l'ISCAE, pour son aide et son soutien tout au long de la préparation de cette thèse ;
- M. Zouhair Chorfi, Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects et aux dirigeants et responsables de cette administration qui ont bien voulu m'accueillir et m'accorder des entretiens ;
- Mme Yamina Andoh qui a facilité ce travail et a apporté son soutien tout au long de sa réalisation ;
- M. Abderazak El Mergaoui, Mme Dalila Adnane, Mme Milouda Mimouni et M. Ahmed El Bouazzaoui qui ont facilité la réalisation des entretiens et l'accès à la documentation ;
- Mme Sanaa Moussalim qui a bien voulu lire ce travail et donner ces remarques et conseils.

Mes remerciements vont également à ma femme, pour son soutien infaillible et pour avoir préparé les conditions nécessaires pour la réalisation de ce travail, à mes enfants, à toute ma famille et à mes amis.

A la mémoire de mon père

A ma mère

A ma femme

A Salma, Samy et Yasmine

Table des matières

Liste des tableaux	XIII
Liste des figures	XIV
Liste des abréviations	XVI
Chapitre 1. Introduction.....	1
1.1. Contexte de la recherche.....	1
1.2. Problématique	4
1.3. Questions de la recherche	7
1.4. Méthodologie	8
1.5. Structure de la thèse	9
Chapitre 2 : Revue de la littérature.....	12
Introduction.....	12
2.1. La connaissance	12
2.1.1. Donnée, information, connaissance et sagesse.....	14
2.1.1.1. Donnée et information	15
2.1.1.2. Information et connaissance	15
2.1.2. Types de connaissances	20
2.1.2.1. Connaissances tacites et connaissances explicites	21
2.1.2.2. Connaissances individuelles, collectives, organisationnelles.....	23
2.1.3. Connaissance et compétence	25
2.1.4. Connaissance et capital immatériel	27
2.1.5. La connaissance dans les théories économiques.....	29
2.1.6. La connaissance dans les théories de l'organisation	32
2.1.6.1. La connaissance dans les théories classiques	32
2.1.6.2. La connaissance dans les travaux de Peter Drucker	33
2.1.6.3. La connaissance dans la théorie de l'apprentissage organisationnel	33
2.1.6.4. La connaissance et la théorie des ressources	35
2.1.6.5. La théorie des connaissances (Knowledge Based View)	36
2.2. La gestion des connaissances.....	37
2.2.1. Définitions de la gestion des connaissances.....	37
2.2.2. Evolution et générations de la gestion des connaissances.....	40
2.2.3. Facteurs de succès de la gestion des connaissances	44
2.2.4. Facteurs d'échec de la gestion des connaissances	47
2.2.5. Modèles opérationnels de la gestion des connaissances	48
2.2.5.1. Les processus de la gestion des connaissances.....	53
2.2.5.2. Les facteurs facilitateurs de la gestion des connaissances.....	56

2.3. La rétention des connaissances.....	58
2.3.1. Le turnover des compétences et les départs massifs à la retraite	58
2.3.1.1. Raisons du turnover des compétences	60
2.3.1.2. Effets et conséquences du turnover des compétences et des départs à la retraite.....	61
2.3.2. Le départ des compétences et la perte des connaissances critiques	62
2.3.2.1. Le concept de connaissances critiques.....	62
2.3.2.2. La perte des connaissances critiques	64
2.3.3. Stratégies de rétention des connaissances.....	67
Conclusion	73
Chapitre 3. La gestion et la rétention des connaissances dans les organisations publiques	74
Introduction.....	74
3.1. Le secteur public et le management public.....	75
3.1.1. Le secteur public	75
3.1.2. L'administration publique	77
3.1.3. Le management public.....	81
3.1.4. La gouvernance dans les organisations publiques.....	87
3.2. La gestion des connaissances dans les organisations publiques.....	89
3.2.1. Importance de la gestion des connaissances pour les organisations publiques	90
3.2.2. Emergence et évolution de la gestion des connaissances dans les organisations publiques.....	95
3.2.3. Modèles et stratégies de gestion des connaissances dans les organisations publiques	104
3.2.3.1. Processus de gestion des connaissances dans les organisations publiques	105
3.2.3.2. Facteurs favorisant la gestion des connaissances dans les organisations publiques.....	110
3.3. Un cadre conceptuel de gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques.....	117
3.3.1. Les éléments déclencheurs de la gestion de la continuité des connaissances.....	118
3.3.1.1. Prise de conscience des risques de perte des connaissances	119
3.3.1.2. La perception de l'importance de la connaissance et de sa gestion.....	120
3.3.2. Les processus de la gestion de la continuité des connaissances	121
3.3.2.1. Cartographie des connaissances critiques	121
3.3.2.2. Capture et capitalisation des connaissances critiques.....	122
3.3.2.3. Transfert des connaissances.....	123
3.3.2.4. Application des connaissances	124
3.3.3. Les facteurs favorisant la gestion de la continuité des connaissances	124
3.3.3.1. Politique et stratégie	125
3.3.3.2. Culture organisationnelle	126
3.3.3.3. Structure organisationnelle.....	127
3.3.3.4. Gestion des Ressources Humaines.....	127
3.3.3.5. Technologies de l'information.....	129
3.3.4. La continuité des connaissances.....	130
Conclusion	132

Chapitre 4. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche.....	133
Introduction.....	133
4.1. Positionnement épistémologique	133
4.1.1. Les courants scientifiques	134
4.1.1.1. Le rationalisme	134
4.1.1.2. L'empirisme	135
4.1.2. Les paradigmes scientifiques	136
4.1.2.1. Le paradigme des sciences naturelles	136
4.1.2.2. Le paradigme des sciences de l'artificiel	136
4.1.3. Les paradigmes épistémologiques	137
4.1.3.1. Le positivisme	138
4.1.3.2. Le constructivisme et l'interprétativisme.....	139
4.1.4. Les modes de raisonnement	141
4.1.5. Justification du positionnement épistémologique	142
4.2. Méthodologie de recherche.....	144
4.2.1. Justification du choix de l'étude de cas comme méthode de recherche.....	146
4.2.2. Justification du choix d'un cas unique	149
4.2.3. Sélection du cas.....	151
4.2.4. Collecte des données	152
4.2.4.1. L'interview	153
4.2.4.2. Les sources documentaires	155
4.2.5. Analyse des données.....	156
Conclusion	159
Chapitre 5. Etude de cas dans l'administration publique marocaine.....	160
Introduction.....	160
5.1. L'Administration Publique marocaine et ses réformes	160
5.1.1. Historique et évolution de l'administration publique marocaine	160
5.1.2. Les principales réformes de l'administration publique marocaine	163
5.1.3. Les départs à la retraite dans l'administration publique marocaine	167
5.1.3.1. L'opération de départ volontaire à la retraite.....	167
5.1.3.2. Les départs à la retraite dans l'administration publique marocaine	171
5.2. Présentation du cas étudié : l'Administration des Douanes et Impôts Indirects	174
5.2.1. Histoire des douanes au Maroc	175
5.2.2. Missions et attributions de l'ADII.....	178
5.2.3. Organisation de l'ADII	180
5.2.3.1. Administration Centrale :	181
5.2.3.2. Directions régionales :	181
5.2.4. Les ressources humaines de l'ADII.....	182
5.3. Sélection des répondants	184
5.4. Procédure et instruments de l'étude.....	185

Conclusion	187
Chapitre 6. Discussion des résultats	188
Introduction.....	188
6.1. Les éléments « déclencheurs » de la GCC	189
6.1.1. Statut et enjeux des connaissances à l'ADII.....	189
6.1.1.1. Importance des connaissances dans les métiers de douanes :	190
6.1.1.1.1. Métiers de douanes et connaissances requises	190
6.1.1.1.2. Perception de l'importance des connaissances au niveau de l'ADII.....	196
6.1.1.2. Initiatives en matière de gestion des connaissances	200
6.1.1.2.1. Projet Knowledge Management	200
6.1.1.2.2. Cycle de la préparation de la relève de l'ADII	203
6.1.1.2.3. Plan de transfert et de capitalisation des compétences du MEF	209
6.1.1.3. Connaissances tacites et connaissances explicites dans l'ADII	213
6.1.2. Les départs des compétences à l'ADII.....	215
6.1.3. Le risque de perte des connaissances critiques à l'ADII	220
6.2. Les processus de la gestion des connaissances au sein de l'ADII	225
6.2.1. Cartographie des connaissances	226
6.2.1.1. Les outils de la GPEEC et la cartographie des connaissances.....	226
6.2.1.2. Intranet et cartographie des connaissances	228
6.2.1.3. Analyse de la criticité.....	229
6.2.2. Capture et capitalisation des connaissances	231
6.2.3. Partage et transfert des connaissances	235
6.2.3.1. Partage et transfert des connaissances tacites	237
6.2.3.2. Codification et partage des connaissances explicites	247
6.2.4. Application des connaissances.....	254
6.3. Les facteurs de la gestion des connaissances au sein de l'ADII.....	257
6.3.1. Stratégie	258
6.3.1.1. Directives et politiques publiques	259
6.3.1.2. Directives des organisations internationales	260
6.3.1.3. Stratégie de l'organisation et stratégie de gestion des connaissances.....	262
6.3.2. Structure organisationnelle	265
6.3.3. Culture organisationnelle.....	268
6.3.3.1. La culture de service public	269
6.3.3.2. La culture de partage.....	271
6.3.3.3. La confiance.....	272
6.3.3.4. Le leadership.....	273
6.3.4. Gestion des ressources humaines.....	274
6.3.4.1. La GPEEC.....	275
6.3.4.2. La formation	276
6.3.4.3. Les incitations au partage des connaissances	282
6.3.5. Technologies de l'information	283
6.3.5.1. L'infrastructure technologique de l'ADII	284
6.3.5.2. Les outils technologiques à l'ADII.....	285

6.3.5.3. Le savoir-faire technologique de l'ADII	286
6.4. La gestion des connaissances et la continuité des activités	288
6.5. Conclusions de l'étude de cas	293
6.5.1. Réponses aux questions de recherche.....	294
6.5.1.1. Quel est le statut et quels sont les enjeux des connaissances dans les organisations publiques ?	294
6.5.1.2. Quel est le degré de prise de conscience du risque de la perte des connaissances critiques suite au départ des compétences expérimentées dans les organisations publiques ?	295
6.5.1.3. Quelles sont les processus requis pour la rétention des connaissances dans les organisations publiques marocaines ?.....	296
6.5.1.4. Quels sont les facteurs favorisant la rétention des connaissances dans les organisations publiques ?	297
Chapitre 7. Conclusions.....	301
7.1. Les conclusions théoriques	302
7.1.1. La perception des enjeux des connaissances dans les organisations publiques	303
7.1.2. La gestion des connaissances et la perte des connaissances critiques.....	304
7.1.3. Un cadre conceptuel pour la GCC dans les organisations publiques	305
7.2. Les conclusions méthodologiques	308
7.3. Les implications managériales	308
7.4. Limites de la recherche.....	310
7.5. Recherche future sur le sujet	311
Références.....	312
Annexes.....	327
Annexe 1. Guide d'interview.....	328
Annexe 2. Transcription d'une interview	333
Annexe 3. Organigramme de l'administration centrale de l'ADII	340
Annexe 4. Organigramme des directions régionales de l'ADII.....	341
Annexe 5. Grille de codage	342
Annexe 6. Note du Ministre de l'Economie et des Finances sur le transfert et la capitalisation des compétences.....	343

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions de la connaissance	14
Tableau 2 : Définitions des concepts Donnée, Information, Connaissance et Sagesse.....	18
Tableau 3 : Perspectives pour la définition de la connaissance et leurs implications.....	20
Tableau 4 : Taxonomie du Capital Intellectuel.....	29
Tableau 5 : Définitions de la gestion des connaissances	39
Tableau 6 : Facteurs potentiels de succès de la GC	44
Tableau 7 : Résumé des facteurs de succès de la GC.....	45
Tableau 8 : Etapes de développement de la GC dans une organisation	50
Tableau 9 : Catégories des coûts du turnover du staff	62
Tableau 10 : La grille des critères de criticité.....	64
Tableau 11 : Distinction entre organisations publiques et privées sur la base de la propriété	75
Tableau 12 : Administration publique vs management public	82
Tableau 13 : Caractéristique du nouveau management public	83
Tableau 14 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	141
Tableau 15 : Comparaison des différentes stratégies de recherche	147
Tableau 16 : Les différents types de cas	147
Tableau 17 : Tactiques pour l'étude de cas.....	149
Tableau 18 : Types de designs d'études de cas.....	150
Tableau 19 : Répartition des effectifs de départ volontaire à la retraite par tranches d'âge	169
Tableau 20 : Structure des effectifs civils par tranches d'âge en 2012	171
Tableau 21 : Départs à la retraite dans les 10, 20 et 30 prochaines années du personnel civil de l'AP marocaine	172
Tableau 22 : Cycles de préparation de la relève organisés entre 2012 et 2014.....	206
Tableau 23 : Répartition des départs volontaires par échelle de rémunération.....	219

Liste des figures

Figure 1 : Structure de la thèse	11
Figure 2 : Hiérarchie de la connaissance	15
Figure 3 : Relations entre donnée, information et connaissance	17
Figure 4: Modes de conversion des connaissances	22
Figure 5 : Contenus créés par les modes de conversion des connaissances	23
Figure 6 : Niveaux organisationnels de connaissances	24
Figure 7 : Les quatre caractéristiques du <i>ba</i>	25
Figure 8 : Composantes des actifs immatériels	28
Figure 9 : Apprentissage en simple et en double boucle	34
Figure 10 : Modèle de succès de la GC de Jennex et Olfman	46
Figure 11 : Les risques de pertes des connaissances	65
Figure 12 : Modèle de rétention des connaissances pour les PME	68
Figure 13 : Le cycle de rétention des connaissances critiques	69
Figure 14 : Modèle de GC pour l'E-Gouvernement.....	99
Figure 15 : Mécanismes et processus fondamentaux d'un système de GC pour les organisations publiques	106
Figure 16 : Modèle de GC dans le secteur public.....	107
Figure 17 : Processus de gestion des connaissances	110
Figure 18 : Caractéristiques culturelles et interaction sociale	112
Figure 19 : Présentation graphique du cadre conceptuel de la GCC dans les organisations publiques	131
Figure 20 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif	156
Figure 21 : Organigramme de l'Etat marocain	161
Figure 22 : Missions de l'ADII	179
Figure 23 : Schéma organisationnel de l'ADII	180
Figure 24 : Effectif de l'ADII par genre à fin 2014	182
Figure 25 : Répartition de l'effectif de l'ADII par tranche d'âge à fin 2014	182
Figure 26 : Répartition de l'effectif de l'ADII par affectation à fin 2014.....	183
Figure 27 : Part de l'effectif de chaque direction régionale dans l'effectif global de l'ADII à fin 2014.....	183
Figure 28 : Répartition de l'effectif de l'ADII par domaine d'activités.....	183
Figure 29 : Répartition de l'effectif de l'ADII par classe d'agent à fin 2014.....	183
Figure 30 : Nombre de codes par catégorie de codes et par source	188
Figure 31 : nombre de codes pour la catégorie "déclencheurs" par source	189
Figure 32 : Projection des départs à la retraite 2014-2023	209
Figure 33 : Schéma global du dispositif de transfert des compétences	211
Figure 34 : Evolution de l'effectif total de l'ADII entre 1999 et 2019	215
Figure 35 : Nombre de départs à la retraite prévus entre 2015 et 2019.....	215
Figure 36 : nombre de codes pour la catégorie "processus" par source	226

Figure 37 : nombre de codes pour la catégorie "facteurs" par source.....	258
Figure 38 : Engagements et objectifs du plan stratégique 2011-2015 de l'ADII	263
Figure 39 : nombre de codes pour la catégorie "continuité" par source	288

Liste des abréviations

ACT	: Analyse de Contenu Thématique
ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
ADIL	: Assistant de dédouanement des marchandises à l'importation en ligne
ANRT	: Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
AP	: Administration Publique
APEBI	: Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring
BADR	: Base Automatisée des Douanes en Réseau
B.O.	: Bulletin Officiel
CKO	: Chief Knowledge Officer
E-Gov	: Gouvernement Electronique (Electronic Government)
GC	: Gestion des Connaissances
GCC	: Gestion de la Continuité des Connaissances
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
JHF	: Jour/ Homme/ Formation
KM	: Knowledge Management
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MFPMA	: Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
NPM	: Nouveau Management Public (New Public Management)
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PARAP	: Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique
RH	: Ressources Humaines
RIAD	: système « Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes »
RSSI	: Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
SAAD	: Système Automatique d'aide à la décision
SADOC	: Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes
TI	: Technologies de l'Information
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UE	: Union Européenne

Chapitre 1. Introduction

1.1. Contexte de la recherche

Le monde vit aujourd'hui sous l'effet de changements rapides dus à la globalisation, à l'émergence de l'économie fondée sur la connaissance et à l'évolution accélérée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En quelques années, l'immatériel s'est imposé comme un moteur déterminant de la croissance des économies (Bounfour 1998; Bounfour & Edvinsson 2005). L'immatériel étant défini comme « *la matière intellectuelle - connaissances, informations, propriété intellectuelle, expériences– dont une entreprise peut se servir pour créer de la valeur* » (Stewart 1997, p.XI).

Dans les économies fondées sur les connaissances, le savoir est le facteur critique de la production et le capital humain est considéré comme l'actif qui a le plus de valeur. Par ailleurs, une grande part du produit intérieur brut (PIB) provient, dans ces économies, des industries basées sur les connaissances (haute et moyenne technologies, services financiers, enseignement, etc.) et une grande part de l'investissement est consacrée à la recherche-développement (R&D) (OCDE 1996).

Le savoir est ainsi reconnu comme source d'avantage concurrentiel non seulement pour les entreprises mais également pour les pays. Drucker (1993) affirme que « *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* ».

Les entreprises privées, soucieuses de leur compétitivité, ont depuis longtemps adopté des démarches pour gérer leur capital immatériel et exploiter leurs connaissances afin d'améliorer leur performances. C'est ainsi qu'est née la gestion des connaissances ou le Knowledge Management (KM)¹.

¹ Dans ce document, nous allons utiliser le concept « gestion des connaissances » comme traduction de « Knowledge management » sachant que d'autres traductions sont utilisées telles que « gestion des savoirs » ou « management des connaissances ».

Le développement de cette démarche s'est fait dans les organisations privées et après plus de deux décennies de pratique, il est acquis que le KM n'est pas une nouvelle « *mode* » mais bien une démarche de management qui contribue à la performance des organisations (Cong & Pandya 2003).

De leur côté, les gouvernements réalisent de plus en plus aujourd'hui l'importance de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la prise de décision et de la qualité des services offerts aux citoyens. Plusieurs pays ont ainsi lancé des stratégies et des programmes favorisant la mise en œuvre de démarches de gestion des connaissances dans leurs administrations (UNDESA 2007; Fresneda & Gonçalves 2008; Ikhsan & Rowland 2004c).

Au Maroc, la volonté d'insertion du pays dans la société mondiale de l'information et du savoir a été clairement exprimée au début du deuxième millénaire. « *Nous nous devons de hisser le Maroc au rang des pays qui font des Technologies de l'Information, de l'Internet et des services liés, un facteur déterminant de développement économique et social et de compétitivité* » affirmait le Premier Ministre marocain en 2003.²

Partant de cette volonté politique claire, le Maroc a mis en œuvre des programmes de développement visant à tirer profit de son capital immatériel et à développer une économie fondée sur les connaissances. La stratégie de développement industriel baptisée « Emergence » fait une place importante au développement des compétences et vise à favoriser des activités économiques basées sur les connaissances (services informatiques, services financiers, etc.) (Ministère de l'Industrie 2009b).

Au niveau sectoriel, le Maroc a mis en place plusieurs programmes pour faire des TIC un moteur de développement économique. La stratégie « E-Maroc » a été un programme ambitieux conforté par la signature d'un contrat progrès avec les professionnels (Apebi 2001). La stratégie « Maroc Numéric 2013 » est ensuite venue donner un nouvel élan au secteur des TIC et affirmer son importance dans le développement d'une société de l'information et du

² Discours de Driss Jettou, Premier Ministre marocain, à l'occasion des journées sur l'administration électronique, Rabat, le 07/07/2003 (site web : www.cg.gov.ma).

savoir (Ministère de l'Industrie 2009a).

Ces stratégies de développement ne peuvent réussir sans une administration moderne et efficace. Conscient de ce fait, le Maroc a initié des réformes politiques et institutionnelles tant au niveau national qu'à l'échelon des collectivités locales pour moderniser son administration. En effet, le Maroc considère la réforme de l'administration publique comme « *une composante essentielle de l'amélioration de la gouvernance et se trouve au centre des réformes économiques et sociales que le gouvernement mène pour améliorer la performance économique et améliorer sa capacité de réalisation d'une croissance soutenue* » (Banque Mondiale 2010, p.1).

Conscient de l'importance du rôle de l'administration dans les réformes politiques et économiques du pays, le Maroc a initié une réforme de son administration au début des années 2000. Sur la base d'un rapport de la Banque Mondiale de 1995 qui va révéler un diagnostic de l'état de l'administration marocaine et qui a émis des critiques structurelles sur l'organisation de cette administration et sur la fonction publique (Banque Mondiale 1995), une réforme ambitieuse de l'administration marocaine a été lancée avec l'appui de bailleurs de fonds internationaux (Banque Africaine de Développement 2010; Banque Mondiale 2010). Cette réforme vise à assurer la viabilité du cadre macroéconomique en améliorant l'efficacité des dépenses publiques et en assurant une répartition optimale des ressources budgétaires. Parmi les objectifs de ce programme de réformes l'amélioration de la gestion des ressources humaines et de la qualité des services publics (Banque Mondiale 2010; Banque Africaine de Développement 2010).

Malgré cette volonté affichée et les initiatives du gouvernement, l'Administration publique marocaine est souvent décriée pour son manque d'efficacité et de transparence. La relation entre cette administration et les citoyens souffre d'un manque de confiance apparent de ces derniers (Ourzik 2005, p.133). Les citoyens restent critiques sur l'efficacité des services rendus par l'Administration publique tel que le montre une étude-terrain publiée en 2006 par l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (Ourzik & Ouazzani Chahdi 2006).

L'Administration publique marocaine est ainsi appelée à entreprendre toutes les démarches

pour se moderniser et regagner la confiance de ses « *clients* » que sont les citoyens et les entreprises. La gestion des connaissances fait partie de ces démarches. Elle est aujourd'hui prônée pour bâtir la confiance dans les gouvernements auprès des citoyens. De cela atteste les expériences de plusieurs pays (UNDESA 2007; UNDESA 2005).

Le recours de l'Administration publique marocaine à cette démarche reste toutefois rare et limité à des initiatives éparpillées. Les programmes de modernisation n'accordent pas d'intérêt à cette démarche. La stratégie E-Maroc 2010 (lancée en 2005) qui avait pour objectif d'insérer le Maroc dans la société du savoir ne fait aucune allusion à la gestion des connaissances (Louis Lengrand & Associés 2002); tout comme la stratégie sectorielle de développement des TIC appelée « Maroc Numéric 2013 » actuellement en cours de mise en œuvre (Ministère de l'Industrie 2009a) ou sa composante dédiée à l'administration électronique (Ministère de l'Industrie 2011).

1.2. Problématique

L'administration publique marocaine est appelée à jouer un rôle majeur dans le développement politique, économique et social du Maroc. En effet, « *les modes d'organisation et de fonctionnement des administrations ne doivent pas constituer un obstacle à la mise en œuvre des réformes politiques et économiques mais doivent plutôt faciliter et accélérer leur application* » (Ourzik 2005, p.126). Les réformes initiées au Maroc depuis quelques décennies ne peuvent se faire sans une administration efficace et performante. La nécessité de cette réforme se justifie également par le fait que l'appareil administratif est décrié et critiqué par les citoyens, les entreprises et les chercheurs (Benosmane 2004, p.3).

Par ailleurs, l'administration publique marocaine fait face à un autre défi majeur : les départs à la retraite des ressources humaines expérimentées. Le nombre de fonctionnaires qui seront admis à la retraite entre 2012 et 2018 serait de 97 000 personnes, avec une moyenne annuelle de 13 858 (Ben Osmane 2005, p.10).

Dans un souci de réduction de la masse salariale et dans le cadre du programme de réforme de l'administration publique marocaine initiée en 2002 (Banque Africaine de Développement

2010; Banque Mondiale 2010), l'Etat a décidé d'accélérer le processus des départs à la retraite en mettant en place un programme de départ volontaire à la retraite baptisé «Intilaka». Ce programme s'inscrivait dans le cadre du programme gouvernemental relatif à la modernisation de l'administration publique visant « *la mise en application d'une nouvelle politique de rationalisation de la gestion des ressources humaines, la maîtrise de la masse salariale et l'augmentation du rendement des secteurs publics* » (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2005, p.7).

Ce programme avait pour objectifs principalement de (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2005, p.109):

- *« Améliorer et rationaliser la gestion des ressources humaines par la réduction des sureffectifs dans certains corps et certains départements de la fonction publique,*
- *Permettre à l'Administration de disposer de possibilités de recrutement de compétences selon une gestion prévisionnelle des ressources humaines,*
- *Assurer une meilleure répartition des effectifs compte tenu des besoins réels identifiés par les différentes administrations,*
- *Stabiliser la masse salariale à un niveau adéquat,*
- *Créer les conditions favorables à la promotion de l'emploi et à l'encouragement de l'investissement au profit des fonctionnaires optant pour le départ volontaire en leur permettant d'investir dans les projets de petites et moyennes entreprises ».*

Ce programme, réalisé en deux phases entre 2004 et 2005, a permis à 38 763 fonctionnaires de partir à la retraite. Le plus grand nombre des départs a été enregistré dans les départements de l'éducation nationale (33% des départs), la sûreté nationale et l'agriculture (9%) et la santé (6%). La majorité des partants étaient des cadres et cadres supérieurs (54% des départs) et avaient une longue expérience (62% des partants avaient plus de 25 ans d'ancienneté) (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2005, pp.25-46).

L'opération n'a fait que ralentir pour une courte durée le phénomène des départs à la retraite dans l'administration marocaine. Ces départs vont s'accroître durant les prochaines années. En effet et à fin 2010, l'administration publique marocaine comptait plus de 160 000

fonctionnaires âgés de plus de 50 ans (Ministère de la modernisation des secteurs publics 2011). Ces départs auront un impact certain sur l'administration qui perdra des compétences qui ont accumulé des expériences et des connaissances au fil des années.

Si ce programme a réalisé une partie de ses objectifs et notamment la réduction de la masse salariale et le rajeunissement du management (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2005, p.110), il a également révélé un problème majeur auquel doit faire face l'administration publique marocaine durant les prochaines années : la perte des connaissances critiques à cause des départs massifs à la retraite.

L'administration publique marocaine n'accorde aucune importance à la perte des connaissances due aux départs de la retraite. La motivation de l'opération de départ volontaire était essentiellement la réduction de la masse salariale sans se soucier des risques de perte des connaissances critiques qui auront un impact sur la bonne marche de l'administration et sa capacité à offrir un service public de qualité. Cette opération a ouvert les portes du départ à de hauts cadres expérimentés et avec un niveau d'éducation élevé ; ce qui a engendré des effets négatifs sur le fonctionnement de l'administration et sur la qualité des services offerts dans plusieurs départements ministériels tels l'éducation, l'agriculture et la santé (El Massnaoui & Biygautane 2011, p.6).

Les départs massifs à la retraite mettent en exergue la nécessité de la rétention et du transfert des connaissances au sein des organisations publiques marocaines. Cette problématique de rétention et de transfert des connaissances soulève trois types de problèmes : *« les problèmes liés à la capitalisation, à la rétention et au transfert des savoirs des travailleurs qui quittent ou quitteront prochainement les organisations, les problèmes liés au partage et à l'échange des connaissances en cours d'emploi et, les problèmes relevant de l'intégration des nouveaux travailleurs qui doivent à la fois intégrer le capital savoir de l'organisation, mais qui souhaitent tout autant contribuer à son renouvellement »* (Jacob & Harvey 2005, p.12).

Le programme de départ volontaire à la retraite n'a pas été accompagné d'une stratégie de gestion des connaissances. L'administration publique n'a pas mis en place des outils de gestion qui pourraient documenter, stocker et préserver les connaissances et l'expertise du personnel

partant. Certaines organisations publiques ont eu du mal à fournir des services aux mêmes niveaux de qualité, étant donné que les nouveaux employés n'ont pas bénéficié de toute l'orientation et l'expertise des cadres partants et ont eu besoin de temps pour acquérir les compétences nécessaires pour remplir leurs nouvelles fonctions (El Massnaoui & Biygautane 2011, p.23).

La rétention des connaissances permet de capturer les connaissances et l'expertise des employés avant leurs départs de l'organisation. Elle permet de développer une approche appropriée pour capturer l'expertise et préserver les connaissances organisationnelles (Kim 2005, p.49). Plusieurs organisations publiques dans d'autres contextes ont développé des approches pour retenir les connaissances critiques des fonctionnaires et employés qui quittent l'organisation (Liebowitz 2009; Dewah 2012; Martins 2010).

Partant de ces éléments et vu le défi des pertes des connaissances critiques à cause des départs à la retraite dans les organisations publiques, cette recherche vise à étudier cette problématique et à proposer un cadre conceptuel pour l'approcher. Cette étude vise à répondre à la question principale suivante : « **comment retenir les connaissances critiques dans les organisations publiques marocaines suite aux départs des compétences ?** ». A notre connaissance, cette problématique n'a pas été abordée à ce jour dans le contexte des organisations publiques.

1.3. Questions de la recherche

Le but de cette recherche est d'établir comment les organisations publiques peuvent capturer et retenir les connaissances critiques suite aux départs de leurs compétences. L'objectif est de définir un cadre conceptuel pour la rétention des connaissances et assurer la continuité des connaissances critiques. Afin d'atteindre ce but, les réponses aux questions suivantes sont recherchées :

- Quel est le statut et quels sont les enjeux des connaissances dans les organisations publiques ?
- Quel est le degré de prise de conscience du risque de la perte des connaissances

critiques suite au départ des compétences expérimentées dans les organisations publiques ?

- Quelles sont les processus nécessaires pour la rétention des connaissances critiques dans les organisations publiques marocaines ?
- Quels sont les principaux facteurs favorisant la rétention des connaissances critiques dans organisations publiques ?

1.4. Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, une revue de la littérature a été réalisée. Cette revue avait un double objectif : premièrement, cerner le cadre théorique de la gestion des connaissances et, deuxièmement, comprendre le contexte des organisations publiques et leurs modes de management. Pour atteindre le premier objectif, nous nous sommes attelés à l'étude des concepts clés (donnée, information, connaissance et compétence) avant d'étudier les types de connaissances et leurs modes de conversion. Par ailleurs, nous avons étudié les théories qui ont touché à la connaissance notamment la théorie des ressources (Resource Based View) avec un focus sur la théorie des connaissances (Knowledge Based View).

En deuxième lieu, nous avons revu les concepts clés de secteur public et d'organisations publiques. Une attention particulière a été accordée aux théories de gestion de ces organisations partant de l'administration publique jusqu'au nouveau management public. Le risque de perte des connaissances critiques dans ces organisations a été étudié pour aboutir à un cadre conceptuel de la Gestion de la Continuité des Connaissances (GCC) dans les organisations publiques.

L'étude de cas a été choisie comme stratégie de recherche. Un cas unique a été étudié au vu du cadre conceptuel élaboré à partir de l'analyse théorique. Deux outils d'investigation ont été mobilisés à savoir l'analyse documentaire et l'interview. L'analyse des données ainsi collectées a été faite en utilisant l'Analyse de Contenu Thématique (ACT). Le logiciel NVIVO a été utilisé pour nous aider dans cette analyse.

1.5. Structure de la thèse

Cette étude est structurée en sept chapitres (voir Figure 1). Le présent chapitre introduit cette recherche. Il présente le contexte, la problématique, les questions ainsi que la méthodologie suivie pour la réalisation de cette recherche.

Le chapitre 2 présente la revue de la littérature réalisée dans le cadre de cette recherche. Cette revue a concernée d'abord les concepts pour en déterminer les contours en insistant sur le concept des connaissances et ses types (explicites et tacites). Ensuite, cette revue a concerné les principales théories qui ont traité de la connaissance notamment la théorie de la connaissance faisant partie des travaux de la théorie des ressources. Une revue des modèles théoriques et opérationnels de la gestion des connaissances a été également réalisée.

Le chapitre 3 traite de la gestion des connaissances dans le contexte des organisations publiques. Une revue du secteur public et de ces théories de management a été réalisée en premier. En deuxième lieu, une revue des processus et facteurs de la gestion des connaissances dans les organisations publiques a été faite avant d'insister sur la question particulière de la rétention des connaissances critiques. L'aboutissement de cette analyse et de la revue de la littérature est un cadre conceptuel de la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques.

Le chapitre 4 présente et justifie les différents choix épistémologiques et méthodologiques qui ont conditionné cette recherche. Une revue des paradigmes épistémologiques a été faite pour aboutir à un positionnement épistémologique interprétativiste pour cette recherche. Les choix méthodologiques ont ensuite été présentés ainsi que la justification de l'étude de cas unique de type enchâssé comme stratégie de recherche. Par la suite, ce chapitre argumente les différents outils et instrument de collecte et d'analyse des données mobilisés pour la réalisation de cette étude.

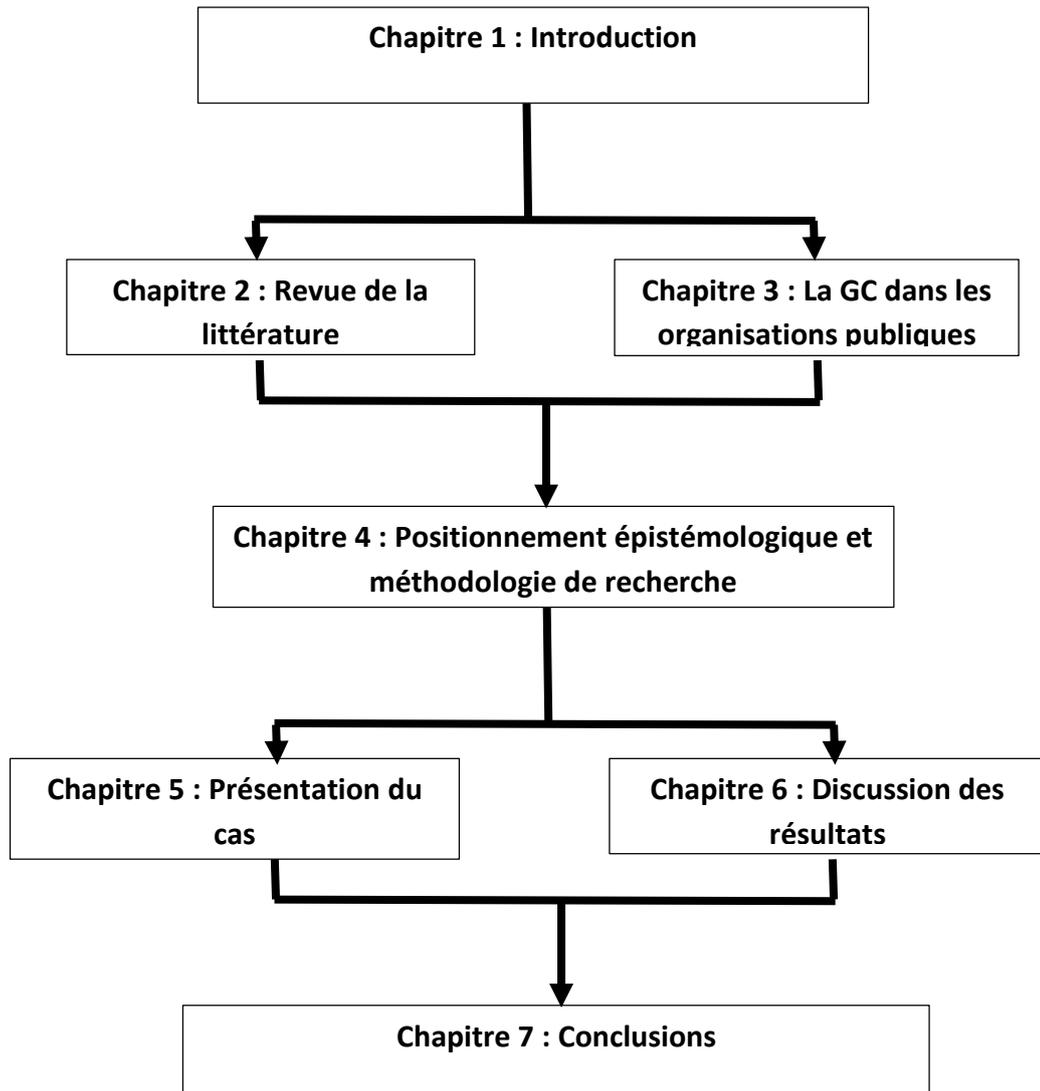
Le chapitre 5 présente le contexte de l'étude de cas qui est l'administration publique marocaine pour ensuite insister sur l'Administration des Douanes et Impôts Indirects comme cas d'étude. Cette organisation a été présentée à travers son historique, ses missions, son

organisation et ses ressources humaines. L'accent a été mis ensuite sur les critères de sélection des répondants et sur la procédure de la réalisation de la collecte et l'analyse des données relative à l'étude du cas choisi.

Le chapitre 6 discute les résultats obtenus suite à l'analyse des données collectées sur la gestion de la continuité des connaissances dans le cas de notre étude. Cette discussion a été opérée au vu du cadre conceptuel élaboré suite à la revue de littérature. Cette discussion a ainsi concerné les éléments déclencheurs de la GCC, les différents processus identifiés et les facteurs favorisant la GCC.

Le chapitre 7 présente les conclusions de cette recherche tant au niveau théorique que méthodologique ainsi que les implications et apports managériaux de la recherche. Enfin, ce chapitre présente les limites de cette recherche ainsi que les voies qu'elle ouvre pour des recherches futures sur le sujet.

Figure 1 : Structure de la thèse



Chapitre 2 : Revue de la littérature

Introduction

Pour apprécier la gestion des connaissances (GC), il faut tout d'abord cerner ce qu'est la « *connaissance* » en la différenciant des concepts « *donnée* » et « *information* ». Par ailleurs, la gestion des connaissances repose sur la distinction de deux types de connaissances : tacites et explicites. Dans ce chapitre, il s'agira, après l'explicitation de ce qu'est la connaissance, de voir également sa place dans les théories économiques et les théories d'organisation.

Dans ce chapitre, nous allons également étudier la gestion des connaissances à travers ses définitions, son évolution et ses facteurs de succès et d'échec. Ensuite, quelques modèles de GC seront présentés à travers leurs processus et les facteurs « facilitateurs » de la GC. Enfin, un focus sera fait sur la rétention des connaissances en tant que partie importante de la GC. En premier lieu, seront présentés les risques liés à la perte de connaissances que présentent le turnover des compétences et les départs massifs à la retraite. En second lieu, quelques cadres conceptuels de la rétention des connaissances seront revus.

2.1. La connaissance

La connaissance existe dans toute activité humaine, académique soit-elle ou pratique. L'être humain peut créer, produire, diffuser, vendre et consommer les connaissances à travers la réflexion et les symboles. Malgré cette présence et les différents travaux de recherche, il est difficile de trouver une définition de la connaissance universellement acceptée.

Définir la connaissance a été une préoccupation des philosophes tout au long de l'histoire de la pensée humaine. Nonaka (1994, p.15) estime que l'histoire de la philosophie depuis la période grecque a été une recherche sans fin d'une définition de la connaissance. Le débat épistémologique sur cette question a été soulevé par les philosophes grecs. Platon avait défini, dans son ouvrage « *Theaetetus* », la connaissance comme « *une croyance vraie justifiée* » (Chappell 2011, p.3). Hirschheim (1985) a étudié les aspects fondamentaux de l'épistémologie

de la théorie de la connaissance chez les philosophes grecs et affirme que ces derniers divisent la connaissance en deux types: « *doxa* » (censée être vraie) et « *episteme* » (connue et avérée vraie). D'un point de vue méthodologique, la science est le processus qui convertit « *doxa* » en « *episteme* » (Hirschheim 1985, p. 1).

Drucker (1993, p. 24) relève que jusqu'au milieu des années 1700, la pensée occidentale considérait la connaissance comme « *existante* » et non comme une « *capacité de faire* » ou la possession d'une compétence particulière. Il a suggéré trois ères distinctes durant lesquelles la conception humaine de la connaissance a changé de « *la connaissance générale* » à la « *connaissance spécifique* » liée à des domaines particuliers et à l'action (Drucker 1993, p.24). Ces trois ères peuvent être résumées comme suit :

- De 1750 à 1850: la connaissance a été appliquée aux outils, aux processus et aux produits donnant naissance à la révolution industrielle ;
- De 1880 à 1938: La connaissance a été appliquée aux processus de travail et le focus a été mis sur l'augmentation de la productivité ;
- A partir de la fin de 1945: la connaissance a été appliqué au « *savoir à propos* » (knowing about) et « *savoir comment* » (knowing how). Cette ère est considérée comme la « *révolution managerielle* ».

Depuis, une variété de définitions de la connaissance ont été proposées (voir Tableau 1). La difficulté à définir cette importante ressource est due au fait que le concept de la connaissance est évident en lui-même (*self-evident concept*) (Barquin 2001, p.127; Gan 2006, p.20). Par ailleurs, les interrelations entre la connaissance et les concepts « donnée » et « information » rend plus difficile l'essai de définition (Gan 2006, pp.20-21).

Tableau 1 : Définitions de la connaissance

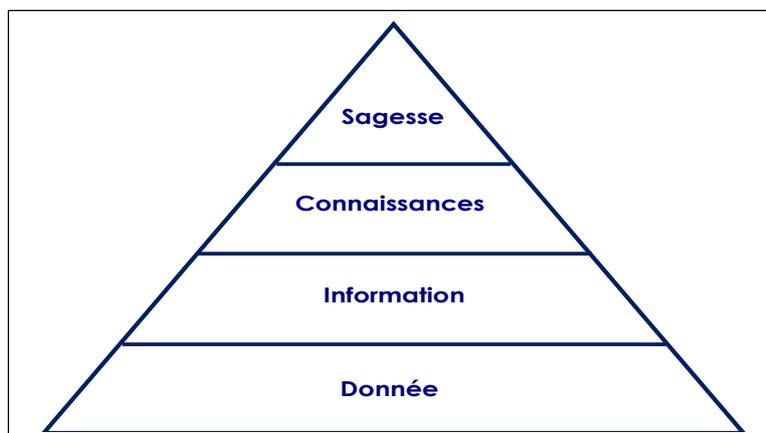
Définitions	Références
La connaissance est un facteur de production	(Nonaka & Takeuchi 1995)
La connaissance réside dans les têtes des individus ... la connaissance est ce qui est connu	(Grant 1996)
La connaissance consiste en des vérités et des croyances, des perspectives et des concepts, des jugements et des attentes, des méthodologies et des savoir-faire.	(Wiig 1993)
La connaissance est l'information mise dans le contexte couplée à une compréhension de la façon de l'utiliser	(Davenport & Prusak 1998)
La connaissance est l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion.	(Davenport & Long 1998)
La connaissance est le raisonnement sur les informations pour guider activement l'exécution des tâches, la résolution des problèmes et la prise de décision afin de réaliser, apprendre et enseigner	(Beckman 1997)
La connaissance est définie comme la compréhension des effets des variables d'entrée (inputs) sur la sortie (outputs).	(Bohn 1994)
La connaissance comme une idée nouvelle ou modifiée ou comme la compréhension prédictive.	(Kock & Queen 1998)
La connaissance est l'ensemble des idées, des expériences et des procédures qui sont généralement correctes et véridiques, et qui, par conséquent guident les pensées, les comportements et la communication des personnes	(van der Spek & Spijkervet 1997)
La connaissance est une conviction personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu à prendre des mesures efficaces.	(Alavi & Leidner 1999)
La connaissance se réfère au stock d'informations, les compétences, l'expérience, les croyances et la mémoire d'un individu.	(Alexander & Schallert 1991)
La connaissance provient de la tête d'un individu (l'état mental d'avoir des idées, des faits, des concepts, des données et des techniques, comme enregistrée dans la mémoire d'un individu) et se fonde sur l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs liées aux décisions et actions pertinentes. La connaissance construite par un individu peut différer de la connaissance possédée par une autre personne ayant reçu les mêmes informations.	(Bender & Fish 2000)

Source : (Anand & Singh 2011, p. 927)

2.1.1. Donnée, information, connaissance et sagesse

Chez les praticiens, comme chez beaucoup de chercheurs, persiste une confusion entre « connaissance » d'un côté et entre « donnée », « information » et « compétence » de l'autre. Toffler (1990), par exemple, utilisait les termes "donnée", "information" et "connaissances" dans le même sens (Nonaka & Takeuchi 1995, p.8). Ackoff (1989) a proposé une hiérarchie (ou pyramide) de la connaissance pour distinguer les concepts « donnée », « information », « connaissance » et « sagesse ». Appelée également modèle DIKW (D, Data; I, Information ; K, Knowledge ; W, Wisdom), cette hiérarchie permet de lever les confusions et surtout de mettre en valeur les liens entre ces concepts (voir Figure 2).

Figure 2 : Hiérarchie de la connaissance



Source : (Ackoff 1989)

Cette pyramide, nous servira de base pour définir dans ce qui suit ces concepts et de relever les différences et les liens entre eux tels que développés par plusieurs auteurs.

2.1.1.1. Donnée et information

La donnée est un élément brut qui n'a pas encore été mis en contexte. Elle est "*un fait discret et objectif ; elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Elle peut être qualitative ou quantitative*" (Prax, 2000, p. 36). Une donnée décrit seulement une partie d'un événement et ne permet pas un jugement, une interprétation et de ce fait ne peut être la base d'une action (Davenport & Prusak 1998).

L'information résulte de l'interprétation et la mise en contexte des données. "*Une information est une collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale*" (Prax, 2000, p. 37). Drucker estime que pour qu'une donnée devienne information, elle doit être organisée pour une action et appliquée pour une décision (Drucker 1997, pp. 114-118).

2.1.1.2. Information et connaissance

La connaissance peut être considérée comme la somme de l'information et de l'expérience

(Brooking 1999). C'est une information comprise, assimilée, utilisée et qui permet d'aboutir à une action. Elle s'intègre au système personnel de représentation et subit une série d'interprétations liées aux croyances générales (paradigmes), au milieu professionnel, au point de vue, à l'intention, au projet de l'individu, etc. (Prax, 2000, p. 39).

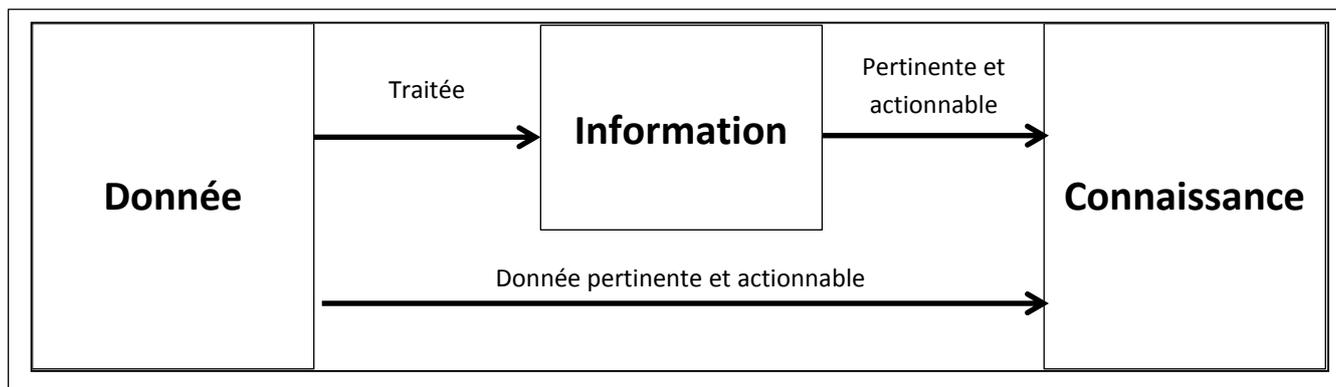
Nonaka et Takeuchi (1995) relèvent deux différences entre l'information et la connaissance : Premièrement, la connaissance, contrairement à l'information concerne des croyances et des engagements. Deuxièmement, la connaissance, contrairement à l'information, concerne l'action. Les deux auteurs notent, toutefois, que ces deux concepts sont similaires du fait qu'ils ont une signification et qu'ils sont spécifiques à un contexte (Nonaka & Takeuchi 1995, pp. 57-58).

Pour Nickols (2000), le concept connaissances a trois significations :

- Premièrement, la connaissance « *réfère à un état de « savoir » par lequel on désigne aussi être familier avec, être au fait de, reconnaître des faits, des méthodes, des principes, des techniques, etc.* » (p.12). Cet usage commun du terme « connaissance » renvoie à ce qui est appelé souvent le « *savoir* ».
- Deuxièmement, le terme « *connaissance* » réfère à « *une « capacité d'action », une compréhension ou maîtrise des faits, des méthodes, des principes et techniques suffisantes pour les appliquer* » (p.12). Cette définition correspond à ce qui est appelé le « *savoir-faire* ».
- Troisièmement, le terme connaissance « *réfère à des faits, méthodes, principes, techniques, etc. codifiés, capturés et accumulés* » (p.12). En utilisant ce terme dans cette conception, on désigne un corpus de connaissances articulées et accumulées sous forme de livres, formules, procédures, code informatique, etc. (Anand & Singh 2011, p.928).

Gan (2006, p.22) résume la relation entre les concepts « *donnée* », « *information* » et « *connaissance* » (Figure 3). Pour Gan (2006, p.22), l'information est une donnée traitée qui devient connaissance si elle est pertinente et actionnable. Une donnée qui est caractérisée par ces deux qualités (pertinence et actionnabilité) se transforme en une connaissance.

Figure 3 : Relations entre donnée, information et connaissance



Source : (Gan 2006, p.22)

La connaissance a un stade supérieur qu'est la sagesse. Peu d'auteurs se sont focalisés sur cette quatrième composante du modèle DIKW probablement du fait que beaucoup d'entre eux s'intéressaient plus aux relations entre information et connaissance (Frické 2009, pp.2-3). La sagesse est considérée par Ackoff (1989) comme une compréhension évaluée. Le Tableau 2 résume les principales définitions des concepts donnée, information, connaissance et sagesse telles que compilées par Anand & Singh (2011, p. 931).

Certains auteurs contestent la hiérarchie du modèle DIKW. En effet, ce qui distingue l'information de la connaissance ne réside pas dans le contenu, la structure, la justesse ou l'utilité d'une supposée information ou connaissance. Ce qui différencie ces deux concepts, selon Alavi & Leidner (2001), c'est que la connaissance est une information ancrée dans la mémoire des individus. C'est une information personnalisée (qui peut ou ne pas être nouvelle, unique, utile ou juste) reliée à des faits, procédures, concepts, interprétations, idées, observations et jugements (pp.109-110).

Tableau 2 : Définitions des concepts Donnée, Information, Connaissance et Sagesse

Donnée	Information	Connaissance	sagesse	Auteurs
		Information dans un contexte		(Aune 1970)
Symboles	Donnée traitée pour être utile	Capacité de réponses aux questions du « Comment »	La sagesse est une compréhension évaluée	(Ackoff 1989)
		Croyance exacte justifiée		(Goldman 1991)
	Donnée qui fait la différence			(King 1993)
		Capacité pour une action effective		(Argyris 1993) (Argyris & Schon 2002)
	Donnée mise en contexte. L'Information concerne le sens	Croyance exacte justifiée. La connaissance est liée à l'action		(Nonaka & Takeuchi 1995)
	Donnée dans un contexte	Information intégrée dans un contexte		(Gallup et al. 2002)
Faits statiques, non organisés et non traités. Ensemble de faits discrets à propos d'événements	Faits basés sur des données reformatées et traitées. Agrégation de données qui facilite la prise d'une décision qui a un sens, un but et qui est pertinente	Un niveau élevé d'abstraction qui réside dans les cerveaux des individus. Elle inclut perceptions, compétences, formation, sens commun et expériences.	La sagesse est le niveau le plus élevé de l'abstraction, avec une vision, une prospective l'habilité de voir au-delà de l'horizon.	(Awad and Ghazi 2004)
	Fusion de données; création d'un réseau intégrant les données et relations entre les données	Placement de l'information dans un contexte large (une condition nécessaire pour la compréhension)		(Desouza 2005)
	Données structures et utiles pour l'analyse et la prise de décision	Obtenue des experts et basée sur l'expérience	La sagesse est la capacité de juger judicieusement au fil du temps	(Thierauf and Hoctor 2006)

Source : (Anand & Singh 2011, p. 931)

Tuomi (2000), et après une critique de la hiérarchie du modèle DIKW, estime que cette hiérarchie est inverse : la connaissance doit exister avant que l'information soit formulée et avant que les données soient mesurées pour former l'information. Même la pièce la plus élémentaire d'une donnée ne peut exister sans l'influence de la pensée ou la connaissance qui amène le traitement nécessaire à son identification et sa collection. Cet auteur affirme que la connaissance devient une information, quand elle est articulée, verbalisée et structurée. Une information devient à son tour une donnée quand on lui fixe une représentation et une interprétation standard. Ainsi, une information devient connaissance une fois traitée dans les

cerveaux des individus et la connaissance devient information une fois articulée et présentée sous forme de texte, graphique, mots ou tout autre symbole. De ce fait, pour arriver à la même compréhension d'une donnée ou une information, les individus doivent partager certaines connaissances de base (pp.109-111).

D'autres auteurs ont aussi proposé de définir la connaissance autrement que par la différencier de la donnée et de l'information. La connaissance a été définie à partir d'autres perspectives comme étant un état d'esprit, un objet, un processus, une condition d'avoir accès à l'information ou une capacité (Alavi & Leidner 2001, pp.110-111).

La connaissance a été définie comme « *l'état ou le fait de savoir* ». « *Savoir* » est utilisé dans le sens de la compréhension obtenue avec l'expérience ou les études ; c'est la somme de ce qui a été perçu, découvert ou appris. Cette perspective insiste sur le renforcement des capacités des individus à développer leurs connaissances personnelles et les appliquer pour répondre aux besoins de l'organisation.

La seconde perspective voit la connaissance comme un objet. Ainsi, la connaissance est un objet qui peut être stocké et manipulé. La connaissance est définie également comme un processus de savoir et appliquer simultanément. Dans cette perspective l'accent est mis sur l'application de l'expertise.

Dans une quatrième perspective, la connaissance est vue comme une condition d'accès à l'information. La connaissance, dans cette perspective, doit être organisée afin de faciliter l'accès et la recherche de contenu. Cette perspective peut être considérée comme une extension de la perspective de la connaissance comme objet avec un focus sur l'accessibilité des objets de connaissance. Enfin, la connaissance peut être vue comme une capacité qui peut influencer une action future. Dans ce cas, la connaissance permet de construire des compétences de base.

Chaque perspective amène une vision différente pour gérer les connaissances. La démarche de gestion des connaissances à mettre en œuvre dépend de la conception partagée de la

connaissance. Le Tableau 3 résume la relation entre la perspective de définition de la connaissance et la conception de la gestion des connaissances.

Tableau 3 : Perspectives pour la définition de la connaissance et leurs implications

Perspective	Définition	Implication pour la GC
Connaissance vis-à-vis donnée et information	Les données sont des faits, des chiffres bruts. L'information est donnée traitée et interprétée. La connaissance est une information personnalisée.	La GC s'efforce d'exposer les individus à des informations potentiellement utiles et de faciliter l'assimilation des informations
Etat d'esprit	L'état ou le fait de savoir et de comprendre	La GC implique l'apprentissage individuel et l'amélioration de la compréhension à travers l'accès et la fourniture d'informations
Objet	La connaissance est un objet qui peut être stocké et manipulé	La principale préoccupation de la GC est la construction et la gestion des stocks de connaissances
Processus	La connaissance est un processus d'application de l'expertise	La GC met l'accent sur les flux de connaissances et le processus de création, partage, distribution des connaissances.
Accès à l'information	La connaissance est une condition d'accès à l'information	La GC insiste sur l'organisation de l'accès et la recherche de contenu
Capacité	La connaissance est le potentiel d'influencer l'action	La GC insiste sur la construction des compétences de base et les savoir-faire stratégiques

Source : (Alavi & Leidner 2001, p.112)

Dans ce travail nous allons approcher la connaissance à la fois en tant qu'objet et en tant que processus. Ces deux perspectives permettent d'analyser le processus de création, accumulation, capitalisation, rétention, partage et utilisation des connaissances qui peuvent être capitalisées si besoin dans des bases de connaissances. Ces perspectives offrent également la possibilité de traiter les différents types de connaissances.

2.1.2. Types de connaissances

La typologie des connaissances la plus citée est celle établie par Nonaka & Takeuchi (1995) sur la base des travaux de Polanyi (1962a; 1962b; 1966) et qui classe les connaissances selon deux dimensions : tacite et explicite. A cette classification qualifiée d'épistémologique, Nonaka (1994, p.17) ajoute une autre classification, dite ontologique, qui permet de distinguer les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles.

2.1.2.1. Connaissances tacites et connaissances explicites

Partant du fait qu'on « *peut savoir plus que ce qu'on peut dire* » (« *we can know more than we can tell* »), Polanyi (1966a) distingue les connaissances tacites et les connaissances explicites (p. 4). Cette distinction a servi de base pour Nonaka & Takeuchi (1995) pour développer leur théorie de la création des connaissances organisationnelles.

Les connaissances tacites sont difficilement visibles et accessibles car elles sont personnelles. Elles sont ainsi difficilement transmissibles. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de main qu'un individu a acquis et échangé lors d'échanges internes et externes à l'organisation. Ces connaissances sont liées à un contexte spécifique et sont de natures technique et cognitive.

Les connaissances tacites de nature cognitive réfèrent aux modèles mentaux (cartes mentales, croyances, paradigmes et points de vue) développés par les individus alors que les connaissances tacites de nature technique consistent en les savoir-faire et compétences appliqués à un contexte spécifique (Nonaka & Takeuchi 1995, pp.59-60).

Les connaissances explicites sont les connaissances articulées, formalisables et transmissibles via des symboles ou un langage naturel (Nonaka & Takeuchi 1995, p.59). Elles peuvent être liées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces connaissances peuvent migrer facilement dans l'organisation et peuvent être accessibles à d'autres organisations et, éventuellement, aux concurrents.

Pour Nonaka et Takeuchi, les connaissances tacites et explicites ne sont pas totalement séparées. Au contraire, elles se complètent mutuellement et la création de nouvelles connaissances au sein des organisations est le fruit de l'interaction entre ces deux types de connaissances (Nonaka & Takeuchi 1995, p.61). Cette interaction se fait de manière continue et dynamique en quatre modes de conversion: socialisation, extériorisation, intériorisation et combinaison (voir Figure 4).

Figure 4: Modes de conversion des connaissances

	Connaissances tacites	A	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation		Externalisation
<i>De</i>			
Connaissances explicites	Intériorisation		Combinaison

Source : (Nonaka & Takeuchi 1995, p. 62)

La socialisation représente le processus de transmission des connaissances tacites. Il s'agit de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Le transfert d'un savoir-faire se fait généralement par l'observation, l'imitation et par la pratique.

L'externalisation est le processus qui permet le passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept passe souvent par des dialogues et des échanges entre individus.

L'intériorisation est le processus de conversion des connaissances explicites vers des connaissances tacites. Elle emprunte la forme d'un apprentissage avec des supports tels les documents, les manuels, etc. Elle résulte surtout de la pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir-faire. C'est aussi ce que nous appelons « *apprendre en faisant* » (Learning by doing).

La combinaison est le processus par lequel se fait la création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication (Nonaka & Takeuchi 1995, pp.62-70).

Chaque mode de conversion crée un contenu spécifique (voir Figure 5) : la socialisation des connaissances « *sympathisés* » (modèles mentaux partagés et compétences techniques), l'externalisation des connaissances conceptuelles (métaphores, concepts, hypothèses,

modèles, analogies, etc.), la combinaison des connaissances systémiques (prototypes, etc.) et l'intériorisation des connaissances opérationnelles (sur les projets, processus, etc.) (Nonaka & Takeuchi 1995, pp.71-72).

Figure 5 : Contenus créés par les modes de conversion des connaissances

		Connaissances tacites	A	Connaissances explicites
Connaissances tacites	<i>De</i>	(Socialisation) Connaissances «sympathisées»		(Externalisation) Connaissances conceptuelles
Connaissances explicites		(Intériorisation) Connaissances opérationnelles		(Combinaison) Connaissances systémiques

Source : (Nonaka & Takeuchi 1995, p.72)

Outre cette distinction de nature épistémologique, Nonaka & Takeuchi (1995, p.59) distinguent les connaissances sur une base ontologique qui permet de spécifier le rôle des individus, groupes et organisations dans la création des connaissances.

2.1.2.2. Connaissances individuelles, collectives, organisationnelles

La connaissance d'une organisation n'est que le résultat de la cristallisation des connaissances individuelles qui trouvent dans l'entreprise un contexte propice à leur développement. Nonaka & Takeuchi (1995, p.59) estiment qu'une organisation ne peut créer de connaissances sans les individus. Pour ces auteurs, la création des connaissances organisationnelles doit être prise dans le sens d'un processus qui, de manière organisationnelle, amplifie les connaissances créées par les individus et les cristallise comme une composante du réseau des connaissances de l'organisation. Le rôle de l'organisation est primordial afin de favoriser cette création et de cristalliser les connaissances ainsi créées (Zanzouri & Pluchart 2009, p.3). Elle doit supporter la création des connaissances par les individus en leur offrant la possibilité d'apprendre, de partager et de créer.

Nonaka & Hedlund (1993) développent cette distinction entre connaissances individuelles et organisationnelles en ajoutant une dimension inter-organisationnelle. Les deux auteurs lient ces types de connaissances aux connaissances tacites (non articulées) et aux connaissances « articulées » (spécifiées dans des écrits, des programmes d'ordinateurs, des brevets, dessins ou toute autre forme similaire) (Hedlund 1994, p.75).

Les connaissances tacites et articulées existent à tous les niveaux de l'organisation: individus, groupes, organisations et même interorganisations (partagées avec des clients importants, des fournisseurs, etc.). Pour illustrer cette affirmation, Nonaka & Hedlund (1993) donnent un certain nombre d'exemples de ces connaissances que résumant la Figure 6.

Figure 6 : Niveaux organisationnels de connaissances

	Individu	Groupe	Organisation	Interorganisation
Connaissances tacites	Calculs	Cercles de qualité avec documentation	Diagramme d'organisation	Documentation à l'usage des fournisseurs
Connaissances articulées	Savoir-faire de négociation interculturelle	Coordination d'équipes pour tâches complexes	Culture organisationnelle	Attitudes des consommateurs vis-à-vis des produits

Source : (Hedlund 1994, p.75; Prévot 2007, p.5)

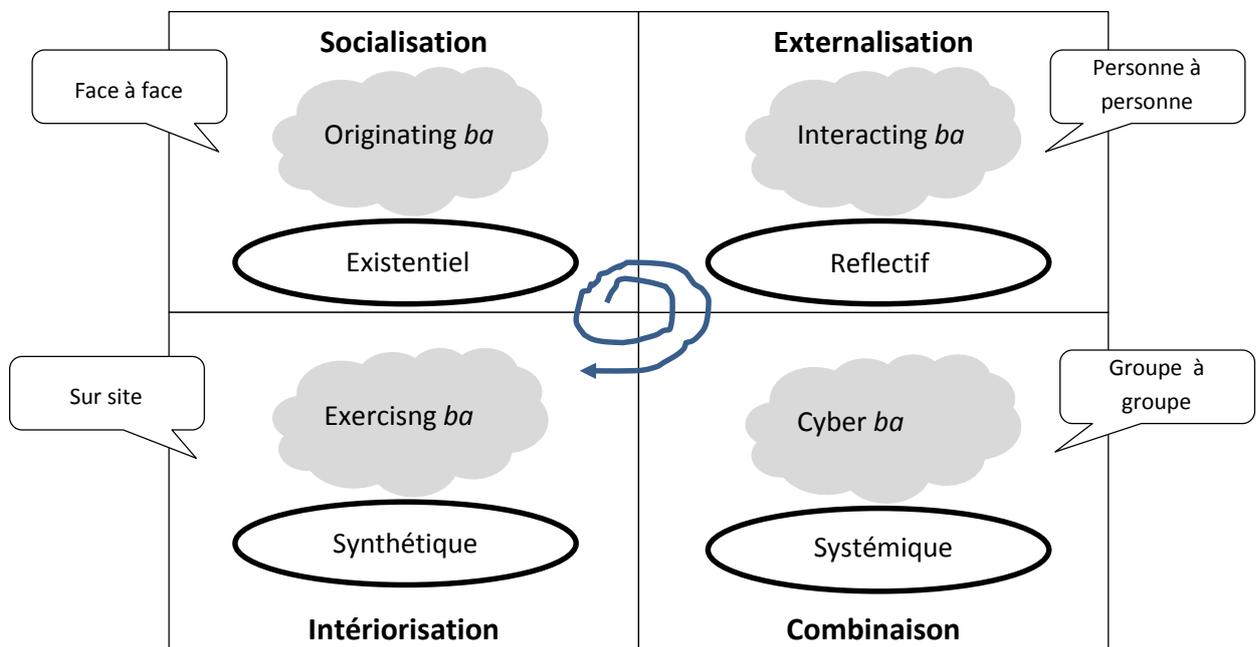
Les interactions entre les connaissances tacites et explicites ainsi que les interactions entre les individus, les groupes et les organisations sont à la base de la création des connaissances. Toutefois, cette création nécessite des conditions favorables. Dans la théorie de la création de la connaissance, la « *place* » est vue comme une condition fondamentale pour la création de la connaissance. Nonaka & Konno (1998, p.40) utilisent le concept japonais « *ba* » pour désigner cette « *place* ».

Le *ba* est défini comme étant « *un espace partagé pour l'émergence des relations* ». Il peut être physique (bureau, espace de travail dispersé), virtuel (e-mail, téléconférence), mental

(expériences partagées, idées, idéaux) ou toute combinaison de ces trois types d'espaces (Nonaka & Konno 1998, p.40).

Les deux auteurs identifient quatre types de ba correspondant chacun à un mode de conversion des connaissances : « *Originating ba* » pour la socialisation, « *Interacting ba* » pour l'externalisation, « *Exercising ba* » pour l'intériorisation et « *Cyber ba* » pour la combinaison (voir Figure 7).

Figure 7 : Les quatre caractéristiques du ba



Source : (Nonaka & Konno 1998, p.46)

La relation entre les deux typologies des connaissances (tacites vs explicites et individuelles vs collectives) constitue une base des modèles de la gestion des connaissances organisationnelles même si la relation entre les deux typologies des connaissances n'a pas été suffisamment expliquée par les différents auteurs ayant étudié les typologies des connaissances (Alavi & Leidner 2001, p.111).

2.1.3. Connaissance et compétence

Le concept connaissance est intimement lié au concept de compétence. La compétence sous-

tend la connaissance. Généralement, la compétence est vue comme « *la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie* » (Beyou 2003, p. 34). Quand on parle de compétence, on entre ainsi dans le domaine de l'action. D'ailleurs, Zarifian (2004) définit la compétence comme « *une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ».

La compétence d'une personne est constituée, pour Sveiby (2000, p.73), de cinq éléments interdépendants: la connaissance explicite, l'aptitude (savoir-faire, talent ou l'art du « savoir comment »), l'expérience, les jugements de valeur et le réseau social. Dans le contexte de l'organisation, certains auteurs (Donnadieu 1999; Dejoux 2001; Meschi 1997) distinguent trois formes de compétences : individuelles, collectives et organisationnelles.

La compétence est par définition individuelle. Elle est vue d'abord comme « *un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, est individuelle, liée aux caractéristiques personnelles du salarié* » (Donnadieu 1999, p. 286). La compétence individuelle est rattachée à une personne quel que soit l'endroit où elle est mise en action (activités extra-professionnelles par exemple). Ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans le cadre des évaluations annuelles, des plans sociaux et des grilles de rémunération (Dejoux 2001, p. 67).

Les compétences collectives peuvent être désignées comme celles attribuées à un groupe. Celles-ci sont éphémères et totalement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe. Elles apparaissent dans le cadre de la gestion de projet, de cercles de qualité ou de façon informelle lorsque les groupes émergent autour d'un objectif professionnel (Dejoux 2001, p.70). Elles sont difficilement dissociables du cadre qui leur a donné naissance. Leur valeur n'a ainsi de sens que par rapport à l'entreprise qui les a développées et qui les utilise (Meschi 1997, p. 12).

Les compétences organisationnelles font référence aux « *compétences de l'entreprise* ». Certaines de ces compétences sont considérées comme stratégiques et sont appelées

« *compétences clés* » (« *Core Competence* »). Généralement en petit nombre, les compétences organisationnelles représentent l'avantage concurrentiel de l'entreprise et initient des stratégies de développement (transfert sur des créneaux porteurs ou capitalisation par spécialisation) (Prahalad & Hamel 1990, p.79).

2.1.4. Connaissance et capital immatériel

Le capital immatériel et ses ressources sont largement reconnus, par les chercheurs et les praticiens, comme la plus importante source d'avantage compétitif pour les organisations (Bounfour & Edvinsson 2005, p.XI). Durant les dernières années, plusieurs approches et modèles ont été développés pour définir, classifier et gérer ce capital. Parmi ces approches, nous allons passer en revue la place des connaissances dans le capital intellectuel chez certains auteurs classés par Bounfour (2005, p.7) comme ayant des approches « Intangibles/ capital intellectuel ». Ces auteurs soutiennent la thèse selon laquelle « *l'importance et le caractère spécifique des ressources intangibles dans l'économie fondée sur les connaissances nécessitent le développement et l'implémentation d'un cadre analytique ad hoc incluant la mesure de leur performance* » (Bounfour 2005, p.7).

La connaissance, l'information et l'expérience sont pour Stewart (1997, p.XI), des composantes du capital intellectuel. En effet, il définit le capital intellectuel comme étant « *la matière intellectuelle : connaissances, informations, propriété intellectuelle, expériences – dont une entreprise peut se servir pour créer de la valeur* ».

Sveiby (2000, pp.27-38) insiste sur l'importance des actifs immatériels dans la création de la valeur dans les entreprises. En analysant les valeurs des actions en bourse de certaines entreprises européennes, il distingue trois composantes du capital intellectuel (ou immatériel) (voir Figure 8) : une composante externe (marques, relations avec les clients et les fournisseurs), une composante interne (organisation : encadrement, statut juridique, procédés, politiques commerciales, Recherche et Développement, logiciels) et une compétence individuelle (éducation, expérience).

Figure 8 : Composantes des actifs immatériels

Capital visible (Valeur comptable) Actifs corporels moins dette visible	Actifs immatériels (Valorisation du prix des actions par le marché)		
	Composante externe (marques, relations avec les clients et les fournisseurs)	Composante interne (organisation : encadrement, statut juridique, procédés, politiques commerciales, R&D, logiciels)	Compétence individuelle (éducation, expérience)

Source : (Sveiby 2000, p.37)

Cette définition des composantes est présente chez d'autres auteurs avec des dénominations différentes. Les dénominations les plus utilisées sont « *capital relationnel* » (composante externe), « *capital structurel* » (composante interne) et « *capital humain* » (compétence individuelle) (Bounfour 2011, p.14; Jarrar et al. 2010, p.5; Bergeron 2003, p.17).

Chaque composante contient un certain nombre d'éléments. La taxonomie de chaque composante élaborée par Guevara & Bounfour (2011, pp.2-4) classe les connaissances comme une partie du capital humain (voir Tableau 4). Toutefois, si la connaissance fait partie du capital humain, sa gestion fait partie du capital structurel. Ainsi, gérer avec succès les connaissances constitue une partie du capital intellectuel de l'organisation en plus des connaissances incorporées dans les processus et chez les ressources humaines (Ariely 2003, p.4).

Tableau 4 : Taxonomie du Capital Intellectuel

Capital Intellectuel	Ressources intangibles
1. Capital Humain	1.1 Connaissances 1.2 Compétences 1.3 Innovation 1.4 Valeurs 1.5 Expérience 1.6 Savoir faire 1.7 Loyauté 1.8 Performance 1.9 Développement 1.10 Attitudes 1.11 Autres
2. Capital Structurel	2.1 Investissement en R&D 2.2 Processus et procédures 2.3 processus d'innovation 2.4 Propriété intellectuelle 2.5 Processus de réduction des coûts 2.6 Culture 2.7 Administration et management 2.8 Technologies d'information 2.9 Routines et pratiques 2.10 Publications 2.11 Stratégie 2.12 Autres
3. Capital Relationnel	3.1 Fournisseurs locaux et internationaux 3.2 Clients 3.3 Participation du gouvernement 3.4 partenaires 3.5 Parties prenantes 3.6 Actionnaires 3.7 Politiques internationales 3.8 Opérations internationales 3.9 Consultants et conseillers 3.10 Autres

Source : (Guevara & Bounfour 2011, pp.2-3)

2.1.5. La connaissance dans les théories économiques

Dire que les connaissances jouent un rôle important dans l'économie n'est pas une idée nouvelle. La majorité des théories économiques ont traité des connaissances, de manière implicite ou explicite, comme un facteur important du phénomène économique. Toutefois, la manière de les traiter diffère en fonction de la place accordée aux connaissances, du type des connaissances mises en valeur et des manières d'acquérir et d'utiliser les connaissances (Nonaka & Takeuchi 1995, p.32).

L'un des premiers économistes à mettre en valeur l'importance des connaissances dans l'économie fut Alfred Marshall (1842-1924). Pour cet économiste, le capital consiste en grande partie dans les connaissances. Il ajoute également que les connaissances sont le moteur de production le plus fort (Marshall 1965, p.115).

“Capital consists in a great part of knowledge and organization: and of this some part is private property and other part is not. Knowledge is our most powerful engine of production; it enables us to subdue Nature and force her to satisfy our wants” (Marshall 1965, p.115).

Toutefois, les néoclassiques ne s'intéressaient qu'à un seul type de connaissances à savoir les informations sur le prix et faisaient de l'utilisation des connaissances existantes leur préoccupation. Ils négligeaient de ce fait une partie importante des connaissances que sont les connaissances tacites et n'accordaient aucune importance à la création des connaissances (Nonaka & Takeuchi 1995, p.33).

Par contre, l'école autrichienne accordait plus d'importance aux connaissances dans l'économie. Hayek (1899-1992) était le premier à reconnaître l'importance des connaissances implicites, spécifiques et contextuelles (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 33). Il a ainsi classifié les connaissances en connaissances scientifiques (connaissances des règles générales) et en connaissances particulières aux circonstances à un temps et à un lieu (Nonaka & Takeuchi 1995, p.33).

“The economic problem of society is thus not merely a problem of how to allocate "given" resources- if "given" is taken to mean given to a single mind which deliberately solves the problem set by these "data." It is rather a problem of how to secure the best use of resources known to any of the members of society, for ends whose relative importance only these individuals know. Or, to put it briefly, it is a problem of the utilization of knowledge which is not given to anyone in its totality” (Hayek 1945, pp.519-520).

De son côté, Schumpeter (1883-1950), autre représentant de l'école autrichienne, a souligné l'importance de la combinaison des connaissances explicites. Cette combinaison donne lieu, selon cet économiste, à de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux marchés et à de nouvelles organisations (Nonaka & Takeuchi 1995, p.34).

Les travaux de Penrose ont fortement contribué à l'émergence de modèles économiques et d'organisation dont les connaissances occupent une place importante. Penrose (1959) a travaillé sur le rôle des connaissances dans la croissance de la firme. Pour cette économiste, la firme est « *à la fois une organisation administrative et une collection de ressources productives – humaines et matérielles* » (Penrose 1959, p.31). Mais les ressources ne sont pas des inputs mais bien les services que ces ressources rendent. Lesquels services sont fonction de l'expérience et des connaissances accumulées par une firme spécifique. Penrose considère ainsi la firme comme un « *entrepôt* » de connaissances (Nonaka & Takeuchi 1995, p.34).

Mais la connaissance a pris une place importante dans l'économie depuis quelques décennies avec l'émergence de « *l'économie fondée sur les connaissances* ». Ce terme « *est né de la prise de conscience du rôle du savoir et de la technologie dans la croissance économique. Le savoir, en tant que « capital humain » et inclus dans les technologies, a toujours été au centre du développement économique. Mais c'est seulement ces dernières années que son importance, qui va grandissant, a été reconnue* » (OCDE 1996, p.9).

L'OCDE estime que les économies de ses pays membres « *sont plus tributaires que jamais de la production, de la diffusion et de l'utilisation du savoir* ». En effet, cette organisation note qu'au cours des dix dernières années, la part des technologies de pointe dans la production manufacturière et dans les exportations de la zone OCDE a plus que doublé et les secteurs de services à forte intensité de savoir, tels que l'éducation, les communications et l'information, se développent encore plus vite (OCDE 1996, p.11). Ces théories économiques ont eu un impact sur les théories d'organisation qui ont donné aux connaissances une place stratégique depuis quelques décennies.

2.1.6. La connaissance dans les théories de l'organisation

2.1.6.1. La connaissance dans les théories classiques

La littérature sur le management peut être divisée en deux courants : scientifique et humaniste. Le courant scientifique est représenté par Taylor, Simon et l'ensemble du courant de la « *scientification* » de la stratégie, tandis que le courant humaniste comprend les travaux de Mayo, Weick et les récents travaux sur la culture organisationnelle (Nonaka & Takeuchi 1995, p.35).

Chacun de ses deux courants a développé une conception différente de l'importance et du rôle des connaissances dans les organisations. Le « *management scientifique* » était un essai de formalisation des expériences et connaissances tacites en « *connaissances objectives et scientifiques* ». Toutefois, ce courant n'a pas intégré les expériences et jugements des travailleurs comme sources de connaissances nouvelles. Pour ce courant, la création de nouvelles méthodes de travail relevait seulement des managers, ce qui a réduit les connaissances en règles et formules à appliquer au travail quotidien de l'organisation. Taylor affirme:

“The managers assume, for instance, the burden of gathering together all of the traditional knowledge which in the past has been possessed by the workmen and then of classifying, tabulating, and reducing this knowledge to rules, laws, and formulae which are immensely helpful to the workmen in doing their daily work” (Taylor 1911, p.36).

La théorie des relations humaines, qui s'est développée en réaction à la théorie du management scientifique, insiste, elle, sur le rôle du facteur humain dans la productivité à travers une amélioration continue de ses connaissances pratiques. Toutefois, cette théorie n'a pas développé un cadre conceptuel pour faire une rupture avec le taylorisme sur cette question (Nonaka & Takeuchi 1995, p.36).

A partir des années 1980, de nouvelles approches ont émergé dans la théorie de l'organisation avec la volonté de faire une synthèse des approches scientifiques et humanistes. Ces approches sont celles concernant « *la société du savoir* » avec notamment les travaux de Peter Drucker, les travaux sur l'apprentissage organisationnel et les travaux de la théorie des ressources.

2.1.6.2. La connaissance dans les travaux de Peter Drucker

Pour Peter Drucker (1992; 1993), les transformations de la société actuelle sont vers une société de savoir où la principale ressource économique n'est pas le capital, les ressources naturelles ou le travail mais bien les connaissances. Il affirme:

“In this society, knowledge is the primary resource for individuals and for the economy overall. Land, labor and capital – the economist’s traditional factors of production – do not disappear, but they become secondary” (Drucker 1992, p.95).

Dans cette nouvelle société, Drucker souligne l'importance des organisations et des travailleurs du savoir (*Knowledge workers*) au sein de ces organisations. Dans sa réflexion, Drucker insiste sur l'importance des connaissances tacites et des compétences (*skills*) dans l'innovation et la croissance des organisations (Drucker 1992, p.100). Drucker a placé les connaissances tacites au centre de la réflexion stratégique, une démarche qui s'approche du plus courant scientifique que du courant humaniste (Nonaka & Takeuchi 1995, p.44).

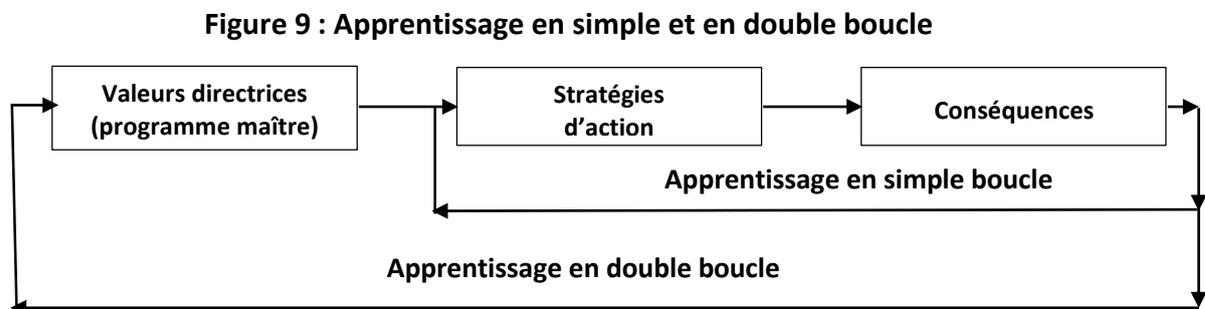
2.1.6.3. La connaissance dans la théorie de l'apprentissage organisationnel

Les travaux de la théorie de l'organisation apprenante vont dans le même sens prôné par Drucker de la nécessité pour les organisations d'un changement continu. Comme pour les individus, les organisations doivent continuellement développer leurs compétences pour affronter un environnement en perpétuel changement. L'apprentissage organisationnel est un outil qui permet de répondre à ce besoin.

L'apprentissage organisationnel est de deux natures :

- un apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action mais ne modifie pas les valeurs des théories de l'action. Cet apprentissage ne touche pas aux valeurs directrices de l'entreprise. C'est ce que Bateson (1973) appelle « *Learning I* » et Argyris & Schon (2002) « *apprentissage en simple boucle* ».
- un apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. C'est ce que Bateson (1973) appelle « *Learning II* » et Argyris & Schon (2002) « *apprentissage en double boucle* ».

Argyris & Schon (2002) schématisent comme suit ces deux types d'apprentissage (Figure 9):



Source : (Argyris & Schon 2002)

Même si les théories de l'apprentissage organisationnel accordent une place importante à la connaissance, elles ne considèrent pas que le développement des connaissances constitue l'apprentissage (Senge 1990). Par ailleurs, ces théories n'ont pas développé un cadre compréhensif de ce qu'est l'apprentissage organisationnel. L'individu est toujours au centre de ces théories (Nonaka & Takeuchi 1995, p.45).

C'est dans ce sens que Choo (2006) propose une troisième boucle qui intègre la création des connaissances. Cette création peut être source d'avantage compétitif pour les organisations particulièrement quand elle élargit les compétences et favorise l'innovation. Choo (2006) affirme:

"... The most expansive loop of learning connects knowledge creation, sense making, and decision making. ... The creation of new knowledge can be a source of competitive

advantage for the organization, particularly when it expands competencies or enables innovation.” (p.311)

Par ailleurs, Landoli & Zollo (2008) proposent une théorie d'apprentissage organisationnel qui clarifie la distinction entre apprentissage individuel et collectif. Ces auteurs ajoutent que cette distinction permet d'intégrer, au niveau micro, les pratiques de gestion des connaissances et, au niveau macro, des politiques de pilotage du processus d'apprentissage collectif (p.17).

2.1.6.4. La connaissance et la théorie des ressources

La théorie des ressources essaie d'expliquer pourquoi certaines firmes sont capables d'avoir un avantage compétitif durable. Cette théorie perçoit la firme comme un « *paquet de ressources et de capacités où la fonction première du management est de maximiser la valeur à travers un déploiement optimal des ressources et capacités existantes lors du développement de la base des ressources futures de la firme* » (Grant 1996, p.110).

Les firmes réalisent que les avantages compétitifs durables résultent de la possession de ressources difficilement transférables, accumulables, inimitables, difficilement substituables et qui sont tacites de nature et en synergie (Schiuma & Carlucci 2010, p.333). Ces ressources peuvent être des compétences de base (Prahalad & Hamel 1990), des capacités (Stalk et al. 1992) ou des connaissances (Bounfour 1998; Grant 1996; Sveiby 2000).

Cette théorie soutient que les ressources sont sous formes d'actifs corporels, incorporels et de capacités de l'organisation. « *Les actifs corporels peuvent constituer un atout stratégique s'ils sont rares, difficiles à constituer ou uniques, par exemple l'emplacement d'un magasin, d'un hôtel, la proximité d'un gros client, etc.* » (Brilman & Hérard 2006, p.188). Quant aux actifs incorporels, ils sont d'une grande importance stratégique. Ils comportent les marques, la réputation de l'entreprise, les connaissances et expériences accumulées, les relations avec les clients, etc.

Les capacités organisationnelles sont une combinaison d'actifs, à la fois corporels et incorporels, d'hommes et de connaissances. Elles se traduisent par des avantages stratégiques

tels qu'une meilleure qualité, plus de rapidité et de réactivité, des coûts plus bas, etc. (Brilman & Hérard 2006, p.188).

2.1.6.5. La théorie des connaissances (Knowledge Based View)

Les travaux de la théorie des ressources qui débattent de l'importance des connaissances comme source d'avantage compétitif ont suscité l'intérêt des chercheurs. Deux principales questions ont été ainsi soulevées : quel rôle jouent les connaissances dans la fourniture d'avantages compétitifs aux firmes ? Et quel rôle jouent les connaissances dans l'explication de l'existence de la firme en opposition aux structures de gouvernance du marché ? (Levina 1999, p.3).

La « *Knowledge Based View* » est ainsi une évolution de la théorie des ressources qui considère les connaissances comme la principale ressource productive de la firme (Grant 1996, p.110). Cette théorie part du principe que le savoir-faire des firmes en matière de création et de transfert des connaissances au sein du contexte de l'organisation, est la dimension compétitive centrale. Kogut & Zander (1993) affirment:

"The central competitive dimension of what firms know how to do is to create and transfer knowledge efficiently within an organizational context" (p.384).

Les ressources basées sur les connaissances comprennent les habilités intellectuelles, les connaissances des employés ainsi que leur capacité à apprendre et à acquérir plus de connaissances. Ces ressources intègrent ainsi les connaissances maîtrisées par les employés mais aussi le potentiel de ces employés à s'adapter et à acquérir de nouvelles connaissances (DeNisi et al. 2003, p.9). De ce fait, la réflexion ne se limite pas à valoriser les connaissances existantes et les mobiliser pour créer un avantage concurrentiel mais elle s'étend pour intégrer le capital humain et ses compétences comme ressource stratégique.

Plusieurs firmes considèrent que pour prospérer dans l'économie actuelle (basée sur les connaissances), il leur est impératif de devenir des organisations basées sur les connaissances. Toutefois, la production de biens et de services à contenu élevé de connaissances ne suffit pas

à créer une organisation basée sur les connaissances (Curado 2006, p.7). Une organisation basée sur les connaissances est celle capable d'identifier les connaissances stratégiques dont elle dispose et de les mobiliser afin d'améliorer sa performance. L'apparition des pratiques de gestion des connaissances (ou Knowledge Management) a apporté une réponse à cette attente.

2.2. La gestion des connaissances

2.2.1. Définitions de la gestion des connaissances

La GC, Comme pour n'importe quelle discipline émergente, a beaucoup de définitions. Pratiquement chaque chercheur, auteur ou organisation propose sa propre définition (Barquin 2001, p.128). Chaque définition part d'une perspective (objet, processus, TI, etc.) et reflète le champ disciplinaire de son auteur.

Beaucoup d'auteurs définissent la GC comme un processus. Pour Barquin (2001, p.128), la GC est « *le processus par lequel une entreprise utilise son intelligence collective pour atteindre ses objectifs stratégiques* ». Busch (2008, p.17) le rejoint en définissant la GC comme « *le processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances* ».

D'autres auteurs définissent la GC comme un processus tout en détaillant ses étapes. Pour Jennex (2007), le processus de la GC doit faciliter « *la capture, le stockage, la récupération et la réutilisation des connaissances* » (p.4). Pour Alavi et Leidner (2001) la GC implique des processus distincts, mais interdépendants de création, stockage, recherche, extraction, transfert et application des connaissances (p.4).

Bergeron (2003) définit la GC comme la capacité de capturer sélectivement, archiver et accéder aux meilleures pratiques des connaissances liées au travail et de prise de décisions des employés et des gestionnaires. Ces connaissances concernent les comportements des individus et des groupes (p.6).

Ce même auteur définit également la GC partant d'une autre perspective. Pour Bergeron (2003), la GC est vue aussi comme une « *stratégie d'optimisation, délibérée et systématique, qui sélectionne, distille, stocke, organise, package et communique des informations essentielles aux activités de l'entreprise d'une manière à améliorer le rendement des employés et la compétitivité de l'entreprise* » (p.8).

La GC est définie également en termes de finalités. Pour Wiig (1997), la GC a deux principaux objectifs : permettre à l'entreprise d'agir intelligemment afin de garantir sa viabilité et sa réussite ; et tirer le meilleur profit de ses actifs de connaissances (p.1). Pour atteindre ces objectifs, les organisations construisent, transforment, organisent, déploient et utilisent efficacement les actifs de connaissances (p.2).

Alavi & Leidner (2001, p.111) établissent une relation entre la conception de la connaissance et la définition de sa gestion. Si la connaissance est perçue comme un objet ou comme un accès à l'information, la gestion des connaissances devrait mettre l'accent sur l'élaboration et la gestion des « *stocks* » de connaissances. Si la connaissance est vue comme un processus, la gestion des connaissances insisterait plus sur les « *flux* » de connaissances et sur la création, le partage et la distribution de ces connaissances. Enfin, si la connaissance est considérée comme une capacité, la gestion des connaissances serait inscrite dans la perspective de construire des compétences de base, comprendre les savoir-faire stratégiques et créer le capital intellectuel.

Il existe ainsi des conceptions variées et des définitions parfois conflictuelles de la gestion des connaissances. Mais comme le notent Anand & Singh (2011, p.932), un thème central est présent dans toutes les définitions : « *gérer les connaissances et encourager les ressources humaines à les partager afin de créer des produits et services à valeur ajoutée* ».

Il n'y a pas donc une seule définition de la gestion des connaissances. Plusieurs chercheurs ont utilisé des approches différentes pour définir la gestion des connaissances. La gestion des connaissances peut être définie de différentes perspectives : les objectifs et la stratégie de GC, les besoins de la GC, les pratiques de la GC, la GC et les Technologies de l'Information, le processus de la GC, la GC et le capital intellectuel. Anand & Singh (2011) résumant ces

perspectives dans le tableau suivant (Tableau 5) :

Tableau 5 : Définitions de la gestion des connaissances

Définition	Références
Objectifs de la GC :	
La GC concerne la formalisation et l'accès à l'expérience, aux connaissances et à l'expertise qui créent de nouvelles capacités, favorisent une performance supérieure, encouragent l'innovation et améliorent la valeur pour le client.	(Beckman 1999)
La GC vise la réalisation des buts organisationnels à travers une stratégie de motivation et de facilitation pour les travailleurs (de savoir) de développer, améliorer et utiliser leur capacité à interpréter les données et les informations (en utilisant les sources d'information disponibles, l'expérience, les compétences, la culture, le caractère, la personnalité, les émotions, etc.) dans un processus qui permet de donner un sens à ces données et informations	(Beijerse 1999)
Ce que la GC demande	
Assurer un environnement complet de développement et d'implémentation, conçu pour être utilisé dans une fonction spécifique qui requiert le support de systèmes experts.	(Chorafas 1987)
Politiques, procédures et technologies employées pour faire fonctionner et mettre à jour de façon continue une paire de bases de données reliées.	(DePablos 2002)
La GC est le processus pour capturer l'expertise collective d'une entreprise où elle réside et de la distribuer là où elle peut aider à produire des gains	(O'Sullivan 2007)
Processus de la GC	
Le processus de collecte, organisation, classification et diffusion de l'information au sein d'une organisation, de façon à la rendre utile à ceux qui en ont besoin.	(Bhatt 2001)
La GC est le processus de création, validation, présentation, distribution et d'application des connaissances	(Albert 1998)
La GC est le processus de création, capture et utilisation des connaissances afin d'améliorer la performance de l'organisation	(Bassi 1997)
GC et Technologies de l'information	
La GC est la gestion de l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion	(Davenport et al. 1999)
Cartographie des ressources en connaissances et informations, en ligne et hors ligne, formation, guidant et équipant les utilisateurs avec des outils d'accès aux connaissances ; surveillance des nouvelles et des informations à l'extérieur.	(Maglitta 1995)
Comprendre les relations de données ; identifier et documenter les règles de gestion des données ; et s'assurer que les données sont exactes et l'intégrité est maintenue.	(Strapko 1990)
KM intègre la recherche intelligente, la catégorisation et l'accès à des données provenant de bases de données disparates, e-mails et fichiers.	(Willett & Copeland 1998)
KM est une approche qui permet la création de valeur en misant plus activement sur le savoir-faire, l'expérience et jugement résident au sein et, dans bien des cas, en dehors d'une organisation.	(Ruggles 1997)
Ce que peut faire la GC	
La GC est comment une organisation identifie, crée, capture, acquiert, partage et s'appuie sur les connaissances.	(Rumizen 2002)
C'est le rôle de la GC d'assurer que l'apprentissage individuel devient un apprentissage organisationnel.	(Stonehouse & Pemberton 1999)

Définition	Références
<u>La GC et la stratégie</u>	
La GC est une stratégie délibérée pour transmettre les bonnes connaissances aux bonnes personnes au bon moment et aider les gens à partager et à mettre l'information en action de façon à s'efforcer d'améliorer la performance organisationnelle	(O'Dell & Grayson 1997)
La GC comme une stratégie à développer dans une entreprise pour s'assurer que les connaissances atteignent les bonnes personnes au bon moment, et que ces personnes partagent et utilisent les informations pour améliorer le fonctionnement de l'organisation	(O'dell & Grayson 1998)
La GC est les stratégies et les méthodes pour identifier, capturer et tirer parti des connaissances pour aider l'entreprise à faire face à la concurrence	(O'Dell, Wiig & Odem 1999)
<u>Les pratiques de la GC</u>	
Capturer les connaissances et l'expertise créées par les travailleurs du savoir dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et les mettre à disposition d'une vaste communauté de collègues. La technologie peut aider dans la réalisation de ces activités, et les portails de connaissances servent comme un outil clé pour appuyer le travail de la connaissance.	(Beckman 1999)
La GC est la formalisation et l'accès à l'expérience, aux connaissances et l'expertise qui créent de nouvelles capacités, permettent une performance supérieure, encouragent l'innovation et accroissent la valeur pour le client.	(Birkett 1995)
Ramener les connaissances tacites à la "surface", les consolider dans des formats utilisables qui les rendent plus accessibles tout en favorisant la création continue de nouvelles connaissances.	(Mack, Ravin, & Byrd 2001)
<u>Nature holistique de la GC</u>	
La GC réfère à un processus organisationnel systémique et contextuel pour acquérir, organiser et communiquer à la fois les connaissances tacites et explicites des employés pour que d'autres employés les utilisent pour être plus efficaces et plus productifs.	(Alavi & Leidner 1999)
La GC comme un ensemble de procédures, d'infrastructures, d'outils techniques et managériaux, conçus pour la création, le partage et la mise en valeur de l'information et des connaissances au sein et autour de l'organisation.	(Bounfour 1998; 2003)
<u>La GC et le Capital intellectuel</u>	
La GC se préoccupe de l'exploitation et le développement des actifs de connaissances d'une organisation en vue de promouvoir la réalisation des objectifs de l'organisation.	(Davenport & Prusak 1998)
La GC est l'art de créer de la valeur à partir des actifs intangibles de l'organisation	(Sveiby 2000)

Source: (Anand & Singh 2011, pp.933-934)

De manière générale et comme le notent Jennex & Olfman (2010), il n'existe pas de consensus quant à la définition de la GC. Cette dernière a évolué avec l'évolution des pratiques et les conceptions de la GC. Une revue de l'évolution de la GC peut nous aider à mieux la définir.

2.2.2. Evolution et générations de la gestion des connaissances

Si beaucoup de chercheurs situent l'émergence de la GC au début des années 1990 (Wiig 1997; Schütt 2003; Jennex & Croasdell 2007), l'intérêt pour la gestion des connaissances a débuté

au milieu du siècle dernier. Nous allons dans ce qui suit approcher l'historique de la GC à partir de deux perspectives : l'évolution des pratiques de la GC et l'émergence de la GC en tant que discipline.

Dans une perspective évolutionniste, Wiig (1997) a analysé l'intérêt des organisations pour la connaissance et sa gestion à travers les grandes étapes du développement économique. Il note ainsi que l'intérêt pour la connaissance a commencé avec la révolution industrielle mais il est resté limité aux spécialistes (p.4). L'avènement de la « *révolution de la production* », lors de la première moitié du 20^{ème} siècle, n'a pas changé l'appréciation à l'égard des connaissances malgré l'apparition de services liés aux produits (p.5). C'est avec la « *révolution de l'information* », lors de deuxième moitié du 20^{ème} siècle, que l'intérêt pour la connaissance a commencé à s'accroître avec l'importance prise par les services dans l'économie. Mais cet intérêt n'a pas changé l'approche de la gestion des connaissances dans les organisations (Wiig 1997, p.5). Et c'est à partir du début des années 1990 que les entreprises ont pris conscience de l'importance des connaissances et autres actifs intangibles dans la croissance de leurs activités. Beaucoup d'entre elles ont commencé à élaborer et mettre en œuvre des stratégies de gestion des connaissances (Wiig 1997, p.5).

Anand & Singh (2011) situent également l'apparition de la GC au début des années 1990 (p.927). Ces deux auteurs distinguent trois générations de la GC : la première se situe entre 1990 et 1995, la deuxième entre 1996 et 2001 et la troisième à partir de 2002. Les travaux de la première génération de la GC (période 1990-1995) ont insisté sur la définition de la GC et sur l'étude de ses avantages potentiels pour les entreprises. L'Intelligence Artificielle a beaucoup influencé la GC lors de cette période. La représentation des connaissances et les techniques de stockage ont ainsi été les préoccupations majeures des projets de la GC lors de cette période (Anand & Singh 2011, p.926).

Les applications pratiques de la GC aux organisations ont commencé en 1996 et marquent ainsi le début de la deuxième génération. Beaucoup d'organisations ont entamé l'implémentation de la GC. La recherche dans le domaine insistait sur les aspects liés à la définition des opérations et processus et le rôle des technologies de l'information (Anand & Singh 2011, p.926). Les projets de cette génération ont porté essentiellement sur la

codification des connaissances tacites (Schütt 2003, p.452).

La troisième génération de la GC est apparue en 2002. Le focus est mis beaucoup plus sur les résultats et le lien entre les connaissances et l'action. Toute connaissance est par nature sociale et culturelle, et de ce fait la réalisation des connaissances organisationnelles passe par le changement dans la pratique et dans les activités de l'organisation (Anand & Singh 2011, p.927).

Malgré toutes ces évolutions, plusieurs auteurs ne considèrent pas la GC comme une discipline à part entière. Certains, par exemple, suggèrent que la GC n'est qu'une nouvelle appellation pour désigner les systèmes d'information (Spiegler 2000, p.3). Pour réfuter cette idée, Jennex & Croasdell (2007) ont analysé la GC au regard des conditions nécessaires, selon Kuhn (1996), pour reconnaître une discipline à savoir : la publication de revues scientifiques, la création de sociétés savantes et groupes d'intérêt, l'existence au niveau académique (cours et programmes spécifiques), un corpus de connaissances reconnu et la publications d'articles scientifiques et d'articles destinés aux professionnels (p.11).

Le premier critère lié à l'existence de revues scientifiques sur la GC est rempli selon les auteurs, qui recensent un certain nombre de revues indexées sur la GC (Electronic Journal of Knowledge Management ; International Journal of Knowledge Management ; Journal of Information and Knowledge Management ; Journal of Knowledge Management ; Knowledge Management Research and Practice) ainsi que d'autres revues traitant de la GC et d'autres sujets proches (Data and Knowledge Engineering ; Data Mining and Knowledge Discovery ; IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering; Indilinga African Journal of Indigenous Knowledge Systems ; International Journal of Knowledge and Learning ; Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering; Knowledge and Information Systems, etc.) (Jennex & Croasdell 2007, p.11-12).

Plusieurs sociétés savantes, groupes d'intérêt et communautés de pratiques ont été créés autour de la GC regroupant des chercheurs et des professionnels. Parmi ces groupes et sociétés, on peut citer : Information and Knowledge Management Society; Knowledge Board; American Society for Information Science and Technology et son groupe d'intérêt sur le

Knowledge Management, etc. (Jennex & Croasdell 2007, p.12).

Par ailleurs, plusieurs conférences sont organisées sur la GC avec la participation de chercheurs et de praticiens. Parmi ces conférences, on peut citer : Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS; International Conference on Information Systems, ICIS; Americas, European, and Pacific and Asia Conferences of the Association of Information Systems, AMCIS, ECIS, PACIS; et la conférence de l'Information Resource Management Association (IRMA). L'existence de ces conférences, de groupes d'intérêt, sociétés savantes et de communautés de pratique fait dire à Jennex & Croasdell (2007) que la GC remplit le deuxième critère pour être reconnue comme discipline (pp.12-13).

Ces auteurs affirment également que la GC a trouvé sa place dans le monde académique comme en témoignent le nombre de cours et de formations spécifiques, le nombre de thèses soutenues sur la GC ainsi que le nombre de dissertations sur le sujet. Jennex & Croasdell (2007) ont mené une recherche sur cinq années à partir de l'année 2000 qui leur fait dire que justement la GC remplit le troisième critère pour être une discipline à part entière (p.13).

La GC a également besoin d'avoir un corpus de connaissances pour être reconnue comme discipline. Jennex & Croasdell (2007) analysent les publications et les citations sur la GC et en concluent qu'un corpus spécifique à la gestion des connaissances existe mais les chercheurs dans ce domaine doivent faire plus à ce niveau (p.16).

Le dernier critère à satisfaire est celui de publications d'articles scientifiques. Les revues citées précédemment publient un grand nombre d'articles sur la GC destinés à la communauté des praticiens et chercheurs de la GC. Cette production conforte l'avis de Jennex & Croasdell (2007) selon lequel la GC est une discipline à part entière (p.17).

Au niveau pratique, plusieurs projets et initiatives de GC ont été lancés. Les entreprises ont été les premières à franchir le pas dans ce domaine avant d'être suivies par les organisations publiques et les organisations non gouvernementales. Toutefois, ces projets n'ont pas tous connu un succès ce qui a amené plusieurs chercheurs à analyser les facteurs de succès et ceux d'échec des projets et initiatives de GC.

2.2.3. Facteurs de succès de la gestion des connaissances

Lehner & Haas (2010) ont identifié et classifié les facteurs potentiels de la réussite de la GC selon trois dimensions : humaine, organisationnelle et technique. Le Tableau 6 résume ces facteurs.

Tableau 6 : Facteurs potentiels de succès de la GC

	Facteurs potentiels de succès	Description
<i>Dimension Humaine</i>		
1	Top management	Le Top management est l'initiateur, le sponsor et le promoteur de la GC. Il alloue le temps et les ressources financières nécessaires.
2	Personnalité	Les obstacles émotionnels doivent être enlevés pour assurer le succès de la GC. Les membres du personnel doivent être ouverts à la GC et avoir le désir de la promouvoir.
<i>Dimension Organisationnelle</i>		
3	Développement personnel	Les membres du personnel doivent être suffisamment qualifiés par le biais de la formation et du coaching. Ceci concerne la GC et ses différentes techniques.
4	Métacommunication de la GC	Les objectifs de la GC seront transparents et la stratégie appliquée sera communiquée aux parties prenantes à travers une communication ouverte et un marketing interne.
5	Système de but de la GC	L'objectif de la GC doit être en accord avec les objectifs de l'entreprise et doit également être mesurable et communicable.
6	Processus de la GC	La GC doit être intégrée dans les opérations organisationnelles actuelles. Le processus de la GC doit être clairement défini et être intégré dans les processus existants (pour gagner du temps pour les membres du personnel).
7	Délégation/ Participation	Responsabilité et compétences doivent être clairement définies (par exemple nomination d'un CKO, de Knowledge managers, etc.). Le personnel de la direction assume la responsabilité de la GC (...).
8	Motivation des membres du staff	Les ressources humaines doivent être motivées pour participer à la GC à travers un système de stimulation intégrant les récompenses (primes ou autres) et à travers la GC elle-même (rapidité, solutions, etc.).
9	Réseaux sociaux et relations	Il doit y avoir une communication directe et les contacts doivent être fournis pour trouver une solution commune aux problèmes. En outre, les réseaux doivent être mis en place pour des réunions en face à face afin d'encourager l'échange des connaissances.
10	Culture organisationnelle encourageant les connaissances	La culture dominante au sein de l'entreprise ne doit jamais être en contradiction avec la GC. Les membres du personnel doivent être prêts à partager leurs connaissances. En outre, il doit y avoir confiance entre les collègues de travail pour garantir l'acceptation des connaissances disponibles.
<i>Dimension technique</i>		
11	Technologies de l'Information/Systèmes d'applications	Un système d'information de support augmente les chances du succès de la GC. Ce système ne doit pas être indépendant, mais intégré dans l'infrastructure informatique disponible.
12	Système	L'utilisation des systèmes doit être garantie, cela signifie qu'il doit être facile à utiliser et avoir les fonctions nécessaires.
13	Système de la GC-Contenu	Les lignes directrices pour le contenu du système de GC doivent être clairement définies. Il faut des définitions standardisées et un système clair disponible pour la mise en place des contributions. Un processus de vérification de la qualité et l'actualité des connaissances disponibles doit également être mis en place.

Source : (Lehner & Haas 2010, p.80-81)

Jennex & Olfman (2007) ont, de leur côté, analysé la littérature sur la GC pour identifier et classer les facteurs clés de succès de la GC. Le classement s'est fait sur la base du nombre de citations. Les auteurs ont identifié douze facteurs clés de succès dont les quatre premiers ont été jugés facteurs critiques. L'ensemble des facteurs et leur classement ont été résumés par les auteurs dans le tableau suivant (Tableau 7) :

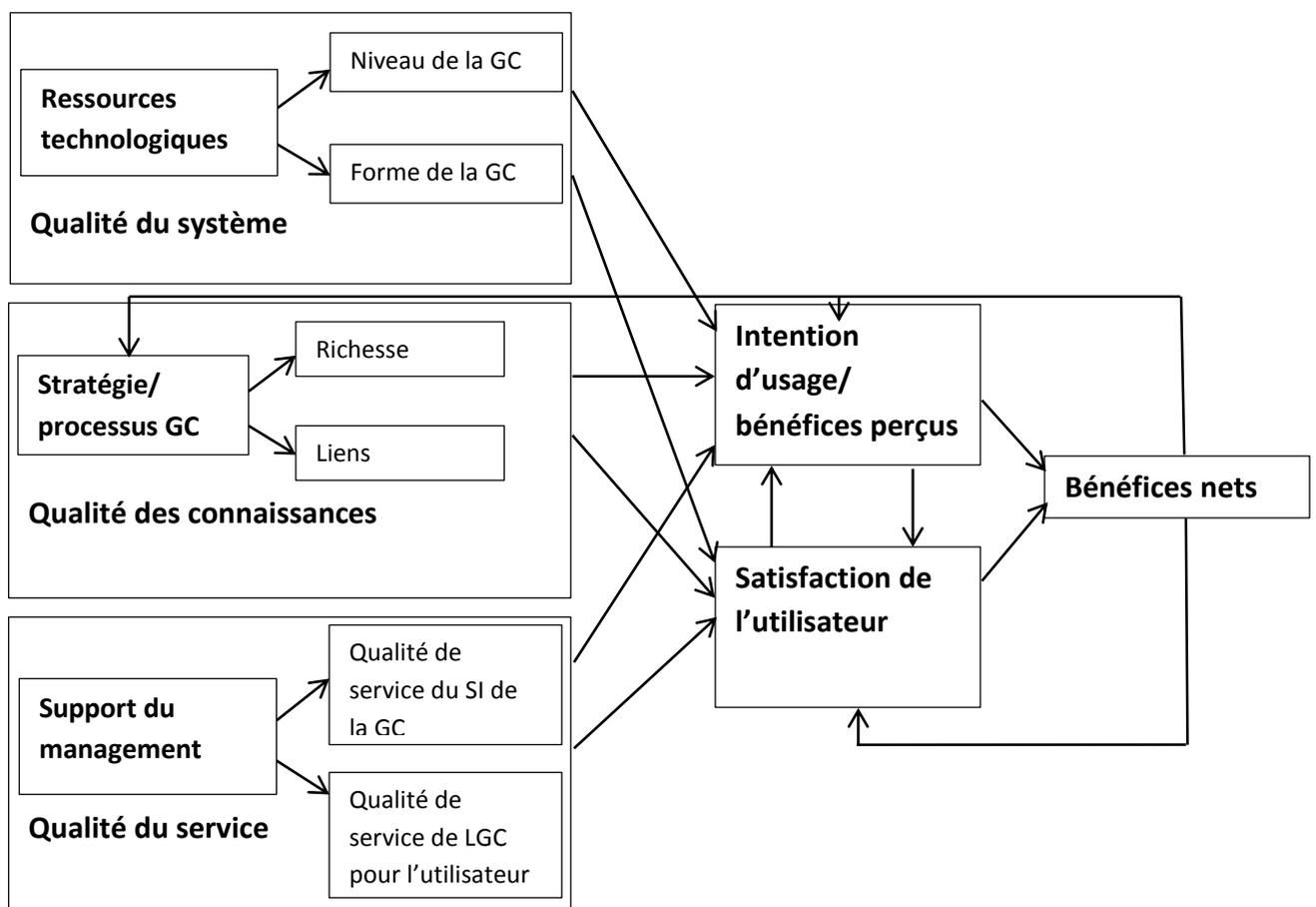
Tableau 7 : Résumé des facteurs de succès de la GC

	Facteur de succès	Sources
FS1	Une stratégie de connaissance qui identifie les utilisateurs, les sources, les processus, une stratégie de stockage, les connaissances et les liens vers ces connaissances pour les systèmes de GC.	Barna (2003), Chan and Chau (2005), Dixon (2000), Ginsberg and Kambil (1999), Holsapple and Joshi (2000), Jennex, Olfman, and Addo (2003), Koskinen (2001), Maier and Remus (2003), Mandviwalla et al. (1998), Sage and Rouse (1999), Von Krogh (1998), Wenger et al. (2002), Yu et al. (2004)
FS2	La motivation et l'engagement des utilisateurs, y compris les mesures d'incitation et la formation	Alavi and Leidner (1999), Barna (2002), Chan and Chau (2005), Cross and Baird (2000), Davenport et al. (1998), Ginsberg and Kambil (1999), Jennex and Olfman (2000), Liebowitz and Beckman (1998), Lynne (2001), Malhotra and Galletta (2003), Stenmark (2003), Yu et al. (2004)
FS3	Une infrastructure technique intégrée comprenant les réseaux, les bases de données, les ordinateurs, les logiciels et les experts en GC	Alavi and Leidner (1999), Barna (2003), Cross and Baird (2000), Chan and Chau (2005), Davenport and Prusak (1999), Davenport et al. (1998), Ginsberg and Kambil (1999), Jennex and Olfman (2000), Mandviwalla et al. (1998), Sage and Rouse (1999), Yu et al. (2004)
FS4	Une culture et structure organisationnelles qui appuient l'apprentissage ainsi que le partage et l'utilisation des connaissances	Alavi and Leidner (1999), Barna (2003), Bock and Kim (2002), Chan and Chau (2005), Davenport et al. (1998), Forcadell and Guadamillas (2002), Jennex and Olfman (2000), Sage and Rouse (1999), Yu et al. (2004)
FS5	Une structure de connaissances commune à toute l'entreprise et qui est clairement formulée et facile à comprendre	Barna (2003), Chan and Chau (2005), Cross and Baird (2000), Davenport et al. (1998), Ginsberg and Kambil (1999), Jennex and Olfman (2000), Mandviwalla et al. (1998), Sage and Rouse (1999)
FS6	Support du top management intégrant la répartition des ressources, le leadership et la formation	Barna (2003), Chan and Chau (2005), Davenport et al. (1998), Dilnutt (2002), Holsapple and Joshi (2000), Jennex and Olfman (2000), Storey and Barnett (2000), Yu et al. (2004)
FS7	Organisation apprenante	Barna (2003), Cross and Baird (2000), Goh (2002), McDermott and O'Dell (2001), Sage and Rouse (1999), Yu et al. (2004), van Zolingen et al. (2001)
FS8	Un objectif et un but clairs pour le système de GC	Ackerman (1994), Barna (2003), Chan and Chau (2005), Cross and Baird (2000), Davenport et al. (1998), Malone (2002)
FS9	Mise en place de mesures pour évaluer les impacts de la GC et l'utilisation des connaissances et aussi pour vérifier la capture des bonnes connaissances.	Alavi and Leidner (1999), Chan and Chau (2005), Davenport et al. (1998), Jennex and Olfman (2000), Sage and Rouse (1999)
FS10	Les fonctions de recherche, de récupération et de visualisation du système de GC favorisent l'utilisation des connaissances	Alavi and Leidner (1999), Ginsberg and Kambil (1999), Mandviwalla et al. (1998)
FS11	Les processus de travail sont conçus pour intégrer la capture et l'utilisation des connaissances.	Barna (2003), Cross and Baird (2000), Jennex and Olfman (2000)
FS12	Sécurité/protection des connaissances	Jennex and Olfman (2000), Sage and Rouse (1999)

Source : (Jennex & Olfman 2007, p.197-198)

Toutefois, ces deux auteurs insistent sur le système de GC dans leur analyse des facteurs de succès de la GC. Cette prédominance de l'aspect « système » sera plus marquée dans le modèle qu'ils ont élaboré par la suite pour mesurer le succès de la GC (Jennex & Olfman 2010). Ce modèle, inspiré du modèle de mesure du succès des systèmes d'information de Delone & McLean (2003), mesure les bénéfices nets de la GC à partir de la mesure de l'intention d'utiliser la GC et les bénéfices perçus, d'un côté, et de la satisfaction de l'utilisateur d'un autre côté. Ces deux éléments sont fonction d'un certain nombre de critères ayant trait à la qualité du système de GC, à la qualité des connaissances et à la qualité du service (voir Figure 10).

Figure 10 : Modèle de succès de la GC de Jennex et Olfman



Source : (Jennex & Olfman 2010, p.19)

D'autres chercheurs ont développé des modèles de succès de la GC en se basant sur les travaux de Delone & McLean (Kulkarni et al. 2007). Le succès de la GC est une préoccupation majeure chez les chercheurs et les praticiens qui se sont penchés sur cette question et ont

développé des modèles dans ce sens. D'autres se sont particulièrement intéressés aux facteurs d'échec de la GC.

2.2.4. Facteurs d'échec de la gestion des connaissances

Fahey & Prusak (1998, pp.265-274) ont recensé onze facteurs d'échec des projets de gestion des connaissances. Ces facteurs sont résumés ci-après :

- Mauvaise compréhension et absence de périmètre unifié du concept de la connaissance ;
- Privilégier le stockage des connaissances au détriment des flux ;
- Considérer l'outil technologique plus qu'un facilitateur de gestion des connaissances ;
- Négliger les valeurs de partage et d'échange au sein des équipes ;
- Sous dimensionner la relation complémentaire connaissances explicites / connaissances tacites ;
- Distinguer les créateurs des utilisateurs des connaissances ;
- Limiter les marges d'autonomie et de la liberté de penser ;
- Omettre que l'objet de la gestion des connaissances est d'apprendre du passé pour mieux comprendre le présent et prédire le futur ;
- Occulter l'émergence de nouveaux concepts par des systèmes technologiques trop rigides ;
- Essayer de remplacer le contact humain direct par l'interface technologique ;
- Essayer de mesurer la connaissance et donner beaucoup d'importance aux indicateurs d'évaluation des apports du de la gestion des connaissances.

Weber (2007, pp.333-335) a, de son côté, analysé la littérature pour relever les facteurs d'échec de la GC. Pour cet auteur, les approches de la GC peuvent échouer si :

- Elles tentent de créer une mémoire organisationnelle monolithique ;
- Elles n'intègrent pas les humains, les processus et les technologies ;
- Elles sont conçus sans la participation de toutes les parties prenantes ;
- Les contributeurs ne savent pas la spécificité de la connaissance ;

- Il y a un manque d'appui du leadership de l'organisation ;
- Les utilisateurs ont peur des conséquences de leurs contributions ;
- Les connaissances sont stockées dans des représentations textuelles sans restrictions ;
- Les technologies utilisées sont inadéquates ;
- Elles sont en dehors du contexte des processus de l'organisation ;
- Elles ignorent les obstacles au transfert des connaissances ;
- Elles ne sont pas accompagnées de responsabilités managériales ;
- Elles ne surveillent pas correctement la qualité des connaissances stockées ;
- Elles ne favorisent pas la collaboration ;
- Elles ne sont pas capables de montrer des bénéfices mesurables ;
- Les utilisateurs ne perçoivent pas la valeur de leurs contributions.

En résumé, les facteurs de succès et d'échec de la GC ont trait à la définition de la connaissance, au processus de la gestion des connaissances et facteurs favorisant cette gestion. Ces facteurs s'apprécient plus avec l'opérationnalisation de la GC. La majorité des modèles de GC intègrent, en plus des processus, cette dimension de facteurs facilitateurs.

2.2.5. Modèles opérationnels de la gestion des connaissances

Un modèle est une représentation formalisée des phénomènes et de leurs interactions. Il est établi pour prédire et contrôler le phénomène en question (Despres & Chauvel 2000, p.59). Par ailleurs, un modèle peut être prescriptif ou prédictif. Dans le domaine de la GC, beaucoup d'auteurs ont produit des modèles touchant à plusieurs aspects ou à un aspect particulier de la GC. Lehaney et al. (2004) ont analysé plus de 3000 articles et documents de recherche pour identifier les modèles de GC. En éliminant ceux insistant uniquement sur les processus technologiques, ils ont recensé quarante modèles qu'ils ont étudiés et comparés sur la base d'une grille établie et validée par d'autres chercheurs (pp.121-124). Cette grille comprend cinq critères : objectif (purpose), processus (process), activités (activities) et développement et test (development & test). Chacun de ces critères a été mesuré en fonction de son degré d'explicitation, sa clarté, son raisonnement, sa théorie et son aspect empirique. Chacun de ses aspects donne lieu à une notation permettant une classification des modèles de GC. L'une des conclusions de ce travail est la multitude de modèles proposés en GC. Toutefois, à la lumière

de ce travail, peu de ses modèles répondent aux critères d'analyse (Lehaney et al. 2004, p.123).

Récemment, Abdullah & Sarinah (2009) ont également analysé des modèles de GC. Après avoir passé en revue huit modèles de GC, ils concluent que les modèles de GC varient en fonction des perspectives de la connaissance allant de l'hypothèse de base de l'articulation et le transfert des connaissances tacites et explicites à l'hypothèse plus complexe et plus compliquée selon laquelle les connaissances sont le capital intellectuel, un actif important qui doit être géré efficacement (p.187).

Les modèles analysés par les deux études intègrent deux éléments : les processus et les facteurs facilitateurs. Les modèles identifient plusieurs processus de la GC : acquisition, flux, création, diffusion, stockage, transfert, intégration et applications des connaissances (Cong 2008, p.46). Toutefois, une des difficultés majeures dans l'analyse des processus de GC est d'analyser un processus séparément des autres, compte tenu des interrelations entre les différents processus.

Il est également difficile d'analyser la partie « *processus* » des modèles de GC et occulter les facteurs facilitateurs qui jouent un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des initiatives de GC dans les organisations (voir 2.2.3 et 2.2.4).

Dans ce qui suit, nous allons passer en revue quelques modèles de la GC et notamment ceux de Lee & Kim (2001), Holsapple & Joshi (2002), Alavi & Leidner (2001) et Liebowitz (1999). Ces modèles ont été choisis sur la base d'une revue des modèles présentés auparavant.

Le modèle proposé par Lee & Kim (2001) est un modèle pour l'implémentation de la GC au sein des organisations. Il propose quatre grandes étapes pour l'intégration de la GC dans les organisations à savoir : l'initiation, la propagation, l'intégration et la mise en réseau. Pour chaque étape, le but et les actions à mettre en œuvre ont été identifiés (voir Tableau 8). Le processus de la GC en lui-même comprend quatre activités : l'acquisition, la création, le partage interne et le partage global des connaissances (p.304).

Tableau 8 : Etapes de développement de la GC dans une organisation

	Initiation	Propagation	Intégration	Mise en réseau
But	Préparation de toute l'entreprise aux efforts de la GC	Construction et activation des activités de connaissances	Intégrations des efforts de GC aux résultats de l'organisation	Lier la GC aux partenaires externes
Actions	<p>Diffuser les besoins de la GC</p> <p>Evaluer les problèmes actuels de la GC</p> <p>Partager la vision et les buts de la GC</p> <p>Elaborer un plan à long terme de la GC</p> <p>Réaliser des benchmarks ou des projets pilotes</p>	<p>Mettre en place un processus préliminaire de GC</p> <p>Elaborer un système de récompenses</p> <p>Développer des programmes RH (formation, plan de carrières, recrutement)</p> <p>Développer une typologie des connaissances</p> <p>Elaborer un système de GC avec une base de connaissances</p> <p>organiser des événements pour lancer les activités de GC</p>	<p>Evaluer l'efficacité des connaissances</p> <p>Scanner les changements en termes de besoins d'environnement</p> <p>Piloter et contrôler les activités de GC</p> <p>Définir et insister sur les domaines clés de connaissances</p> <p>Diffuser les bonnes pratiques de GC</p>	<p>Analyser l'efficacité au niveau interne et externe de la GC</p> <p>Faire des alliances avec les partenaires autour des connaissances</p> <p>Partager avec les partenaires la vision et les buts de la GC</p> <p>Lier la GC avec les partenaires</p> <p>Faciliter et gérer au niveau inter-organisationnel la collaboration et le partage des connaissances</p>

Source : (Lee & Kim 2001, p.302)

Holsapple & Joshi (2002) ont développé un modèle qui a pour objectif de combler le fossé pour les organisations entre la prise de conscience de l'importance de la GC et sa mise en œuvre. Ce modèle se veut donc une représentation de ce qu'est la GC et comment les organisations peuvent l'opérationnaliser. Les auteurs ont donc proposé ce modèle formé de trois composantes : les ressources en connaissances, les activités de la GC et les facteurs influençant la GC (p. 48).

Pour Holsapple & Joshi (2002), les organisations disposent de six ressources en connaissances : les ressources des participants (ça peut être des ressources humaines, employés par exemple ; ou des ressources matérielles, des systèmes informatisés par exemple), la culture, l'infrastructure, les artefacts (documents, produits, etc.), la mission, la stratégie et l'environnement externe (pp.51-55).

Comme deuxième composante de ce modèle, les activités de manipulation des connaissances sont au nombre de quatre : acquisition, sélection, internalisation et utilisation des connaissances. Ces activités sont en interaction à travers l'envoi et la réception de messages (Holsapple & Joshi 2002, p.55).

La troisième composante de ce modèle est relative aux facteurs influençant la GC. Ces facteurs sont de trois natures : environnementale (concurrents, clients, marché, fournisseurs et le climat gouvernemental, économique, politique, social et éducationnel), managériale (coordination, mesure et leadership) et de ressources (humaines, financières, matérielles et cognitives) (Holsapple & Joshi 2002, p.58-59). Les deux auteurs consacreront un article spécifique à ces facteurs (Holsapple & Joshi 2000).

Alavi & Leidner (2001) ont également proposé un modèle pour la GC basé sur la sociologie du savoir et la vision de l'organisation comme un collectif social et des systèmes de connaissances. Ce modèle identifie quatre processus de connaissances : création, stockage/recherche, transfert et application (Alavi & Leidner 2001, p.115).

La création des connaissances dans ce modèle intègre le développement de nouvelles connaissances ou le remplacement de connaissances au sein de l'organisation à la fois tacites et explicites. A travers des processus sociaux et collaboratifs et des processus cognitifs individuels, les connaissances sont créées, partagées, amplifiées et justifiées selon les paramètres de l'organisation. Ce modèle, en se basant sur les travaux de Nonaka en matière de création de connaissances organisationnelles (voir 2.1.2.1), considère le processus de création des connaissances comme *«une interaction continue entre les dimensions tacites et explicites des connaissances et une spirale de flux croissants comme les connaissances se déplacent à travers les niveaux individuels, de groupes et organisationnels »* (Alavi & Leidner 2001, p.116).

Plusieurs études empiriques ont montré que les organisations créent des connaissances mais elles oublient également l'importance de stocker, organiser et rechercher les connaissances organisationnelles. Ce processus amène à la réalisation d'une *« mémoire organisationnelle »*.

Cette mémoire inclue les connaissances qui résident dans plusieurs composantes et plusieurs formes comme la documentation écrite, les données structurées et stockées dans des bases de données, les connaissances codifiées et stockées dans des systèmes experts, les procédures documentées et aussi les connaissances tacites acquises par les individus et les réseaux d'individus (Alavi & Leidner 2001, p.118).

Le troisième processus du modèle de Alavi & Leidner (2001) est le transfert des connaissances. Ce transfert s'opère à différents niveaux : entre individus, des individus aux sources explicites, des individus aux groupes, entre les groupes, à travers les groupes et des groupes à l'organisation (p.119).

L'application des connaissances est le quatrième processus identifié. La théorie basée sur les connaissances (*knowledge-based theory*) insiste sur l'application des connaissances comme source d'avantage compétitif. Cette application se fait à travers trois mécanismes : les directives, les routines organisationnelles et les équipes de travail (Alavi & Leidner 2001, p.122).

Le modèle proposé par Liebowitz (1999) distingue deux composantes : les activités et les conditions requises pour la gestion des connaissances. En termes d'activités, l'auteur propose, en forme de cycle de vie, huit activités de la GC à savoir :

- Identifier et déterminer les compétences de base, les sources et les domaines de connaissances ;
- Capturer et formaliser les connaissances existantes ;
- Sélectionner et évaluer la pertinence, la valeur et la justesse des connaissances ;
- Stocker et représenter la mémoire organisationnelle dans des répertoires avec des schémas de connaissances variés ;
- Partager et distribuer les connaissances automatiquement aux utilisateurs en fonction de leur travail et de leurs intérêts ;
- Appliquer, rechercher et utiliser les connaissances dans la prise de décisions, la résolution des problèmes, la formation, etc.
- Créer et découvrir de nouvelles connaissances à travers la recherche,

l'expérimentation et la réflexion créative ;

- Vendre, développer et promouvoir de nouveaux produits et services basés sur les nouvelles connaissances. (p.37)

Pour mener à bien ce processus de gestion des connaissances, Liebowitz (1999) estime qu'un certain nombre de conditions sont requises et notamment:

- Une stratégie de GC avec un appui du top management ;
- La nomination d'un Chief Knowledge Officer (CKO) (un directeur des connaissances) ou équivalent et mettre en place une infrastructure de GC au sein de l'organisation ;
- La mise en place d'ontologies et de répertoires de connaissances pour servir en tant que mémoire organisationnelle ;
- Des systèmes et des outils de GC ;
- Des moyens de stimulation pour motiver les ressources humaines à partager leurs connaissances ;
- Une culture organisationnelle supportant la GC. (pp.37-38)

Sur la base des modèles revus, nous allons dans ce qui suit détailler deux aspects des modèles de GC : les processus et les facteurs facilitateurs.

2.2.5.1. Les processus de la gestion des connaissances

Les processus seront, sur la base des modèles présentés brièvement auparavant, regroupés et analysés en quatre principaux : capture et création ; organisation/rétention ; diffusion/transfert et, enfin, utilisation des connaissances.

Capture et création des connaissances

Le processus de capture et de création des connaissances intègre les activités d'identification, de capture, d'acquisition et de création des connaissances (Anand & Singh 2011, p.934). Parmi ces activités, la création des connaissances a fait l'objet de plusieurs recherches et plusieurs modèles notamment ceux de Nonaka (Nonaka & von Krogh 2009; Nonaka & Takeuchi 1995;

Nonaka 1994; Nonaka & Konno 1998; Nonaka et al. 2000; Nonaka 1991). La création des connaissances dans ces modèles se base sur l'interaction des connaissances tacites et des connaissances explicites (voir 2.1.2).

Davenport & Larry Prusak (1998) ont également étudié la création de connaissances, en mettant l'accent sur la génération consciente et intentionnelle des connaissances dans le contexte organisationnel. La production de connaissances, pour ces auteurs, peut prendre plusieurs formes. Par ailleurs, les connaissances peuvent être acquises (à travers les subventions de recherches ou des contrats de consultation) ou développées au sein des organisations (recherche et développement par exemple).

Organisation et rétention des connaissances

Stocker, organiser et rechercher les connaissances organisationnelles est un processus qui est essentiel à la capacité de l'organisation à apprendre et à prendre des décisions éclairées (Walsh & Ungson 1991). La mémoire organisationnelle est le moyen par lequel les connaissances du passé sont appliquées sur les activités, aboutissant ainsi à des niveaux plus ou moins élevés d'efficacité organisationnelle. Plusieurs systèmes permettent aux entreprises de créer de la mémoire organisationnelle sous forme d'informations structurées et non structurées et de partager ces informations à travers le temps et l'espace (Walsh & Ungson, 1991).

Peachey et al. (2007, p.34) affirment que stocker, organiser et rechercher les connaissances organisationnelles est un processus critique pour l'organisation. C'est un indicateur de sa capacité à apprendre et à prendre de bonnes décisions. Ce processus vise à créer et maintenir une mémoire organisationnelle qui est le moyen par lequel l'organisation utilise des connaissances du passé pour les activités présentes et futures.

Or pour pouvoir stocker les connaissances, notamment tacites, il est nécessaire de les codifier. La codification est donc l'acte de mettre les connaissances dans une forme accessible, les catégoriser et souvent les numériser dans des formats accessibles, explicites, portables et faciles à comprendre. Toutefois, la codification nécessite l'identification et la cartographie des connaissances.

Diffusion et transfert des connaissances

La diffusion des connaissances est un processus qui implique l'échange de connaissances, tacites et explicites, entre tous les intervenants au sein de l'organisation. Une combinaison de mesures incitatives et une culture de coopération sont les principaux facteurs favorisant la diffusion et le partage des connaissances (Anand & Singh 2011, p.934).

La capacité de transfert des connaissances est essentielle pour une organisation et se situe à plusieurs niveaux. Les connaissances peuvent être transférées entre les individus, entre les individus et les sources explicites, entre les individus et les groupes, au sein des groupes, et entre les groupes et l'organisation (Alavi & Leidner 2001, p.119). Le transfert de connaissances entre organisations est également possible, notamment dans des domaines tels que la planification des ressources d'entreprise et de l'approvisionnement (Peachey et al. 2007, p.34).

Toutefois le transfert des connaissances peut être affecté par plusieurs facteurs au sein de l'organisation. La volonté du partage des connaissances, la capacité et le désir du récepteur et la valeur perçue en sont les principaux. Le transfert des connaissances est lié également à l'application : l'objectif du transfert est l'utilisation et l'application des connaissances dans la réalisation des activités de l'organisation. Certains modèles proposent, de ce fait, un seul processus intégrant le transfert et l'application des connaissances (Peachey et al. 2007, p.34).

Utilisation et application des connaissances

L'utilisation des connaissances est un processus qui intègre l'application et l'utilisation des connaissances dans le processus de création de la valeur pour l'organisation (Anand & Singh 2011, p.934). L'important pour une organisation n'est pas uniquement de posséder des connaissances mais de les utiliser pour développer un avantage compétitif. Grant (1996) identifie quatre mécanismes d'intégration et d'application des connaissances spécialisées : les règles et les directives, les séquences, les routines, et la résolution des problèmes et la prise de décision en groupe (pp.113-115).

Les règles et les directives permettent à l'organisation de gouverner les interactions entre les individus tandis que les séquences représentent le processus qui permet à chaque spécialiste de produire les connaissances de manière indépendante. Les routines sont des chaînes simples et complexes d'interactions entre les individus et qui ne sont pas gouvernées par les règles et les directives. La résolution des problèmes et la prise de décision en groupe est basée sur la maximisation de l'utilisation des règles et routines afin de réduire la communication et le transfert de connaissances et utiliser les connaissances uniquement pour résoudre les problèmes. Ce mécanisme n'est conseillé que dans des cas extrêmes et inhabituels (Grant 1996, pp.113-115).

Ces processus ne peuvent donner les résultats escomptés sans être accompagnés par des facteurs facilitant leur mise en œuvre, d'où la complexité de la GC. En effet, la réussite des initiatives de GC ne dépend pas seulement de la bonne conception et mise en œuvre des processus mais d'autres facteurs impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation.

2.2.5.2. Les facteurs facilitateurs de la gestion des connaissances

Dans la suite de leur modèle de GC (voir 2.2.5), Holsapple & Joshi (2000) ont analysé les facteurs qui influencent la GC dans les organisations. En partant d'une synthèse des facteurs relevés au niveau de la littérature, la méthode des groupes Delphi a été utilisée pour présenter un modèle des facteurs influençant la GC. L'étude a conforté la catégorisation de départ des facteurs en trois catégories (management, ressources et environnement) mais les facteurs ont été revus : certains supprimés et d'autres ajoutés (p.39).

Les facteurs qui influencent la GC et liés au management sont : la coordination, le contrôle, la mesure et le leadership. La coordination réfère à la gestion des dépendances à travers les activités. Au niveau de la GC, les dépendances à gérer sont entre les ressources de connaissances, entre les activités de connaissances, entre les ressources de connaissances et les autres ressources et entre les ressources et les activités de connaissances (Holsapple & Joshi 2000, pp.239-240).

Le contrôle est concerné par la disponibilité, en quantité et en qualité, des connaissances utiles et de leurs détenteurs et par leur sécurisation . Ceci implique, au niveau opérationnel, la protection des connaissances en évitant leur perte, leur obsolescence et l'accès ou la modification non autorisés. Plusieurs approches sont possibles pour protéger les connaissances : légale (brevets, droit d'auteur, etc.), sociale (maintien culture de partage, etc.) et technologique (sécurité informatique, etc.) (Holsapple & Joshi 2000, p.240).

Dans son sens le plus élémentaire, la mesure implique l'évaluation des ressources de connaissances et leurs détenteurs. C'est une base pour l'évaluation du leadership, de la coordination et du contrôle ; pour identifier et aussi reconnaître la valeur ajoutée des activités et des ressources et évaluer et comparer l'exécution des activités de connaissance et ainsi évaluer l'impact de la GC dans une organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de faire la mesure en utilisant des indicateurs clairs et précis.

L'une des raisons essentielles de l'échec des initiatives de GC dans les organisations est le manque de leadership et d'appui du top management. D'ailleurs, des quatre facteurs managériaux qui influencent la GC, le leadership est déterminant. Il permet d'établir les conditions favorables pour fructifier la GC alors que la coordination, le contrôle et la mesure contribuent à l'établissement de ces conditions (Holsapple & Joshi 2000, pp.240-241).

Le deuxième type des facteurs est celui lié aux ressources. En effet, les ressources, financières, matérielles, humaines et de connaissances, ont un impact (positif ou négatif) sur la GC. La disponibilité de ressources suffisantes permet d'acquérir des connaissances, de s'attirer les bonnes compétences pour les manipuler et de disposer d'infrastructures matérielles favorables à la GC.

Les ressources de connaissances influencent fortement la GC au sein d'une organisation. Comme les matières premières pour les activités de connaissance, les ressources de connaissances disponibles- impactent l'apprentissage, la projection et l'innovation. Certaines ressources de connaissances affectent également la GC en servant de base à la coordination, au contrôle, à la mesure et au leadership. Les principaux types de sources de connaissances organisationnelles incluent les connaissances des participants (humaines et assistées par

ordinateur), les artefacts, la culture et la stratégie (Holsapple & Joshi 2000, p.241).

Outre ces facteurs internes à l'organisation (management et ressources), les facteurs liés à l'environnement externe affectent la GC. Ces facteurs ont un impact sur les ressources de connaissances à acquérir et les compétences à recruter pour manipuler ces connaissances. Ces facteurs sont la concurrence, l'effet de mode, les marchés, la technologie, le temps et le climat gouvernemental, économique, politique, social et éducationnel. Globalement, l'organisation ne maîtrise pas les facteurs liés à l'environnement qui peuvent présenter des contraintes mais également des opportunités (Holsapple & Joshi 2000, p.242).

2.3. La rétention des connaissances

La rétention des connaissances réfère à tous les systèmes et à toutes les activités qui visent la capture et la préservation des connaissances afin de les garder au sein de l'organisation. Elle est définie également comme la capture des connaissances et de l'expertise des employés avant leur départ de l'organisation. La finalité de cette préservation est l'usage futur de ces connaissances (Dewah 2012, p.198).

La rétention des connaissances insiste sur la préservation des connaissances critiques et qui risque de se perdre avec le départ des compétences (Doan et al. 2011, p.3). Ce départ peut être à la retraite, chez des concurrents ou chez d'autres organisations dans d'autres secteurs, est nuisible aux organisations. Appelé également turnover des compétences, ce phénomène est d'actualité dans les différents organisations et différents secteurs, public ou privé (Chafiqi & El Moustafid 2006, pp.475-499). Il est important donc, avant d'analyser les stratégies de rétention des connaissances, d'étudier le risque de perte des connaissances critiques lié au turnover des compétences.

2.3.1. Le turnover des compétences et les départs massifs à la retraite

Trevor rapporte en 2001 déjà que plus de 1000 travaux académiques ont étudié le phénomène du turnover des compétences (Trevor 2001, p.621). C'est dire l'importance accordée à ce phénomène, qui s'est accrue avec l'avènement de la société du savoir et d'un acteur clé dans

les organisations qui est le travailleur du savoir (Knowledge worker) (Drucker 1993). Fitz-enz (1999) estime même que « *la rétention des employés clés est, aujourd'hui, probablement le plus grand défi du management du capital humain* » (p.107). Ce turnover des compétences peut être volontaire ou involontaire, ses raisons étant multiples et ses effets nombreux sur la performance des organisations.

Le turnover des compétences est défini comme étant « *la rotation autour du marché du travail entre les entreprises, les emplois et les occupations* » et aussi « *entre l'état de l'emploi et du chômage* » (Ongori 2007, p.49). Pour le calculer, il faut rapporter le nombre d'employés ayant quitté l'organisation durant une période considérée au nombre d'employés de l'organisation durant la même période. Mais généralement, les managers utilisent le mot turnover pour désigner tout le processus de départ et de remplacement d'une compétence (recrutement, formation, etc.) (Ongori 2007, p.49).

Le turnover peut être volontaire ou involontaire: volontaire quand c'est l'employé qui initie le processus et involontaire quand c'est l'employeur qui initie le départ pour une raison ou une autre (Sutherland & Jordaan 2004, p.56). Si l'organisation maîtrise le turnover involontaire, elle n'a, en revanche, aucune maîtrise sur le turnover volontaire. L'organisation n'aura comme solution que d'essayer de garder les compétences à travers différents moyens (revalorisation salariale, incitations, etc.) (Lee & Maurer 1997). Toutefois, ses efforts peuvent s'avérer non payants puisque plusieurs études montrent que les employés changent d'emploi en moyenne tous les six ans (Stovel & Bontis 2002, p.305).

Le turnover peut également être fonctionnel ou « dysfonctionnel ». Quand il est fonctionnel (les employés avec de mauvaises performances partent et ceux avec de bonnes performances restent), l'organisation peut tirer profit de ce turnover avec le risque, quand il est excessif, de perdre des clients ou des projets. Le turnover dysfonctionnel (les employés avec de bonnes performances partent et ceux avec de mauvaises performances restent) est très nuisible à l'organisation : il ralentit l'innovation, retarde les services, gèle l'implémentation de nouveaux programmes et réduit la productivité (Stovel & Bontis 2002, p.305-306).

En plus du turnover sous ses différents aspects, les organisations publiques et privées font

face aux départs massifs à la retraite de leurs experts (Rivard & Roy 2010, p.67). Il s'agit des premières générations de travailleurs et qui ont accumulé une expertise à travers leurs longues années de travail et à travers les formations. Ce phénomène, appelé *baby-boom* et notable depuis le début du 21^{ème} siècle, porte un danger certain pour les organisations. Dans ce cas une seule solution se présente : la rétention des connaissances.

2.3.1.1. Raisons du turnover des compétences

Morrell et al. (2001) ont identifié un grand nombre de recherches traitant des causes du turnover des compétences. Cette littérature indique une multitude de facteurs pouvant être à l'origine du turnover des compétences. Toutefois, et comme le notent Mitchell et al. (2001), toutes les études sur les causes du turnover n'expliquent que 25% de la variance du phénomène. Une part de 75% des causes reste inexpliquée (p.98).

Morrell et al. (2001) ont identifié deux écoles de recherche sur le turnover : l'école économique ou école du marché du travail qui étudie des aspects liés à l'offre et la demande d'emploi, les théories et technique de recherche d'emploi et les opportunités objectives (Morrell et al. 2001, pp.21-30). L'autre école est dite l'école « *psychologiste* » qui analyse des aspects liés à « *l'affection* » et l'accent est mis sur la prise de décision individuelle, l'insatisfaction du travail et la fidélité à l'organisation (Morrell et al. 2001, pp.31-45).

A travers une revue de la littérature, Sutherland & Jordaan (2004) estiment que la décision de quitter un emploi peut être motivée par plusieurs facteurs. Les auteurs les classent en trois catégories : facteurs liés à l'environnement externe de l'organisation (des offres d'emploi non sollicitées, influence du marché de l'emploi, l'immigration causée par des problèmes sociaux, etc.), facteurs liés à l'environnement interne de l'organisation (événements choquants au sein de l'organisation, problèmes avec un manager, rémunération, absence d'opportunités de promotion, processus de changement, etc.) et des facteurs spécifiques à l'individu (caractéristiques des travailleurs du savoir, responsabilités familiales, etc.) (pp.50-51).

2.3.1.2. Effets et conséquences du turnover des compétences et des départs à la retraite

Le turnover des employés tout comme les départs à la retraite reviennent chers à l'organisation. C'est un investissement en capital humain qui est perdu si l'organisation ne le gère pas correctement. Les coûts de turnover sont de deux natures directes et indirectes. Les coûts directs sont ceux liés au processus de remplacement de l'employé. Ces coûts incluent les frais de sélection et du choix du remplaçant et de sa formation formelle et informelle pour atteindre un niveau de compétence et de rendement proche ou équivalent à celui de l'employé qui est parti (Ongori 2007, p.51). Les coûts indirects incluent la perte des connaissances, impacts sur la productivité et sur le moral du staff restant, perte de la mémoire organisationnelle et l'impact sur la satisfaction du client (Sutherland & Jordaan 2004, p.57).

Certains auteurs ont essayé de quantifier le coût du turnover des compétences. Hogan, par exemple, a évalué, en 1992, les coûts directs et indirects d'un employé qui quitte l'organisation entre 1400 et 4000 dollars US (Ongori 2007, p.51). De son côté, Barlow (2001), dans son essai de mesurer le coût du turnover, a identifié, tout d'abord, les centres du coût d'un départ d'un employé (voir Tableau 9) et puis a essayé, à travers une étude de cas, de mesurer le coût du turnover des compétences (Barlow 2001, pp.3-10).

Barlow (2001) n'a pas intégré dans ces catégories les coûts liés à la perte des connaissances. C'est le cas également d'autres chercheurs ce qui amène Massingham (2008) à affirmer que cet axe est peu exploré (p.541). La perte des connaissances critiques a un impact sur la productivité des organisations.

Tableau 9 : Catégories des coûts du turnover du staff

Coûts de séparation	Coûts de recrutements	Coûts de sélection	Coûts d'embauche	Coûts liés à la perte de productivité
1. Interviewer 2. Interview de départ 3. coûts de procédure 4. Salaire et autres coûts	1. Publicité 2. Recherche et frais d'agence 3. Coûts internes y afférents 4. Administration du préemploi pour le management 5. Frais de voyage des postulants 6. Temps des recruteurs 7. Administration du préemploi pour les RH 8. Correspondances, téléphone, etc.	1. Interview avec les RH 2. Interview avec le management 3. Frais de voyage des postulants 4. Vérifications de base et de références 5. Frais médicaux 6. Fonction administration des RH 7. Administration au niveau management	1. Frais d'administration des RH 8. Administration au niveau management 9. Induction 10. Relocation 11. Orientation et formation 12. Formation formelle 13. Formation au poste de l'emploi 14. Uniformes 15. Sécurité 2. Information et littérature	1. Poste vacant 2. Perte de productivité lors du préavis de départ 3. Courbe d'apprentissage 4. Erreurs et pertes 5. perturbation pour les superviseurs 6. Perturbation pour les pairs

Adapté de : (Barlow 2001, p.3)

2.3.2. Le départ des compétences et la perte des connaissances critiques

Malgré les efforts déployés par la Gestion des Ressources Humaines pour retenir les employés notamment ceux à haut potentiel, ces employés peuvent toujours choisir de partir pour une raison ou une autre d'où l'utilité de protéger l'actif « *connaissances* » à travers des démarches et des système de gestion des connaissances dans l'objectif de garder les connaissances, critiques notamment, après le départ des compétences (Stovel & Bontis 2002, p.304). Toutefois, une organisation ne peut pas capturer toutes les connaissances d'où l'utilité d'identifier les connaissances critiques à protéger.

2.3.2.1. Le concept de connaissances critiques

Toutes les connaissances ne sont pas importantes à préserver pour diverses raisons. « *D'une part, les efforts pour instaurer des mécanismes de rétention des connaissances requièrent de l'investissement et du temps. D'autre part, les connaissances étant dynamiques et évolutives, certaines d'entre elles deviennent caduques, elles ne sont plus en phase avec la mission de l'organisation ou bien elles n'offrent plus la qualité et l'intégrité indispensables à la réalisation*

d'activités pertinentes dans l'organisation » (Rivard & Roy 2010, p.70). Les efforts de rétention doivent donc se focaliser sur les connaissances critiques.

Les connaissances sont critiques quand elles sont fondamentales au processus opérationnels de l'organisation et supportent la réalisation et la réussite des missions de cette organisation (Doan et al. 2011, p.2). Ce sont des connaissances reliées au processus du cœur de métier de l'organisation. Les identifier permet également à l'organisation de filtrer les connaissances qui ont une valeur ajoutée et d'éliminer les informations inutiles.

Grundstein & Rosenthal-sabroux (2008) introduisent la notion de connaissances cruciales qu'ils définissent comme étant les connaissances, tacites ou explicites, essentielles pour la prise de décision et qui apportent une valeur ajoutée au processus de l'organisation (p.1). Les raisons qui amènent les auteurs à dire qu'une connaissance est cruciale sont principalement son manque, son accessibilité, son coût et le délai de son acquisition (Doan et al. 2011, p.2).

Rivard & Roy (2010) proposent de se poser un certain nombre de questions pour déterminer les connaissances critiques et qui méritent plus d'attention. Ces questions sont :

- Quelles sont les connaissances qui nous permettent d'analyser les forces compétitives de notre marché ?
- Quelles sont nos connaissances distinctives ?
- Quelles sont les connaissances requises pour soutenir les processus clés de l'organisation ?
- Quelles sont les connaissances de base pour œuvrer dans notre secteur d'activité ?

Ermine (2010) propose une grille pour analyser la criticité des connaissances (ou des domaines de connaissances). Cette analyse de la criticité se base sur des critères regroupés en quatre axes thématiques que sont la rareté, l'utilité pour l'entreprise, la difficulté de capter les connaissances et la difficulté d'usage de cette connaissance par d'autres personnes (voir Tableau 10).

Tableau 10 : La grille des critères de criticité

Axe thématique	Critères
Rareté	1. Nombre et disponibilité des détenteurs 2. Externalisation 3. Leadership 4. Originalité 5. Confidentialité
Utilité pour l'entreprise	6. Adéquation avec les missions 7. Création de valeur pour les parties prenantes 8. Émergence 9. Adaptabilité 10. Utilisation
Difficulté à capter la connaissance	11. Difficulté d'identification des sources 12. Mobilisation de réseaux 13. Caractère tacite de la connaissance 14. Importance des sources de connaissances tangibles 15. Rapidité d'obsolescence
Difficulté d'usage de la connaissance	16. Profondeur 17. Complexité 18. Difficulté d'appropriation 19. Historique de la connaissance 20. Dépendance de l'environnement

Source : (Ermine 2010, p.92)

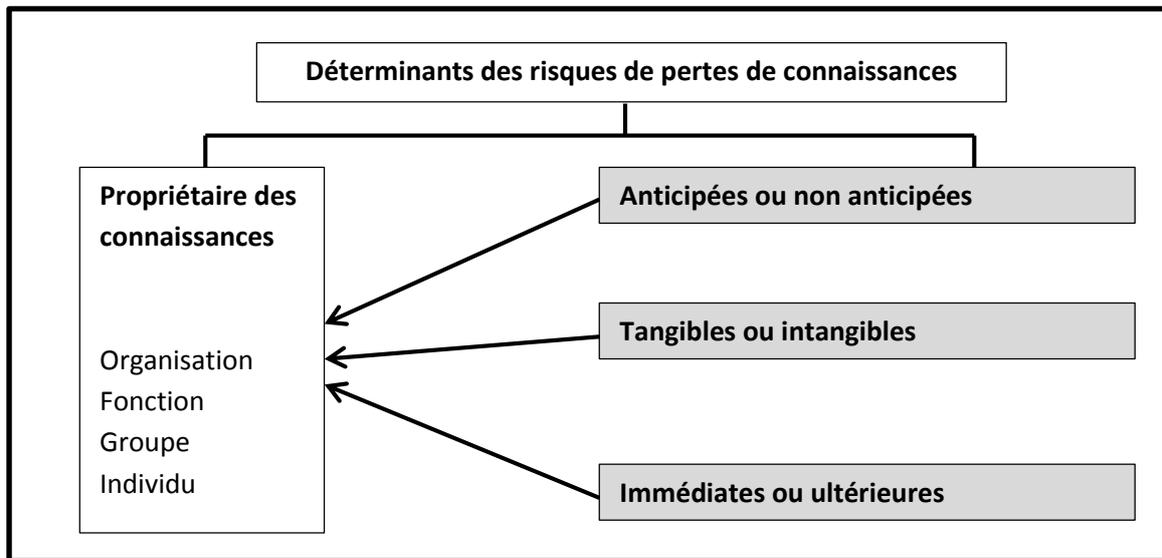
Ces différentes approches aident à identifier les connaissances critiques. Le degré de criticité augmente avec le risque de départ des compétences et la perte des connaissances avec.

2.3.2.2. La perte des connaissances critiques

Le concept perte des connaissances est un concept abstrait qui a besoin d'être défini et illustré. En termes organisationnels, la perte des connaissances veut dire que l'organisation n'est plus propriétaire des connaissances qui partent avec les compétences qui quittent cette organisation. Ceci induit une diminution de la capacité à résoudre les problèmes, à prendre des décisions et à réaliser effectivement les actions. L'impact des pertes des connaissances affectent toutes les composantes de l'organisation : les individus, les groupes et l'organisation elle-même (DeLong 2004, p.21).

DeLong (2004) propose une typologie des pertes de connaissances pour mieux identifier les risques et planifier les actions à mettre en œuvre. Cette typologie peut être résumé dans la figure suivante (Figure 11) :

Figure 11 : Les risques de pertes des connaissances



Source : (DeLong 2004)

Les connaissances perdues à différents niveaux (organisation, fonction, groupe et individu) pourraient avoir des conséquences sur toute l'organisation. La perception de ces conséquences diffère selon la position au sein de l'organisation. Les cadres supérieurs, par exemple, seront plus préoccupés par les pertes de connaissances à un niveau stratégique, alors que les cadres intermédiaires et les superviseurs seront plus préoccupés par les pertes de connaissances dans un petit groupe comme une équipe de projet, et les individus seront préoccupés plus par les pertes de connaissance de collègues immédiats (DeLong 2004, p.27).

La perte non anticipée des connaissances pourrait coûter cher à l'organisation. DeLong (2004) donne l'exemple d'une entreprise qui produit l'huile de soja dont la qualité s'est détériorée après que le technicien de maintenance est parti à la retraite. Il a fallu à cette entreprise deux ans pour découvrir ce que le technicien à la retraite savait (p.27). Une organisation devrait essayer de réduire ces surprises coûteuses qui perturbent la productivité – d'où l'importance d'essayer de prévoir les zones de perte des connaissances critiques possibles qui engendrerait des coûts inutiles pour l'organisation.

Massingham (2008) a également essayé d'analyser les impacts des pertes de connaissances sur l'organisation. Il a utilisé le cadre théorique du capital intellectuel pour mesurer les impacts de la perte des connaissances liées au capital humain, au capital social, au capital structurel et

au capital relationnel (p.543).

Le capital humain est composé des connaissances possédées par les employés et agrégées, au niveau organisationnel, en termes de compétences combinées à l'expérience. Sa valeur est mesurée en fonction des activités qu'il permet aux employés d'effectuer et les ressources de connaissances tacites disponibles auprès de l'organisation qui permettent de créer de nouvelles connaissances, résoudre des problèmes ou développer la capacité de l'employé. Lorsqu'un employé quitte, il amène avec lui toutes ses connaissances, y compris son expertise fonctionnelle spécifique, son expérience, ses compétences et ses contacts. Ceci peut produire deux effets directs : diminution des outputs de l'organisation et une diminution de la productivité organisationnelle (Massingham 2008, p.543).

Le capital social est considéré comme un bien public (ressources organisationnelles), plutôt qu'un bien privé (ressources personnelles), qui crée de la valeur grâce aux relations qui offrent la possibilité de créer, de partager et de combiner les ressources de connaissances. Des recherches antérieures font valoir que d'importants éléments d'un réseau social sont perdus avec le départ de l'employé. La mémoire organisationnelle est l'élément important du capital social que l'organisation risque de perdre (Massingham 2008, p.543).

Le capital structurel « conditionne » le capital humain et permet à une organisation de le réutiliser. Il appartient donc à l'organisation et peut être reproduit, partagé et même vendu. L'apprentissage organisationnel permet le renforcement des capacités, la création des connaissances chez les individus et la distribution de ces connaissances dans toute l'organisation. Le départ des employés contribuant au capital structurel de l'organisation pourrait avoir une incidence directe : réduire la capacité de l'organisation en matière d'apprentissage organisationnel (Massingham 2008, p.544).

Le capital relationnel est constitué des connaissances acquises grâce à la relation de l'organisation avec les gens avec qui elle a des affaires. Ce sont des connaissances intégrées dans les relations avec les clients et les fournisseurs et aussi les autres partenaires et alliés stratégiques. Le départ des employés avec un précieux capital relationnel tacite peut ainsi avoir un impact direct: diminution des flux de connaissances avec les acteurs situés à

l'extérieur de l'organisation (Massingham 2008, p.544).

L'organisation a besoin donc d'identifier ces connaissances critiques et de mesurer les risques de perte de ces connaissances liés aux départs des compétences dans l'objectif de mettre en place des stratégies et des démarches pour la préservation et la rétention de ces connaissances.

2.3.3. Stratégies de rétention des connaissances

Plusieurs auteurs ont proposé des cadres de références ou des modèles pour la rétention des connaissances. Dans ce qui suit nous allons présenter les contributions de Doan et al. (2011), Rivard & Roy (2010) et Liebowitz (2009). Ces trois contributions seront présentées à travers trois aspects : les processus de rétention des connaissances, les facteurs qui influencent la rétention et enfin les techniques de rétention des connaissances.

Doan et al. (2011) ont proposé un modèle de référence pour la rétention des connaissances dans les petites et moyennes entreprises. Après une définition et une typologie des connaissances, ces auteurs ont défini les connaissances critiques et déterminé les risques de perte des connaissances. Leur proposition s'articule autour de trois éléments : définir la rétention des connaissances, préciser ces facteurs de succès et le modèle de rétention des connaissances.

Doan et al. (2011, p.3), considèrent que la rétention des connaissances passe par la réponse à trois principales questions :

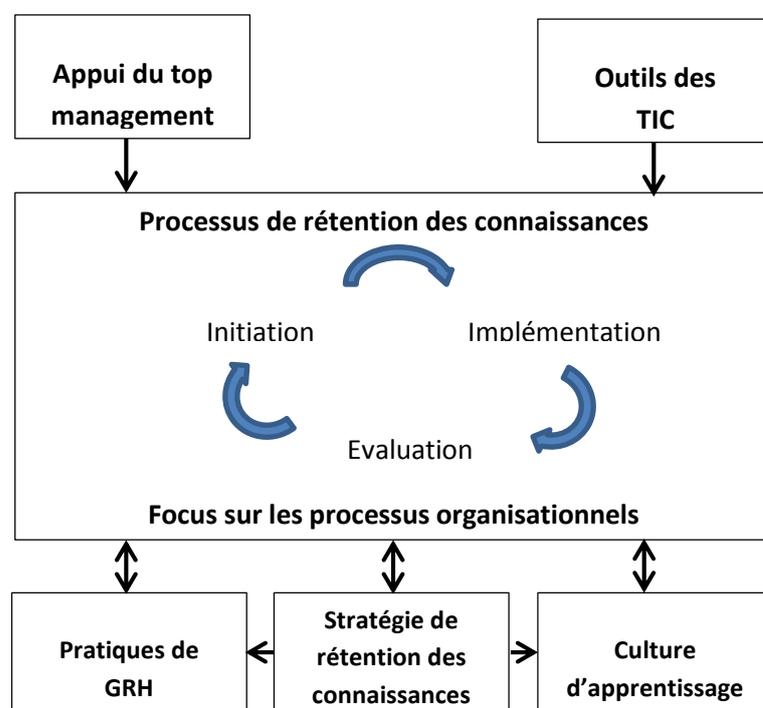
- Quelles sont les connaissances que l'organisation risque de perdre ?
- Quelles sont les conséquences de la perte des connaissances pour l'organisation ?
- Quelles sont les actions à entreprendre pour retenir les connaissances ?

Les auteurs ont identifié à partir de la revue des modèles de gestion des connaissances, les facteurs du succès d'une démarche de rétention des connaissances. Après une revue d'un certain nombre d'études notamment empiriques, ces auteurs ont relevé cinq principaux

facteurs de succès qui sont : l'appui du top management, la stratégie de rétention des connaissances, la culture d'apprentissage, les pratiques liées aux ressources humaines et les technologies de l'information et de la communication (Doan et al. 2011, p.4).

Le modèle de référence proposé par Doan et al. (2011, p.5) se base sur un processus de rétention des connaissances critiques en trois phases principales à savoir l'initiation, l'implémentation et l'évaluation. Ce processus est en ligne avec les processus organisationnels (voir Figure 12).

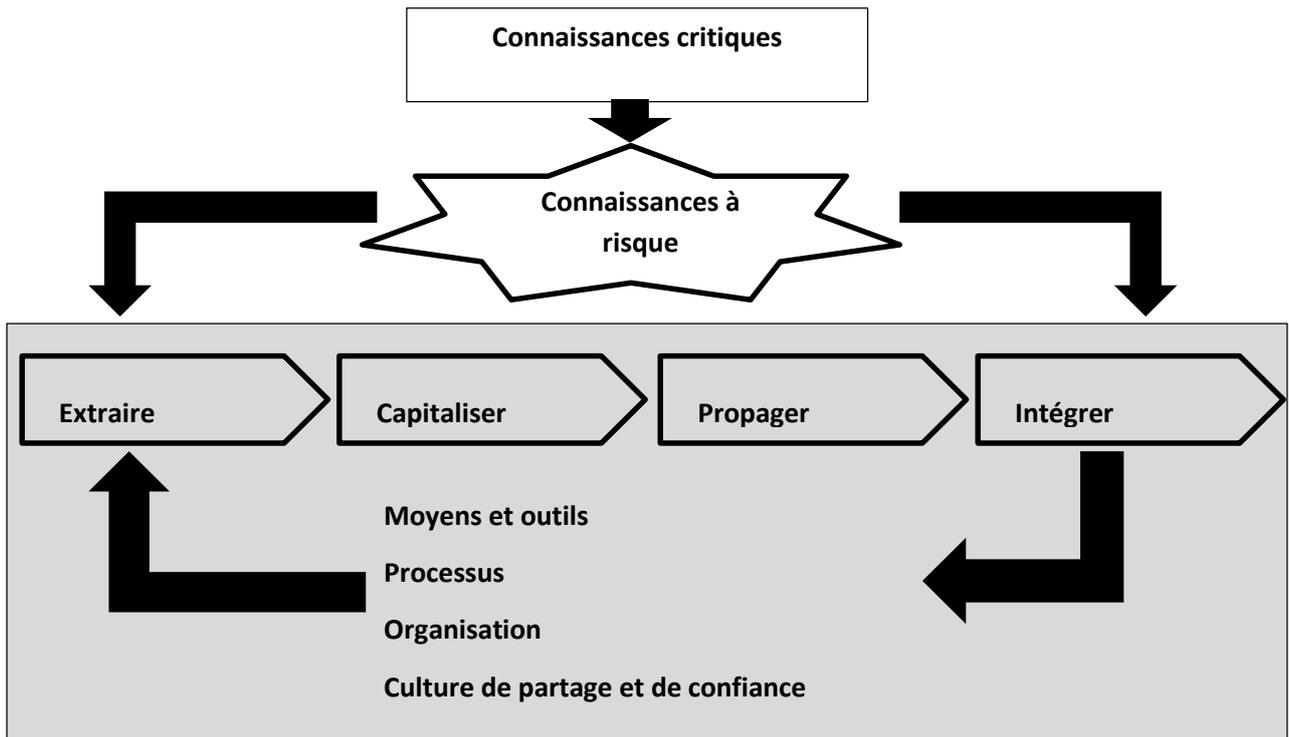
Figure 12 : Modèle de rétention des connaissances pour les PME



Adapté de : (Doan et al. 2011, p.5)

Un autre modèle de rétention des connaissances est celui proposé par Rivard & Roy (2010) qui insistent sur la notion du « *cycle de rétention des connaissances* ». Ces auteurs qui, partant du cadre théorique qui fait du capital humain et des connaissances l'élément clé de l'organisation et du contexte canadien marqué par des départs massifs à la retraite de compétences expérimentées, propose un modèle de rétention des connaissances critiques à risque à travers un processus et des facteurs de succès (voir Figure 13).

Figure 13 : Le cycle de rétention des connaissances critiques



Source : (Rivard & Roy 2010, p.70)

Le point de départ de la proposition de Rivard & Roy (2010) est l'identification des connaissances critiques et parmi elles celles à risque. Pour identifier les connaissances critiques, ces auteurs proposent de faire un « *audit des connaissances* » en analysant la documentation sur les domaines de connaissances de l'organisation, de faire un sondage auprès des employés détenteurs des connaissances critiques et de faire des entrevues ciblées avec des personnes clés et des experts (p.72).

Ensuite il faut déterminer parmi les connaissances critiques celles à risque. Rivard & Roy (2010) proposent de déterminer les connaissances à risque à travers la réponse aux questions suivantes :

- « *Quelles sont nos connaissances critiques rares, possédées par un individu ou par un petit nombre d'individus ?*
- *Quelles sont parmi ces connaissances critiques celles qui sont documentées ou enregistrées ?*
- *Les connaissances sont-elles accessibles à l'externe et quel serait le coût de leur*

récupération ?

- *Pourrait-on recruter des personnes détenant ces connaissances critiques ?*
- *La perte de connaissances critiques sera-t-elle graduelle ou subite ? »(p.73)*

Le cycle de rétention des connaissances proposé par Rivard & Roy (2010) est composé de quatre processus clés :

- *L'extraction qui recouvre « les pratiques, les processus et les routines qui transformeront les connaissances dans une forme réutilisable par d'autres, comme une explication donnée par un expert sur la manière d'établir un diagnostic ou la description écrite d'une procédure pour résoudre un problème » (p.73)*
- *La cristallisation qui est « la codification, la saisie ou l'enregistrement des connaissances. Elle assure une pérennité et une disponibilité de ces dernières pour une utilisation future » (pp.73-74)*
- *La propagation qui est « un processus par lequel la connaissance est diffusée à toute autre personne qui en aurait besoin dans l'organisation, à un moment ou à un autre » (p.74).*
- *L'intégration qui inclut « les instruments, les moyens ou les modes d'emploi que l'organisation mettra en œuvre pour permettre aux individus d'accéder aux connaissances, de se les approprier et de les réutiliser ». (p.74)*

Ce modèle insiste sur la nécessité d'agir sur certains éléments organisationnels pour réussir le cycle de rétention des connaissances et notamment la culture organisationnelle, les processus et les modes d'organisation. Les auteurs présentent également un certain nombre de moyens et outils pour la rétention des connaissances (documentation, coaching, mentorat, etc.) (Doan et al. 2011, pp.76-79).

Le cadre de la rétention des connaissances proposé par Liebowitz (2009) est le plus cité. Il est basé sur trois éléments : l'identification des connaissances critiques « à risque », les piliers de la rétention des connaissances et les techniques de rétention. Liebowitz (2009) propose un certain nombre de cas pour illustrer ces propositions. Nombreux de ces cas sont des organisations publiques.

L'identification des connaissances critiques peut se faire, selon Liebowitz (2009), de deux manières : la première est de lire le plan stratégique de l'organisation et de voir quels types de connaissances sont nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques ; la deuxième est d'examiner les compétences de base pour l'organisation et vérifier avec le service des ressources humaines (RH) quelles sont les compétences humaines nécessaires dans le futur pour garantir les compétences de base de l'organisation (p.8).

Liebowitz (2009) propose, pour déterminer les connaissances critiques « à risque », de calculer un « *facteur d'attention* » intégrant deux éléments : la criticité et la disponibilité des connaissances. Ce facteur permet de répondre aux questions suivantes : comment identifier les connaissances importantes à capturer ? Et quelles sont les connaissances critiques « à risque » qui affectent la longévité et la réalisation de la mission stratégique de l'organisation ? (p.7).

Liebowitz (2009) insiste sur le fait de ne pas capturer uniquement les connaissances individuelles. Le réseau de contacts est aussi important. Ces connaissances sur les contacts permettent de savoir à qui poser des questions en cas de besoin. Ce type de connaissances est plus difficile à remplacer car plusieurs années sont nécessaires pour construire un réseau de contacts (p.13).

Pour Liebowitz (2009), la rétention des connaissances repose sur quatre piliers : un système de reconnaissance et de récompenses, des flux bidirectionnels de connaissances, la personnalisation et la codification et le retour de retraite de certains employés (p.26). La reconnaissance et les récompenses sont complémentaires et reposent sur deux principes : les activités de rétention des connaissances doivent faire partie des activités quotidiennes et chaque employé doit recevoir la reconnaissance de son effort de capitalisation et de partage des connaissances et doit être récompensé pour cet effort (Liebowitz 2009, p.27).

Le deuxième pilier de la rétention des connaissances est la mise en place de flux bidirectionnels des connaissances. Les jeunes ont beaucoup à apprendre des seniors expérimentés mais ces jeunes peuvent amener de nouvelles connaissances dans certains

domaines (technologies, travail en équipe, etc.). La capture des connaissances de ces deux catégories d'employés est importante. Elle peut se faire de deux manières la personnalisation ou la codification (Liebowitz 2009, p.27).

Le troisième pilier est donc la codification et la personnalisation. La personnalisation met l'accent sur les « *connexions* » alors que la codification met l'accent sur les « *collections* ». Dans l'organisation, personnalisation et codification doivent être utilisés, même si généralement il y a prédominance de l'une sur l'autre en fonction de la stratégie de gestion des connaissances. La personnalisation fait appel à des techniques tels le mentorat, la mobilité interne, le storytelling, les communautés de pratiques, etc. alors que la codification mobilise des techniques diverses (leçons apprises, bonnes pratiques, répertoires et bases de connaissances, etc.) (Liebowitz 2009, p.28).

Le quatrième pilier est le recours aux retraités en les faisant revenir à l'organisation pour contribuer à des projets spécifiques et capitaliser les connaissances. Ce retour peut se faire de différentes manières : en tant que consultant, à travers une association des retraités, un programme de mentorat, etc. (Liebowitz 2009, pp.28-29).

Pour opérer la rétention des connaissances, plusieurs techniques existent. Elles peuvent s'inscrire dans une démarche de codification ou de personnalisation. Liebowitz (2009) insiste sur des techniques simples à mettre en œuvre. Les principales techniques dans le cadre de référence proposé par cet auteur sont : les interviews, le mentorat, les histoires orales ou storytelling, les « *interviews à la sortie* » (Exit Interviews), revues après actions (After-Action Reviews), les communautés en ligne, etc. (pp.15-24).

La rétention des connaissances fait partie des processus de GC et insiste sur la capitalisation et le partage. En mettant en place une stratégie de GC, l'organisation peut se protéger contre la perte des connaissances critiques tout en mobilisant l'expérience comme avantage compétitif (Stovel & Bontis 2002, p.305). L'apport de la rétention des connaissances est important dans toutes les organisations notamment celles qui ont un turnover élevé des compétences ou qui font face à des départs massifs à la retraite comme c'est le cas des organisations publiques.

Conclusion

Dans ce chapitre, il était question, tout d'abord, de cerner le concept de la connaissance en le différenciant des concepts proches (donnée, information et compétence). Puis, pour mieux apprécier ce concept, une typologie des connaissances a été revue tout comme la place des connaissances dans les théories économiques et les théories d'organisation.

La gestion de connaissances a été revue en insistant sur ses définitions, son évolution, ses facteurs de succès et d'échec. Par la suite, des modèles opérationnels de la GC ont été étudiés à travers les processus qu'ils intègrent et les facteurs qui facilitent la mise en œuvre de la GC.

Le troisième volet de cette revue de la littérature était la rétention des connaissances à travers ses causes (le turnover des compétences et départs à la retraite), ses effets sur l'organisation et les cadres théoriques développés. A travers cette revue, nous avons identifié les raisons des pertes des connaissances critiques qui peuvent toucher à la fois les organisations privées et publiques. Dans le chapitre suivant, nous allons approcher la gestion et la rétention des connaissances dans le contexte des organisations publiques.

Chapitre 3. La gestion et la rétention des connaissances dans les organisations publiques

Introduction

La GC s'est développée au départ dans les entreprises privées. Ces organisations ont fait appel à ces démarches et outils pour répondre à des besoins d'améliorer la gestion de leur capital connaissances afin d'en tirer le meilleur profit. Les organisations publiques, soucieuses de rendre un service de qualité à leurs usagers, ont intégré cette démarche dans leurs pratiques de gestion bien tardivement. Cette intégration s'est faite dans un contexte de changement de paradigme de gestion du secteur public. Le passage de l'administration publique au management public et l'avènement du « Nouveau Management Public » ont favorisé le recours par les organisations publiques aux méthodes de gestion du secteur privé. Parmi les pratiques adoptées dans ce cadre, la GC a nécessité plus de temps pour être reconnue comme une pratique importante et nécessaire dans le secteur public.

Toutefois, le souci de préservation des connaissances, avec les départs massifs à la retraite notamment, a poussé les organisations publiques à faire de la rétention des connaissances une priorité. Dans ce sens, des initiatives ont été lancées dans l'objectif d'assurer la rétention des connaissances critiques d'où l'importance de la Gestion de la Continuité des Connaissances (GCC) dans les organisations publiques.

Dans ce chapitre, nous allons revoir les cadres théoriques liés au secteur public et sa gestion. L'accent sera mis sur le changement de paradigme de l'administration publique au management public. Par la suite, nous allons passer en revue la GC dans les organisations publiques à travers les modèles opérationnels adoptés. Enfin, nous allons proposer un cadre conceptuel pour approcher la GCC dans les organisations publiques dont nous allons détailler les processus de base et les facteurs la favorisant.

3.1. Le secteur public et le management public

3.1.1. Le secteur public

Lienert (2009, p.3) identifie quatre approches pour définir le secteur public : les fonctions, la propriété, le contrôle ou la loi. La définition du secteur public sur la base des fonctions repose sur la classification des fonctions assurées par le gouvernement et les différencier de celle assurées par le secteur privé. Si certaines de ses fonctions restent du domaine exclusif de l'état (défense et affaires étrangères notamment), d'autres sont assurées également par le secteur privé (éducation, santé, protection sociale, etc.) (Lienert 2009, p.4).

La deuxième approche pour définir le secteur public est basée sur la notion de propriété. Les organisations dont la propriété revient à l'Etat sont dites des organisations publiques. En partant de l'organisation et de son but (lucratif ou non lucratif), Lienert (2009, p.5) distingue quatre types d'organisations : les entreprises privées, les organisations privées à but non lucratif et les ménages, les entreprises publiques et le gouvernement (voir Tableau 11).

Tableau 11 : Distinction entre organisations publiques et privées sur la base de la propriété

	A but lucratif	A but non lucratif
Propriété privée	entreprises privées	organisations privées à but non lucratif et ménages
Propriété publique	entreprises publiques	gouvernement

Source : (Lienert 2009, p.5)

Secteur public

La troisième approche pour définir le secteur public part de la notion du contrôle qui n'est pas prise uniquement dans le sens du nombre d'actions dont l'Etat ou le privé est propriétaire. Evidemment, une entreprise dont l'Etat est propriétaire de plus de 50% est dite entreprise publique mais l'Etat peut exercer un contrôle à travers la représentation dans le conseil d'administration même s'il est minoritaire en termes d'actions ou orienter l'entreprise à travers des instructions pour la mise en œuvre d'une politique publique. Dans ce sens, le

contrôle du gouvernement sur une organisation se vérifie à travers des conditions de « *force* » (vote, nomination de membre de conseil d'administration ou de dirigeants, etc.) ou de « *bénéfice* » (pouvoir de dissolution, distribution d'actifs, pouvoir de diriger vers une coopération, etc.) (Lienert 2009, pp.5-8).

La loi peut également être utilisée pour définir le secteur public. En effet, une loi peut définir les limites du secteur public. Toutefois, ces lois sont sujettes à interprétation et peuvent donner lieu à des conflits de compétences. Plusieurs pays ont utilisé cette approche pour définir le secteur public (Lienert 2009, pp.7-9). Dans tous les cas, « *une définition purement juridique de la notion du secteur public n'est valable que dans les limites des frontières nationales* » (Bouachik 1981, p.9).

La définition du secteur public se fait donc par sa différenciation du secteur privé. Dafflon et al. (1997 pp.49-52) relèvent cinq différences fondamentales entre le secteur public et le secteur privé :

- la mission d'une organisation de service public est définie non pas en termes entrepreneuriaux, mais en termes politiques. De ce fait, la mission des organisations de service public contient toujours aussi des éléments dits de service public ;
- les organisations de service public poursuivent tout logiquement des intérêts généraux, et non pas des intérêts spécifiques ;
- la responsabilité des organisations de service public est en fin de compte devant le « *souverain* » et non pas devant les actionnaires ;
- le financement des organisations de service public relève et doit continuer à relever en majorité des impôts et non pas des clients (taxes d'utilisation, émoluments, etc.) ;
- les citoyens-clients des organisations de service public ne sont pas homogènes du fait que les organisations de service public répondent à des missions politiquement définies et satisfont un intérêt général. En plus, les organisations de service public sont obligées, de par leur mission de service public, de servir leur clientèle.

McNabb (2007, pp.4-5) a recensé comme suit les principales caractéristiques des organisations publiques:

- Sont plus limitées dans leurs choix de procédures,
- effectuent les activités qui leur sont mandatées par les forces politiques,
- Font face à plus de contrôles formels externes et à plus de spécifications de leurs actions,
- Sont soumises à une plus grande influence extérieure sur ce qu'ils font et comment le faire,
- Doivent avoir l'approbation d'une grande variété d'intervenants,
- ont des objectifs multiples et souvent contradictoires,
- ont moins d'autonomie et de contrôle sur la prise de décision et sur les ressources humaines,
- Sont moins aptes à concevoir des mesures incitatives pour récompenser les performances de leur personnel,
- et sont souvent obligées d'avoir leurs échecs - grands et petits - diffusés dans la presse.

Toutefois et comme le relèvent Dafflon et al. (1997), le secteur public, sous l'effet de la globalisation, fait face à un double défi : le premier d'ordre économique et financier et le deuxième d'ordre culturel et politique. L'Etat est appelé à privatiser les activités profitables et se charger des activités non profitables (sociales et écologiques) d'où le défi de gérer plus d'activités avec moins de moyens. L'autre défi (qui est culturel et politique) est comment concilier entre les impératifs globaux et les réactions locales (p.49).

Devant ces défis, le secteur public a été contraint de changer de modèle de gestion : le modèle traditionnel de l'administration publique qui a prédominé au 20^{ème} siècle a laissé sa place dans la moitié des années 1980 au management public (Hughes 2003, p.1). Dans ce qui suit, nous allons tout d'abord examiner le modèle traditionnel de l'administration publique avant d'étudier le nouveau modèle de management public.

3.1.2. L'administration publique

Le modèle de l'administration publique, qualifié de traditionnel par Hughes (2003, p.17), était, dans son temps, une réforme de la gestion des affaires publiques. Le modèle de

l'administration publique a remplacé un mode de gestion « *personnel* » et basé sur la loyauté aux personnes par un autre mode où le mérite est le critère principal pour assurer le service public. Ce modèle a commencé, en théorie comme en pratique, vers la fin du 19^{ème} siècle, formalisé entre 1900 et 1920 et est resté le modèle dominant dans le secteur public jusqu'au dernier quart du 20^{ème} siècle (Hughes 2003, p.17). Pour Behn (1998, p.132), l'émergence du modèle de l'administration publique est due à la volonté, notamment aux Etats Unis, de combattre la corruption dans le secteur public.

Le modèle traditionnel de l'administration publique peut être caractérisé comme suit : « *une administration sous le contrôle formel du leadership politique, basée sur le modèle de la bureaucratie avec une hiérarchie stricte, gérée par des fonctionnaires permanents, neutres et anonymes, motivée uniquement par l'intérêt public, servant de manière égale tout parti au pouvoir et ne contribuant pas à l'élaboration des politiques mais veille à la mise en œuvre de ces politiques décidées par les politiciens* » (Hughes 2003, p.17).

Les fondations théoriques de ce modèle sont les travaux de Woodrow Wilson et Frederick Taylor aux Etats Unis et de Max Weber en Allemagne. Le principe théorique le plus important du modèle traditionnel de l'administration publique est la théorie de la bureaucratie de Max Weber (1864-1920). Pour Weber, les sociétés deviennent complexes et ont besoin d'institutions complexes. Dans sa théorie, Weber distingue trois types d'autorités : une autorité charismatique (un leader extraordinaire), une autorité traditionnelle (l'autorité d'un chef tribal par exemple) et l'autorité rationnelle et légale. La troisième est en opposition avec les deux premières qui sont irrationnelles et extra-légales. Cette autorité était, pour Weber, la plus efficiente et formait la base de sa théorie de la bureaucratie (Hughes 2003, p.21).

La théorie de la bureaucratie de Weber repose sur un certain nombre de principes qu'on peut résumer comme suit (Hughes 2003, p.21; Behn 1998, pp.139-140) :

- L'administration se compose de fonctionnaires personnellement libres qui n'obéissent qu'aux devoirs de leur fonction.
- La hiérarchie est organisée à des fins fonctionnelles.

- Les attributions sont étroitement liées à la fonction occupée. Elles sont définies dans un contrat.
- La sélection est ouverte et repose sur la qualification professionnelle révélée par un examen et attestée par un diplôme.
- Les rétributions sont des appointements fixes gradués selon le rang hiérarchique auquel correspondent les responsabilités assumées.
- La fonction est l'unique ou principale occupation et n'est pas appropriable.
- L'avancement résulte de l'ancienneté et du jugement des supérieurs.
- Les fonctionnaires sont soumis à une discipline ainsi qu'à un contrôle.

Cette théorie insiste également sur la séparation entre la politique et l'administration qui a été développée par Wilson (1887) et qui constitue le deuxième fondement théorique du modèle de l'administration publique. Dans son article fondateur intitulé « *The Study of Administration* », Wilson (1887) insiste sur la nécessité de séparer la décision politique, fonction des politiques, de l'exécution de cette décision, fonction du staff administratif. Pour Wilson, l'administration est en dehors de la sphère politique et, de ce fait, les politiciens ne doivent pas manipuler l'administration. Il affirme ainsi:

"... administration lies outside the proper sphere of politics. Administrative questions are not political questions. Although the politics set the task for administration, it should not be suffered to manipulate its offices" (Wilson 1887, p.210)

Le modèle de l'administration publique fait ainsi de la distinction entre l'administration et la politique un principe directeur en créant une dichotomie politique/ administration (Hughes 2003, p.25).

Le modèle de l'administration publique ne serait apprécié sans son troisième pilier qu'est la théorie du management scientifique de Taylor (1911). Le modèle de l'administration publique avait besoin d'une « *manière de travailler et de s'organiser* » pour mettre en œuvre la bureaucratie et la séparation entre la politique et l'administration (Hughes 2003, p.26). La théorie du management scientifique répond à ce besoin. Cette théorie repose sur quatre principes (Taylor 1911, pp.12-13):

- Le développement d'une science du travail qui remplace le vieux système de méthodes empiriques employées par les ouvriers ;
- La sélection scientifique et le perfectionnement progressif des ouvriers ;
- Faire connaître la science de travail aux ouvriers choisis et formés scientifiquement pour obtenir de meilleurs résultats ;
- Instaurer la division égale de travail et de responsabilité entre les ouvriers et la direction coopérant en étroite interdépendance.

Le management scientifique visait la standardisation du travail et la recherche de la meilleure et unique manière de travailler (« *one best way of working* ») et également le contrôle systématique à travers une séparation du travail et des responsabilités entre les ouvriers et la direction. Ce principe est donc compatible avec la bureaucratie et le principe de la hiérarchie prônés par Max Weber. Le management scientifique a permis d'opérationnaliser la bureaucratie dans l'administration publique (Hughes 2003, p.27).

Ce modèle de l'administration publique a connu son âge d'or des années 1920 au début des années 1970 dans les pays occidentaux. L'administration publique était un facteur d'espoir et de changement dans les sociétés. Ce modèle offrait donc une meilleure façon de gérer que les modèles précédents mais en même temps il était rigide et bureaucratique, plus préoccupé par les structures et les procédures (Hughes 2003, pp.31-32). Il a fait l'objet de plusieurs critiques touchant à ses principes fondamentaux que sont la bureaucratie, la séparation entre la politique et l'administration et le management scientifique.

La majorité des critiques de l'administration publique ont pour cible le principe de la bureaucratie qui est synonyme de l'inefficience (Behn 1998, p.140). Pour Hughes (2003, p.34), la bureaucratie pose deux problèmes particuliers : sa relation problématique avec la démocratie et son inefficience. Avec sa rigidité, son hiérarchie et son sens du secret, il est évident que la bureaucratie susciterait quelques conflits avec les principes de la démocratie. Par ailleurs, certaines interprétations extrêmes des principes de la hiérarchie et de la supériorité technique ont rendu la bureaucratie inefficience (Hughes 2003, p.35).

La deuxième critique du modèle de l'administration publique concernait un principe de base du management scientifique qui est la recherche du « *one best way* » de travail et d'organisation. Behn (1998, p.140) estime qu'il n'y a pas une seule façon de faire mais plusieurs réponses possibles. Ces réponses dépendent des résultats attendus et des circonstances. Ce principe du management scientifique limitait ainsi l'innovation.

Autre critique au modèle de l'administration publique est celui touchant la séparation entre la politique et son exécution. Ce principe a été jugé irréaliste par Hughes (2003, p.32) car l'exécution de la politique est en elle-même un acte politique. Behn (1998, p.141) estime qu'il est impossible de séparer l'administration de la politique. L'administration n'est pas uniquement l'efficience et des règles rationnelles mais également des choix politiques implicites. Par ailleurs, les politiciens ne peuvent pas, individuellement ou collectivement, penser à toutes les circonstances et situations qui peuvent se poser.

Ces trois critiques touchent aux principes fondamentaux du modèle de l'administration publique. Et comme l'affirme Hughes (2003, p.33), quand un principe d'un modèle ne fonctionne pas, c'est tout le modèle qui est à revoir. C'est dans ce contexte qu'un nouveau paradigme a vu le jour qu'est le management public.

3.1.3. Le management public

Au début des années 80, de nombreux pays faisaient face à une crise économique. Les principales caractéristiques de cette crise étaient un déficit public important et un endettement élevé. Pour faire face à cette crise, les pouvoirs publics se devaient de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de management permettant notamment de rationaliser les dépenses publiques. Le modèle traditionnel de l'administration publique se trouvait alors contesté pour son inefficience.

Les décideurs publics ont entrepris une série de réformes et ont ainsi fait appel aux méthodes de management employées dans le secteur privé pour les appliquer dans le secteur public. Ce phénomène s'est répandu dans les pays de l'OCDE et également dans certains pays en développement. Cette adoption par les organisations publiques des méthodes de gestion

appliquées dans les entreprises a donné lieu à un courant appelé le « *Nouveau Management Public* » (Amar & Berthier 2008, p.2). Ce modèle est donc une réponse directe à l'inadéquation du modèle de l'administration publique comme l'affirme Behn (2001) :

"(...) the new public management paradigm is a direct response to the inadequacies of traditional public administration – particularly to the inadequacies of public bureaucracies" (p. 30).

Pour Lane (1994, p.144), le modèle du management public se distingue du modèle de l'administration publique par un certain nombre de principes qu'il résume dans le tableau suivant (Tableau 12) :

Tableau 12 : Administration publique vs management public

Approche administration publique	Approche management public
Règles	Objectifs
procédure régulière	Efficiency
Anticipation	Adaptation
Responsabilité	Direction
Formalisme	Innovation
Ouverture	Secret
Réclamation	Sortie (<i>exit</i>)
Légalité	Efficacité
Vocation	Intérêts personnels
Intérêt public	Profit

Source : (Lane 1994, p.144)

Les facteurs d'émergences de ce nouveau courant de management dans le secteur public sont nombreux et différent d'un pays à un autre. Au Japon, c'est pour répondre à l'inefficacité du secteur public, au Canada c'est pour faire face à une crise financière, en Italie c'est pour faire face à une crise économique et politique. Merrien (1999, p.95) estime que la « *vogue* » du NPM résulte de la conjonction de quatre phénomènes : des problèmes vécus sous un mode dramatique (dette publique, déficit commercial, délocalisation de la production), l'hégémonie progressive d'un corpus d'idées néo-libérales et managériales, des réseaux d'experts offrant des solutions toutes prêtes à vendre, et enfin des responsables politiques qui trouvent là une opportunité à exploiter. Le NPM, sous une apparence technique et apolitique, fait partie du mouvement néo-libéral des années 1990 qui a procédé à une mise en cause de l'Etat-providence.

Le pays à qui a été associé le plus le NPM est le Royaume Uni : partant d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néo-libérale, Margaret Thatcher (premier ministre britannique entre 1979 et 1990), a mis en place un programme de réformes donné souvent comme exemple de l'application du Nouveau Management Public (Gruening 2001, p.2; Amar & Berthier 2008, p.2; Hughes 2003, p.4). Mais si la mise en œuvre du NPM s'est faite d'abord au Royaume Uni et ensuite dans les pays de l'OCDE, plusieurs pays en développement ont également initié des réformes de leurs administrations publiques inspirées de ce courant (Amar & Berthier 2008).

Si l'idée principale de ce courant est que « les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du public, peuvent lui être transposées » (Amar & Berthier 2008, p.3), les chercheurs ne sont pas tous d'accord sur ses principales caractéristiques. Gruening (2001) a distingué les caractéristiques qui sont admises et ceux qui font débat. Le tableau suivant résume ces caractéristiques (Tableau 13) :

Tableau 13 : Caractéristique du nouveau management public

<i>Caractéristiques non disputées (identifiées par la majorité des observateurs)</i>	<i>Caractéristiques sujets à débat (identifiées par quelques-uns et non par la majorité des observateurs)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Coupures budgétaires • bons (vouchers) • Audit de performance • Privatisation • Les clients (guichet unique, gestion de cas) • Décentralisation • Gestion et planification stratégique • Séparation de la fourniture et de la production • Compétition • La mesure du rendement • Changement du style de management • La sous-traitance • Flexibilité pour les dirigeants • Amélioration de la comptabilité • La gestion du personnel (incitations) • Facturation des services • Séparation du politique et de l'administration • Amélioration de la gestion financière • Plus d'utilisation des technologies de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes Juridiques, budgétaires et sur les dépenses • Rationalisation des juridictions • Analyse et évaluation des politiques • Amélioration de la réglementation • Rationalisation ou simplification des structures administratives • Participation citoyenne et démocratisation

Source : (Gruening 2001, p.2)

Merrien (1999, p.96), de son côté, distingue trois variantes du NPM : des politiques « *dures* » de privatisation de l'Etat-providence, des politiques « *modérées* » de limitation des dépenses publiques et enfin des politiques de quasi-contractualisation. Ces trois variantes puisent des mêmes sources idéologiques mais se distinguent par la portée des réformes prônées.

Pour (Hood 1995, p.96), le nouveau management public consiste en sept éléments, à savoir :

- la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit ;
- l'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées ;
- une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé ;
- une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût;
- un mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles, exerçant un pouvoir discrétionnaire;
- un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables, la mise en avant de la mesure du résultat.

Ces éléments découlent des théories à la base du NPM. Pour Amar & Berthier (2008, p.3), le NPM trouve ses fondements théoriques dans de nombreux courants de pensée (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété). Cependant, Gruening (2001, p.1), estime, après analyse de ces différents courants de pensée, que le NPM se base sur deux principaux fondements théoriques : la théorie des choix publics et le « *managérialisme* ».

Pour Merrien (1999, p.98), le socle épistémologique du NPM est constitué par le néo-libéralisme de Friedrich von Hayek et de Milton Friedman soit la condamnation du rôle de l'Etat dans la vie économique, l'insistance sur l'offre et l'affirmation de la supériorité du marché sur tout système régulé.

L'influence de la théorie des choix collectifs, représenté par Buchanan, Tullock, Downs, Niskanen, est plus précise. Pour cette théorie, les responsables politiques et administratifs seraient incapables d'opérer des choix rationnels. La raison est qu'ils sont prisonniers du flux d'information qui leur est délivré par les niveaux inférieurs.

L'application pratique du NPM diffère d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre. Toutefois, la « doctrine » théorique peut être résumée, selon Merrien (1999, pp.98-99), dans les propositions suivantes :

- Il est indispensable de créer des marchés ou quasi-marchés dans les secteurs qualifiés comme appartenant à la catégorie de « *biens publics* » et sous monopole de l'Etat.
- La distinction du rôle du fournisseur et celui de décideur. Les pouvoirs politiques définissent les objectifs et laissent plus de marge de manœuvre aux institutions.
- L'administration doit être décentralisée.
- Le remplacement des procédures hiérarchiques entre directions, agences, etc. par des procédures contractuelles.
- Les agences publiques ou privées doivent rivaliser pour obtenir les commandes de l'administration.
- Les agences sont responsables face à leurs clients, mais aussi face à leurs financeurs publics directs (l'Etat) et indirects (contribuables).
- Les agents publics cessent d'être des fonctionnaires et doivent être soumis à une mesure de leur performance et les organisations doivent avoir à leur tête des managers efficaces.
- Les usagers sont des clients.

Après quelques décennies d'application, les recherches ont montrés que le NPM a plusieurs avantages. Amar & Berthier (2008, pp.7-8) citent notamment:

- L'introduction de la rationalité managerielle dans le secteur public ;
- Le benchmarking et la compétition entre les organisations publiques d'une part et, d'autre part, entre ces organisations publiques et celles du privé ;
- Réalisation d'économies budgétaires et réduction des gaspillages.

D'un autre côté, le NPM est sujet à plusieurs critiques. La majorité des critiques découlent du fait que le NPM ignore les différences entre le management public et le management privé et que de ce fait il contribue à réduire les responsabilités publiques et à affaiblir les valeurs et intérêts publics (Yamamoto 2003). Hood (1991, pp.8-10) relève quatre critiques envers le NPM :

- La première concerne la consistance du NPM : selon Hood, certains chercheurs estiment que le NPM est plus « *un nouveau habit* » qu'une nouvelle substance.
- La seconde critique est l'assertion que le NPM a endommagé le service public tout en étant incapable de réaliser son objectif de délivrer un meilleur service avec un coût moindre.
- La troisième critique est l'assertion que le NPM au lieu de promouvoir le « *bien public* » (des services publics meilleurs et à moindre coût), il est devenu un moyen pour des intérêts particuliers notamment ceux de « *nouveaux managérialistes* ».
- La quatrième critique concerne l'universalité du NPM. Si le NPM est voulu comme « *un management public pour toutes les saisons* », certains critiques affirment que les valeurs « *administratives* » ont des implications sur des aspects fondamentaux du « *design* » de l'administration.

Après plusieurs années d'application, la quasi-totalité des chercheurs concluent à un échec relatif du NPM (Merrien 1999, p.101). La raison de cet échec relatif ne se limite pas à la sous-estimation des facteurs organisationnels dans la mise en œuvre du NPM. Pour Merrien (1999, p.101), le postulat de base du NPM qui consiste à dire que « *le marché produit toujours une solution optimale et supérieure aux autres* » n'est vrai que dans certaines conditions. En s'appuyant sur Williamson (1975), il affirme :

« S'il existe un nombre insuffisant de parties contractantes, si les conditions de production du service sont trop complexes et trop incertaines, si la structure des investissements est rigide, si les éventualités qui conditionnent la réalisation du contrat sont trop nombreuses et si l'opportunisme des agents économiques risque d'augmenter

considérablement les coûts de réalisation, l'organisation hiérarchique produit de meilleurs résultats » (p.101)

Parallèlement au NPM, d'autres approches et modèles se sont développés pour faire face aux critiques envers le modèle du management public. Pollitt & Ouckaert (2011, pp.21-23) présentent plusieurs modèles de gestion des organisations publiques notamment la théorie des réseaux, la nouvelle société wébérienne et la gouvernance. La gouvernance, terme devenu populaire dans le secteur public depuis la fin des années 1990, mérite qu'on l'approche de près.

3.1.4. La gouvernance dans les organisations publiques

L'intérêt à la gouvernance dans le secteur public est dû à deux principaux facteurs : premièrement, l'augmentation de la corruption et de pratiques contraires à l'éthique dans le secteur public, deuxièmement, la prise de conscience des gouvernements qu'ils étaient en train de perdre la légitimité du fait que les citoyens perdent confiance dans le gouvernement en général et leurs gouvernement en particulier (Bovaird & Löffler 2001, p.2). Mais, comme le notent Pollitt & Ouckaert (2011, p.21), il y a autant de définition de la gouvernance que d'auteurs ayant approché cette thématique. Par ailleurs, les mêmes auteurs relèvent que plusieurs variantes de la gouvernance existent (gouvernance du secteur public, nouvelle gouvernance publique, gouvernance de l'ère digitale, etc.).

Mais dans la plupart des définitions, une idée principale revient : la gouvernance est plus que le gouvernement. Bovaird & Loffler (2002, p.2) définissent la gouvernance comme étant *« l'ensemble des règles (formelles et informelles), les structures et les processus qui définissent les façons avec lesquelles individus et organisations peuvent exercer le pouvoir sur les décisions (par d'autres intervenants) qui influent sur leur bien-être et leur qualité de vie »*.

L'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des citoyens nécessite l'apport d'autres acteurs et notamment les citoyens (comme individus), le secteur volontaire, les entreprises, les médias, les niveaux supérieurs de gouvernement et parlement y compris au niveau international et les autorités locales (Bovaird & Loffler 2002, p.3). C'est dans ce sens que

Governance International définit la gouvernance comme étant « *la manière avec laquelle les partenaires interagissent les uns avec les autres dans l'objectif d'influencer les politiques* »³.

La gouvernance est souvent utilisée avec un adjectif. La formule « *bonne gouvernance* » est utilisée par les chercheurs et certaines organisations internationales. La Commission Européenne, par exemple, lie la bonne gouvernance à cinq principes : ouverture, participation, rendre compte, efficacité et cohérence (Commission of the European Communities 2001, p.10).

Presque toutes les définitions contiennent des éléments communs qui montrent ce qu'est une gouvernance. Bovaird & Loffler (2002, p.16) ont recensé les éléments suivants :

- un scénario avec des intervenants multiples où les problèmes collectifs ne peuvent être résolus que par des autorités publiques mais nécessitent la coopération d'autres acteurs (citoyens, entreprises, secteur bénévole, médias);
- traite des règles formelles (constitutions, lois, règlements) et des règles informelles (codes d'éthique, les coutumes, les traditions), mais suppose que les négociations entre les parties intéressées qui cherchent à utiliser leur pouvoir peuvent modifier l'importance de ces règles ;
- ne se concentre pas seulement sur les structures de marché comme mécanismes de direction, comme c'est le cas avec le NPM, mais considère aussi les hiérarchies (tels que les bureaucraties) et les réseaux de coopération comme des facilitateurs potentiels dans des circonstances appropriées ;
- ne pas raisonner seulement sur le plan de la logique des externalités et des moyens, des entrées et des sorties, mais reconnaît que les caractéristiques des processus clés dans les interactions sociales (transparence, intégrité, honnêteté, etc.) sont susceptibles d'être utiles en elles-mêmes ;
- est intrinsèquement politique, chaque partenaire cherche à exercer sa puissance sur l'autre afin de servir ses propres intérêts – et par conséquent ne peut être laissée aux « *managérialistes* ».

³ Governance International, UK (www.govint.org)

Bovaird & Löffler (2001, p.3) estiment aussi que la gouvernance va au-delà de l'approche du NPM. Ils illustrent cette affirmation par l'exemple des « *villes propres* » : alors que les agents du changement dans le NPM ont tendance à concentrer leurs efforts sur l'amélioration du nettoyage des rues et le refus des services de recouvrement, une approche de la gouvernance locale incite les citoyens à respecter la volonté commune et à ne pas jeter la litière dans les rues en premier lieu, ce matériel devant être recyclé, et non pas simplement mis au rebut ; il s'agit de l'éducation (non seulement dans les écoles) mais aussi à travers des campagnes publicitaires, l'encouragement des gens à montrer leur dégoût en cas de comportement inapproprié et la fourniture d'installations des déchets adéquates qui vont aider à éviter les problèmes de déchets.

Ces auteurs approfondissent l'étude des différences entre le NPM et la gouvernance et l'analyse au niveau des différents aspects de la gestion des organisations publiques (leadership, stratégie, processus, gestion des ressources, etc.). La conclusion de cette analyse est que la gouvernance introduit aux principes du management public la notion de participation des différentes parties prenantes ce qui changerait le rôle et la manière de voir des organisations publiques (Bovaird & Löffler 2001, pp. 3-6).

La gouvernance intègre la gestion des connaissances comme nouvelle approche dans les organisations publiques. Avec la gouvernance, les organisations publiques ne sont pas appelées à gérer uniquement des ressources mais de mettre en place une approche de gestion des ressources et des connaissances. L'objectif étant de générer et soutenir la création de nouvelles connaissances à travers la gestion des connaissances non seulement pour les ressources humaines de l'organisation mais également pour les différentes parties prenantes qui sont en interaction avec l'organisation (Bovaird & Löffler 2001, p.5).

3.2. La gestion des connaissances dans les organisations publiques

Depuis l'avènement du NPM, les organisations publiques adoptent les bonnes pratiques managériales du secteur privé. C'est le cas également pour la gestion des connaissances. Les organisations publiques ont montré un intérêt particulier pour la gestion de leurs

connaissances même si elles restent loin de comprendre et d'exploiter le potentiel de la GC comme l'ont fait les organisations privées (Alatawi et al. 2012, p.642). Une enquête de l'OCDE auprès des organisations publiques de ses pays membres a relevé que la GC figurait parmi les priorités pour ses organisations (OECD 2003, p.2).

Si les pratiques de GC ont pris une grande importance à partir des années 2000 (OECD 2003, p.5), l'intérêt au sujet est plus ancien. Henry (1974), par exemple, relevait la nécessité pour les organisations publiques de développer de nouvelles politiques pour gérer les connaissances dans une société où la technologie joue un rôle important (p.189). Avant de discuter l'émergence et l'évolution de la GC dans les organisations publiques, il est pertinent de se poser la question de l'utilité ou les raisons d'adoption de la GC par les organisations publiques.

3.2.1. Importance de la gestion des connaissances pour les organisations publiques

Henry (1974) relevait l'importance, pour les organisations publiques, de gérer les connaissances. Il définissait la GC comme « *la politique publique de production, diffusion, accès et utilisation de l'information et son application dans la formulation des politiques publiques* » (p.189). Malgré le fait que la définition de la connaissance est plus proche de celle de l'information, cet article, publié dans la revue « *Public Administration Review* », marque un intérêt des chercheurs aux problématiques de la gestion de la connaissance dans l'administration publique en général.

L'importance des pratiques de la GC dans les organisations publiques a été mise en évidence au début des années 2000 à la fois par les chercheurs et par certaines organisations. L'UNDESA (2005, pp.xi-xii) estime que le gouvernement joue un rôle important dans les efforts d'intégration d'un pays dans l'économie du savoir. Ce rôle s'articule autour de quatre fondamentaux :

- dans le processus de développement des connaissances, il y a deux principaux atouts qui peuvent être augmentées à l'infini : les connaissances tacites créées par des gens créatifs (toutes les personnes en tous lieux) ; les informations et connaissances

explicites qui favorisent la pensée créatrice et conduisent à l'émergence des significations innovantes et des connaissances ;

- la capacité de produire des connaissances en masse procure des avantages dans un monde organisé dans la logique de la « *démocratie du marché* ». Les institutions sociales dans les démocraties actuelles et les marchés doivent permettre (ou être transformés pour permettre) le développement illimité et l'insertion des personnes et des informations dans le processus de développement des connaissances ;
- pour être une société de la connaissance intelligente, il ne suffit pas d'être riche en actifs de connaissances et de favoriser leur développement. Il est nécessaire de donner une nouvelle orientation à ce développement. Cette nouvelle orientation peut être formulée par l'utilisation de techniques et de moyens de production de masse de connaissances, afin de produire et d'utiliser les connaissances pour « *être* », « *vivre ensemble* » et maintenir l'équilibre du développement;
- aujourd'hui, c'est l'usage des TIC pour le développement des connaissances qui a fait naître la production, la diffusion et l'utilisation de masse des connaissances. Toutefois, à l'avenir, l'impact des TIC comme moyen pour la production de connaissance accrue sera une constante stable. Les ressources humaines sont le seul facteur qui ne deviendra pas obsolète pour accélérer la production de connaissances.

L'OCDE, en se basant sur une enquête auprès d'organisations publiques de ses pays membres, relève cinq éléments qui justifient l'importance et la nécessité de la GC dans les organisations publiques (OECD 2003, p.6). Ces cinq éléments peuvent être résumés comme suit:

- La connaissance est devenue un facteur déterminant de la compétitivité pour le secteur public. Dans une économie du savoir, les biens et services sont plus intensifs en capital immatériel, ce qui fait de la connaissance un élément important de la compétitivité entre les organisations publiques.
- Les entreprises privées produisent des biens et services qui sont de plus en plus intensifs en capital immatériel et qui sont directement en concurrence avec les biens et services traditionnellement produits par le secteur public.
- Le « *vieillessement* » des fonctionnaires et le turnover des compétences créent de nouveaux défis pour la préservation de la mémoire institutionnelle et de la formation

de nouvelles ressources humaines.

- Les citoyens sont de plus en plus exigeants et les gouvernements se trouvent dans l'obligation d'avoir des connaissances actualisées.
- Enfin, les objectifs des politiques publiques (combattre l'exclusion par exemple) sont devenus plus ambitieux et plus complexes qu'ils ne l'étaient auparavant.

Ces éléments justifient l'importance de la GC pour l'administration publique et ont été repris par plusieurs chercheurs. Pour Cong & Pandya (2003, pp.28-29), les défis qui s'imposent aux gouvernements avec l'avènement de l'économie des connaissances donnent une importance accrue à la GC dans les organisations publiques. En reprenant les conclusions de l'OCDE (OECD 2003, p.6), ces auteurs insistent sur l'importance des connaissances dans la compétitivité des organisations publiques. En effet, dans le secteur public, les biens et les capitaux ne sont pas aussi importants que dans le secteur privé, mais la connaissance l'est. La connaissance est une ressource centrale du fonctionnement du gouvernement.

Cong & Pandya (2003) insistent également sur l'importance de la GC face aux défis des pertes de connaissances. En effet, les départs des fonctionnaires à la retraite et la mobilité de ces fonctionnaires entre départements ministériels créent de nouveaux défis pour la rétention des connaissances et la préservation de la mémoire institutionnelle ainsi que pour la formation du nouveau personnel.

Ce problème de départ des compétences est relevé également par d'autres chercheurs pour justifier l'utilité de la GC dans les organisations publiques. Pour Alhamoudi (2010, pp.61-62), le départ à la retraite d'une grande partie de la population des travailleurs dans les organisations publiques oblige ces organisations à « *institutionnaliser* » les connaissances tacites des ressources humaines les plus expérimentées et de transférer ces connaissances aux nouveaux travailleurs à travers notamment la formation et le mentorat.

Riege & Lindsay (2006, pp.25-26) ont, de leur côté, identifié le changement de culture organisationnelle comme principal facteur qui pousse les organisations publiques à adopter des initiatives de GC. Pour ces auteurs, les organisations publiques font face à quatre questions essentielles :

- comment ces organisations peuvent être efficaces en connectant les différents silos d'information des différents niveaux de l'administration publique ?
- comment développer de nouveaux ou consolider des systèmes existants pour améliorer les performances globales et capitaliser sur une base de connaissances plus large, plus intégrée et accessible ?
- comment améliorer la reddition de comptes et atténuer le risque par la prise de décisions éclairées et la résolution rapide des problèmes en s'appuyant sur l'accès à une information intégrée et transparente ?
- Comment offrir des services plus rentables en démontrant ainsi clairement un rendement plus élevé sur l'argent des contribuables ?

Les facteurs d'adoption de la GC dans les organisations publiques sont motivés, selon Abdullah & Date (2009, p. 4), tout d'abord par la nature des missions du gouvernement. En effet, le gouvernement fournit des connaissances qui, traditionnellement, ne peuvent être fournies par le secteur privé. Il assure l'éducation et l'accès au savoir pour tous, construit les « kiosques » du savoir et module la promotion des droits de la propriété intellectuelle.

Par ailleurs, certaines caractéristiques des organisations publiques justifient le recours à la GC par ces organisations. En effet, quatre principales caractéristiques sont identifiées par Abdullah & Date (2009, p. 5) :

- la connaissance est une ressource inimitable pour le gouvernement : un gouvernement efficace repose sur une acquisition et une diffusion efficaces des connaissances ;
- le gouvernement est une organisation « distribuée » : les besoins en connaissances sont similaires dans certains cas pour différentes organisations publiques tant au niveau central qu'au niveau territorial ;
- la mobilité fréquente des travailleurs de savoir entre départements ministériels cause la perte de connaissances ;
- la nécessité d'anticipation pour les gouvernements : apprendre des expériences passées, comprendre la situation actuelle et anticiper les futures opportunités et

menaces.

Lodhi & Mikulecky (2010, p.107) supposent que l'importance de la gestion de la connaissance dans les organisations publiques repose sur les points suivants:

- la nature des politiques publiques suppose que les organismes publics s'acquittent de leurs missions principalement par le biais de traitement de l'information.
- Le rôle de l'administration publique dans la formulation des politiques.

Les capacités des organismes publics à collecter, traiter et diffuser de manière effective les informations déterminent la manière et la capacité de ces organisations à élaborer et à implémenter les politiques publiques. Une organisation publique adoptant des démarches de GC et capables de transformer les informations en connaissances sont plus capables de résoudre les problèmes de la société (Lodhi & Mikulecky 2010, p.107).

La GC peut jouer un rôle important dans l'accomplissement des missions des organisations publiques. Elle renforce la capacité de prise de décision, aide le public à participer effectivement à la prise de décision publique, permet la construction d'un avantage concurrentiel sociétal et d'un capital intellectuel et permet de développer des ressources humaines qualifiées (travailleurs du savoir) (Lodhi & Mikulecky (2010, p.107).

Par ailleurs, il est difficile pour les organismes publics qui n'ont pas adopté de démarches de GC de maintenir l'efficacité de leurs processus lorsqu'ils sont confrontés au turnover des employés. En revanche, un système de gestion des connaissances permettra à ces organisations de devenir plus efficaces en les aidant à sélectionner et exécuter les processus les plus appropriés (Lodhi & Mikulecky 2010, p.107).

Partant du fait que la GC permet d'améliorer l'efficacité de toute organisation, que ce soit une société commerciale, une partie de la société, un pays ou une seule personne, Wiig (2002, p.225) affirme que l'adoption de la GC dans les organisations publiques dans un pays démocratique permet de fournir :

- des services et des fonctions efficaces pour mettre en œuvre les politiques publiques : les services publics doivent aborder les problèmes et les besoins avec pertinence, compétence et en temps opportun en consommant un minimum de ressources. Ils devraient aussi traiter adéquatement et promptement des catastrophes et des défis inattendus.
- une société stable, juste, ordonnée et sécurisée : cela inclut la préparation des citoyens, organisations et organismes publics à être des partenaires efficaces, à s'engager dans des débats publics, à participer au processus de conceptualisation, planification et mise en œuvre des actions publiques et à fournir un soutien à l'administration publique.
- un niveau acceptable de qualité de vie, notamment par le fait de construire et entretenir un capital intellectuel.
- une société prospère en préparant ses citoyens pour devenir des travailleurs du savoir et ses institutions pour être compétitives.

Certains décideurs publics ont saisi l'importance de la GC pour renforcer l'efficacité et la compétitivité des organisations publiques et ont ainsi adopté une attitude proactive en adaptant les démarches et pratiques de la GC utilisées dans le secteur privé dans leurs organisations (Cong & Pandya 2003, p.29). Et c'est ainsi qu'a eu lieu l'émergence des pratiques de GC dans les organisations publiques.

3.2.2. Emergence et évolution de la gestion des connaissances dans les organisations publiques

Les pratiques de la GC ne sont pas nouvelles dans le secteur public. Les gouvernements utilisent quotidiennement les connaissances pour façonner l'environnement local (Al-yahya & Farah 2009, p.8). Toutefois, les initiatives de GC n'ont pas été aussi largement et officiellement mises en œuvre dans les organisations publiques comme elles l'ont été dans le secteur privé. Cela résulte sans doute du fait que, dès le début, la littérature sur la GC s'est concentrée strictement sur les enjeux, les opportunités et les défis pour le secteur privé seul. Comme c'est le cas de la plupart des pratiques de gestion, la GC n'a été appliquée dans le secteur public qu'après avoir été mise en œuvre dans les entreprises privées. L'avènement du NPM a favorisé

l'adoption de la GC dans les organisations publiques comme ce fut le cas pour plusieurs autres pratiques de gestion (Cong & Pandya 2003, pp.25-28).

Les résultats d'une enquête menée par l'OCDE en 2001 auprès de 168 départements et agences ministériels de ses pays membres a montré l'importance accordée à la GC. Plus de 44% des répondants affirmaient que la GC était déjà une priorité et plus de 26% estimaient qu'elle le sera dans un horizon de deux ans. Même si, comme le notait cette enquête, les résultats diffèrent selon les pays et selon les départements ministériels, cette enquête a confirmé l'importance accordée à la GC par les organisations publiques des pays de l'OCDE. D'ailleurs plus de la moitié des organisations enquêtées affirmaient disposer d'une stratégie ou politique de GC (OECD 2003, pp.10-11).

Une enquête menée cette fois aux Etats Unis auprès de 117 organisations et agences publiques et dont les résultats ont été publiés en 2001 montrait que les organisations publiques avait mesuré, en 2001 déjà, l'importance de la GC. En 2001, 22% des projets recensés était en phase d'implémentation, 13% en phase déploiement et 12% en phase de production tandis que 22% en phase de planification et 18% en phase de désign du projet (Barquin & Clarke 2001, p.4).

Les résultats d'une enquête plus récente (2007) et touchant les organisations publiques de certains pays de l'Asie, de l'Afrique et de l'Amérique Latine, montrait également la prise de conscience de ces organisations de l'importance de la GC. En effet, la totalité des organisations répondantes étaient au fait de l'importance de la GC mais seulement 9% d'entre elles disposaient d'un programme de GC et 22% étaient en train de préparer un programme dans ce sens. Les organisations restantes réfléchissaient à l'utilité d'un programme de GC (Yuen 2007, p.2).

Les résultats des trois enquêtes précitées montrent toutefois une dominance de la composante « technologie » dans les démarches et pratiques de la GC. Dans les pays de l'OCDE, 80% des politiques et stratégies de GC intégraient des technologies de l'Information et 70% des aspects liés à la Gestion des Ressources Humaines (OECD 2003, p.11). dans les pays en développement objet de l'enquête de la National University of Singapore (NUS), 44% des

organisations enquêtées avaient confié le pilotage de la GC aux services en charge des technologies et systèmes d'information (Yuen 2007, p.5).

Le recours à la GC dans les organisations publiques s'est développé avec l'avènement de l'administration électronique ou l'e-gouvernement. En effet, le secteur public se trouve être un terrain favorable à l'application des outils et techniques de GC à cause de la poussée du gouvernement électronique (Barquin & Clarke 2001, p.7). L'UNDESA intègre l'adoption de la GC comme changement organisationnel utile pour la mise en œuvre d'un programme de gouvernement ou d'administration électronique (UNDESA 2012, p.64).

Dans la littérature, quelques recherches ont analysé la relation entre e-gouvernement et GC et certains ont proposé un modèle de GC pour l'E-gouvernement. Pour Salleh et al. (2009, p.28), la GC permet de créer le gouvernement électronique et de promouvoir la bonne gouvernance dans le secteur public et constitue ainsi une base pour l'intégration d'un pays dans l'économie des connaissances. Les mêmes auteurs affirment que, dans l'environnement du gouvernement électronique, la GC joue un rôle central et permet de réaliser les bénéfices de l'économie fondée sur les connaissances et parvenir à une meilleure compétitivité économique du pays (p.29).

En analysant la littérature sur les relations entre le gouvernement électronique et la GC, Salleh et al. (2009, pp.29-30) ont identifié quatre facteurs critiques nécessaires pour une implémentation réussie du gouvernement électronique. Ces facteurs sont liés aux capacités organisationnelles et à l'efficacité opérationnelle interne et sont similaires aux fondations de la GC. Ces facteurs sont :

- Paradigme du gouvernement électronique (ouvert et centré sur les citoyens, la transparence, responsabilité des résultats, élaboration plus analytique des politiques publiques) ;
- Ressources humaines (fonctionnaires avec des compétences élevées et une grande motivation) ;
- Processus (intra et inter processus avec des flux améliorés d'information, une meilleure productivité, cycle plus courts, un meilleur suivi de la qualité) ;

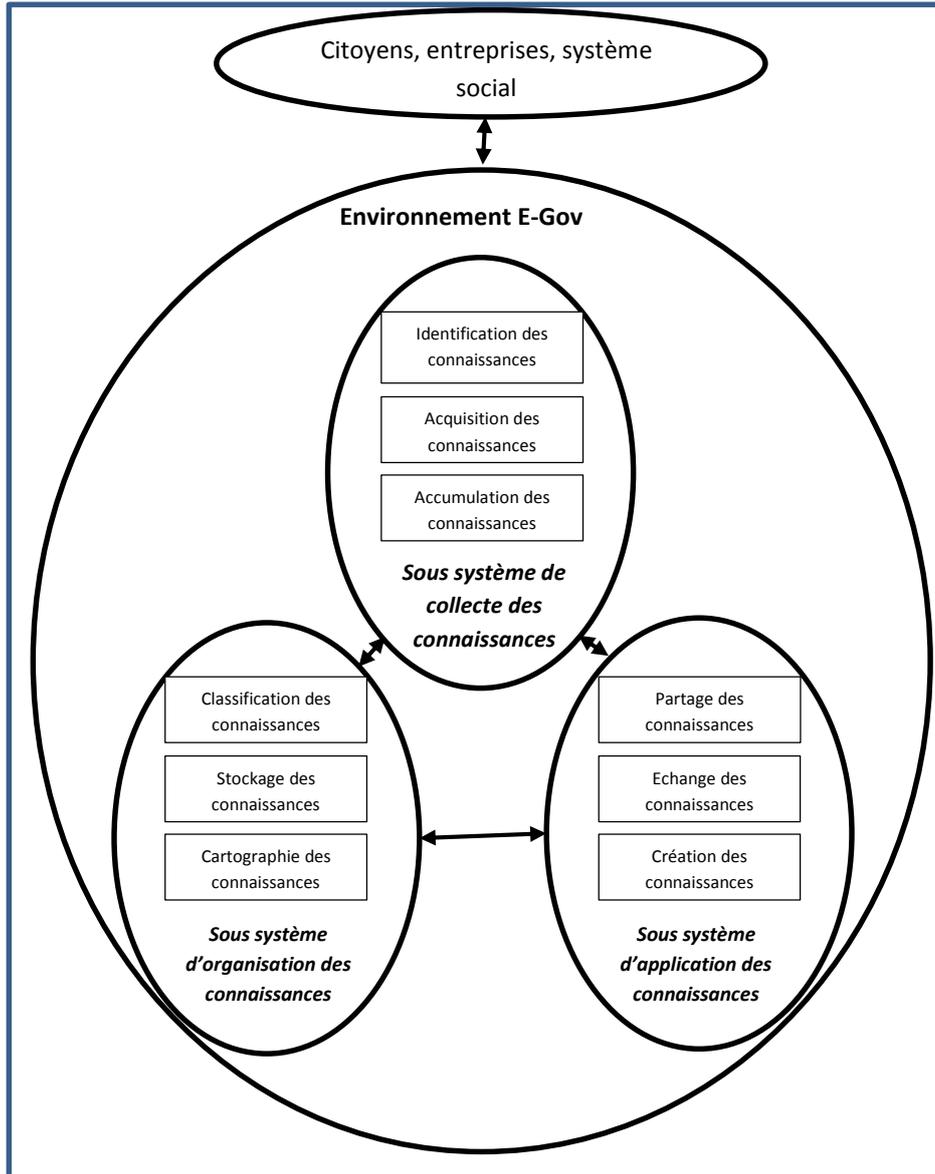
- Technologies/Systèmes (interconnexion et intégration, une meilleure sécurité et une meilleure protection de la vie privée).

En se basant sur une étude empirique auprès des organisations publiques au niveau local en Malaisie, Salleh et al. (2009, p.35) affirment que la mise en œuvre de la GC est une plate-forme appropriée pour les organisations publiques pour aller vers le paradigme du gouvernement électronique. Cela aidera le pays à réaliser les avantages d'une économie fondée sur les connaissances et permet d'atteindre une compétitivité économique.

La GC basée sur l'environnement d'e-gouvernement est, selon Zhou & Gao (2007, p.286), « *un nouveau concept et de nouvelles méthodes de gestion qui jouent un rôle important dans la promotion de la transformation des fonctions des administrations publiques et améliorent l'efficacité et l'image du gouvernement* ». Pour ces auteurs, la GC doit être conçue afin de favoriser le processus de développement des compétences du gouvernement, d'améliorer la qualité de ses services et de promouvoir le gouvernement électronique.

A partir de leur travaux sur le cas de l'e-gouvernement en Chine, Zhou & Gao (2007, pp.286-288) ont proposé une modèle de la GC pour l'e-gouvernement. Ce modèle est composé de trois sous-systèmes : la collecte, l'organisation et l'application des connaissances. Chaque sous système est composé de trois processus (voir Figure 14).

Figure 14 : Modèle de GC pour l'E-Gouvernement



Source : (Zhou & Gao 2007, p.286)

Si le sous-système de collecte est le système d'input dans le modèle de GC pour l'E-Gov et le sous-système d'application est l'output, le sous-système d'organisation est le « pont » qui connecte les deux sous-systèmes. Ce sous-système est au cœur de la GC pour l'E-Gov et sa fonction peut influencer directement la fonction du sous-système d'application de connaissances et le succès même de tout le système de gestion des connaissances (Zhou & Gao 2007, p.287).

Plusieurs pays ont entrepris de mettre en place la GC dans leurs organisations publiques que ce soit dans le cadre des programmes de gouvernement électroniques ou dans des démarches

distinctes. Trois exemples seront présentés brièvement dans ce qui suit à savoir celui du Brésil, celui de la Malaisie et celui de l'Emirat de Dubaï aux Emirats Arabes Unis.

Au Brésil et depuis le début des années 2000, la GC a occupé une place importante dans les discussions et documents de l'administration fédérale (Fresneda & Gonçalves 2008, p.34). Conscient du fait que la grande part des efforts de création d'une économie compétitive et de l'intégration du pays dans l'âge du savoir revient au gouvernement, le Brésil a établi, par décret présidentiel, le 29 octobre 2003 un comité technique chargé de la GC et de l'information stratégique rattaché au comité exécutif chargé du gouvernement électronique (UNDESA 2007, p.234).

La mise en œuvre de ce comité traduit la prise de conscience du gouvernement fédéral du Brésil que la GC ne consiste pas uniquement à rendre les services publics accessibles en ligne et améliorer des formats d'accès aux citoyens mais surtout à mettre en œuvre un ensemble de processus, utilisant la technologie, et qui permettent, à une plus grande échelle, de modifier les interactions entre les citoyens et le gouvernement et entre les composantes du gouvernement (Fresneda & Gonçalves 2008, p.15).

C'est dans ce sens que le comité chargé de la GC se devait de considérer dans ses travaux les points fondamentaux suivants :

- Les connaissances sont considérées comme un facteur de richesse dans la société moderne ;
- Un gestionnaire public est considéré comme un actif stratégique de l'État ;
- L'interaction et le partage des connaissances entre les organisations de l'Administration publique fédérale est une priorité ;
- La discontinuité des connaissances dans l'administration publique devrait être réduite au minimum ;
- La cartographie et la diffusion de pratiques de gestion des connaissances dans le gouvernement fédéral brésilien devraient être une routine ;
- L'usage des outils technologiques de collaboration basés sur le logiciel libre doit être privilégié (Fresneda & Gonçalves 2008, p.38).

Le travail de ce comité a abouti à une proposition de décret sur la GC dans l'administration publique brésilienne. Ce décret définit la GC des connaissances comme étant « *l'ensemble des processus systématiques, articulés et intentionnels capables d'accroître la capacité des gestionnaires publics et des fonctionnaires à créer, collecter, organiser, transférer et partager des informations et des connaissances pouvant servir à la prise de décisions, la gestion des politiques publiques et l'inclusion des citoyens comme producteurs de savoirs collectifs* » (Fresneda & Gonçalves 2008, p.65).

Ce texte institue ce qu'il a appelé la « *Politique Publique de Gestion des Connaissances* » et qui concerne l'ensemble des organisations publiques. Cette politique a défini des directives et des instruments, a institué des organes de pilotage et d'exécution et a fixé les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de ces actions. Cette politique comprend un plan stratégique pour l'ensemble de l'administration fédérale, un plan pour chaque organisation publique, un rapport annuel des réalisations pour chaque organisation et un rapport biennuel pour l'ensemble de l'administration fédérale (Fresneda & Gonçalves 2008, p.69).

La Malaisie s'est trouvée, de son côté, au début des années 2000, à une croisée de chemins : après une quinzaine d'industrialisation qui a assuré au pays une croissance soutenue et la prospérité, il était nécessaire de trouver de nouveaux leviers de croissance. La Malaisie a fait le choix de lancer une initiative stratégique pour développer une économie fondée sur les connaissances. Cette économie est définie comme étant « *basée sur la production, la distribution et l'utilisation des connaissances qui constitue le moteur principal de la croissance et de la création des richesses* » (Economic Planning Unit 2002, p.iii).

Le gouvernement de la Malaisie a élaboré un plan stratégique pour développer une économie fondée sur les connaissances dont le principal objectif est de faire évoluer l'économie du pays d'une économie basée sur la production à une économie basée sur les connaissances. Ce plan stratégique s'articule autour de sept axes stratégiques (Economic Planning Unit 2002, p.viii):

- Former et mobiliser les ressources humaines nécessaires.
- Mettre en place les institutions nécessaires pour défendre, mobiliser et conduire la

transition vers une économie fondée sur les connaissances.

- S'assurer que les incitations, l'infrastructure et l'infostructure nécessaire à une application optimale et croissante du savoir dans tous les secteurs de l'économie et à l'épanouissement d'industries intensives de connaissances.
- Augmenter considérablement la capacité d'acquisition et d'application de la science et la technologie (y compris les technologies de l'information et des communications) dans tous les domaines.
- S'assurer que le secteur privé soit à l'avant-garde du développement de l'économie fondée sur les connaissances.
- Développer le secteur public vers un service civil basé sur les connaissances.
- Réduire la fracture numérique et cognitive.

Le sixième axe de ce plan stratégique se veut pour objectif de rendre le secteur public plus compétent, plus effectif et plus efficace. Pour atteindre cet objectif, ce plan propose d'agir sur quatre leviers : les ressources humaines, l'organisation et la structure, les processus de travail et les TIC (Economic Planning Unit 2002, p.142). Parmi les recommandations au niveau de cet axe est la mise en place de systèmes de GC au niveau des organisations publiques à travers des actions concrètes : la nomination d'un Chief Knowledge Officer (CKO), l'attribution de récompenses pour encourager le partage, etc. (Economic Planning Unit 2002, pp.145-146).

Au niveau académique, plusieurs études ont été conduites par la suite pour analyser la mise en œuvre de la GC dans les organisations publiques en Malaisie (Sandhu et al. 2011; Salleh et al. 2009; Othman & Egbu 2010; Ismail & Yusof 2008; Ikhsan & Rowland 2004a; Ikhsan & Rowland 2004c; Ikhsan & Rowland 2004b).

Le contexte du secteur public aux Emirats Arabes Unis et à Dubaï en particulier est marqué par la forte proportion du personnel contractuel et notamment les consultants parmi les fonctionnaires du secteur public de cet émirat. Une étude réalisée au niveau du Dubaï School of Government révèle que les consultants représentent plus de 49% du staff temporaire. Les organisations avec plus de personnel temporaire font face à davantage de risques de perdre les connaissances et leurs employés sont moins motivés à partager ou transférer les connaissances (Biygautane & Al-Yahya 2011, p.2). Cette situation a incité plusieurs

organisations publiques au niveau de Dubaï à mettre en œuvre des politiques ou du moins des pratiques de GC. Ces organisations avaient des raisons similaires pour mettre en œuvre la GC : améliorer leur rendement organisationnel, améliorer l'efficacité interne et la prestation des services, faciliter la communication entre les individus et les départements au sein ou en dehors de leurs organisations et mieux conserver leur capital de connaissances par le biais de mécanismes appropriés. Le gouvernement de Dubaï encourage les organisations à adopter la GC à travers le « *Programme d'Excellence du Gouvernement de Dubaï* » et qui exige l'existence de la GC pour bénéficier de ce programme (Biygautane & Al-yahya 2010, p.4).

En 2010, 44% des organisations publiques de Dubaï disposaient d'une politique ou stratégie formalisée de GC et 34% comptaient la mettre en place dans un horizon de trois ans ce qui traduit l'importance de la GC dans ces organisations. Ces stratégies ou politiques comprenaient en majorité des aspects liés à la gestion de l'information, aux technologies de l'information et aux ressources humaines (Biygautane & Al-Yahya 2011, p.5).

En termes de pratiques, les organisations publiques de Dubaï en mobilisent plusieurs que ce soit pour la capture ou pour le partage des connaissances. Pour capturer les connaissances, les pratiques les plus utilisées sont : les directives et politiques, la cartographie des processus (Business Process Mapping), les retours d'expériences des projets, les enquêtes, le recueil des bonnes pratiques, les études de cas, les manuels de formation, etc. Tandis que pour le partage des connaissances, les pratiques les plus utilisées sont l'intranet de l'organisation, l'intranet du gouvernement de Dubaï, le système de Records Management, Internet, la messagerie, le partage des fichiers et des dossiers, la base de données des leçons apprises, etc. (Biygautane & Al-Yahya 2011, pp.7-8).

Toutefois, le succès de ces politiques dans les organisations publiques à Dubaï reste mitigé puisque seuls 11% des organisations jugent ces politiques d'un front succès et 49% d'un succès partiel alors que 40% jugent ces politiques comme un échec (Biygautane & Al-Yahya 2011, p.10). Ceci peut s'expliquer par les différents défis et barrières auxquels fait face la GC dans les organisations publiques de Dubaï. Biygautane & Al-yahya (2011, pp.27-29) ont relevé deux principaux : la culture organisationnelle et la confiance. Ils ont également révélé que les groupes qui résistent le plus à la GC se trouvent au niveau des dirigeants, le middle

management et les administrateurs.

Ces défis et barrières sont communs à d'autres contextes. Yuen (2007, p.4) a révélé que le manque de conscience de l'importance de la GC et le temps sont des obstacles majeurs à l'adoption réussie de la GC dans les organisations publiques dans les pays en développement. Alhamoudi (2010, p.66) résume les problèmes qu'une organisation risque de faire face lors de l'adoption de la GC comme suit :

- La complexité technique ;
- L'ambiguïté du top management : l'appui du top management aux initiatives de la GC est incertain ou pas clair ;
- La résistance des employés et du middle management ;
- La mentalité du « *court terme* » : la GC nécessite une stratégie à long terme ce qui peut encourager les employés.

3.2.3. Modèles et stratégies de gestion des connaissances dans les organisations publiques

La littérature révèle l'existence de plusieurs modèles de GC dans les organisations publiques. Toutefois, ces modèles ne sont pas assez complets (*not enough comprehensive*) et ce pour une raison principale : les processus de GC dans les organisations publiques ont besoin d'être plus cernés et mieux compris (Salavati et al. 2010, p.110).

Le NPM prône l'application des méthodes et pratiques de gestion du secteur privé dans le secteur public. Mais il est admis que le secteur public est différent du secteur privé au moins pour deux principales raisons :

- premièrement, les organisations publiques dépendent des partenaires (*stakeholders*) alors que les organisations privées dépendent des actionnaires (*shareholders*). Les partenaires pour le secteur publiques peuvent être les citoyens, les collectivités locales, les entreprises, les lobbies, etc. Les organisations publiques doivent satisfaire tous ces partenaires alors que les entreprises n'ont à satisfaire que leurs actionnaires.

- Deuxièmement, le secteur privé est basé sur la compétition alors que le secteur public dépend plus d'autres facteurs tels la fourniture de services, la provision d'information et l'identification, le partage et l'utilisation des connaissances. Ainsi, le secteur public ne peut baser sa GC sur le même critère adopté par le secteur privé à savoir le retour sur investissement.

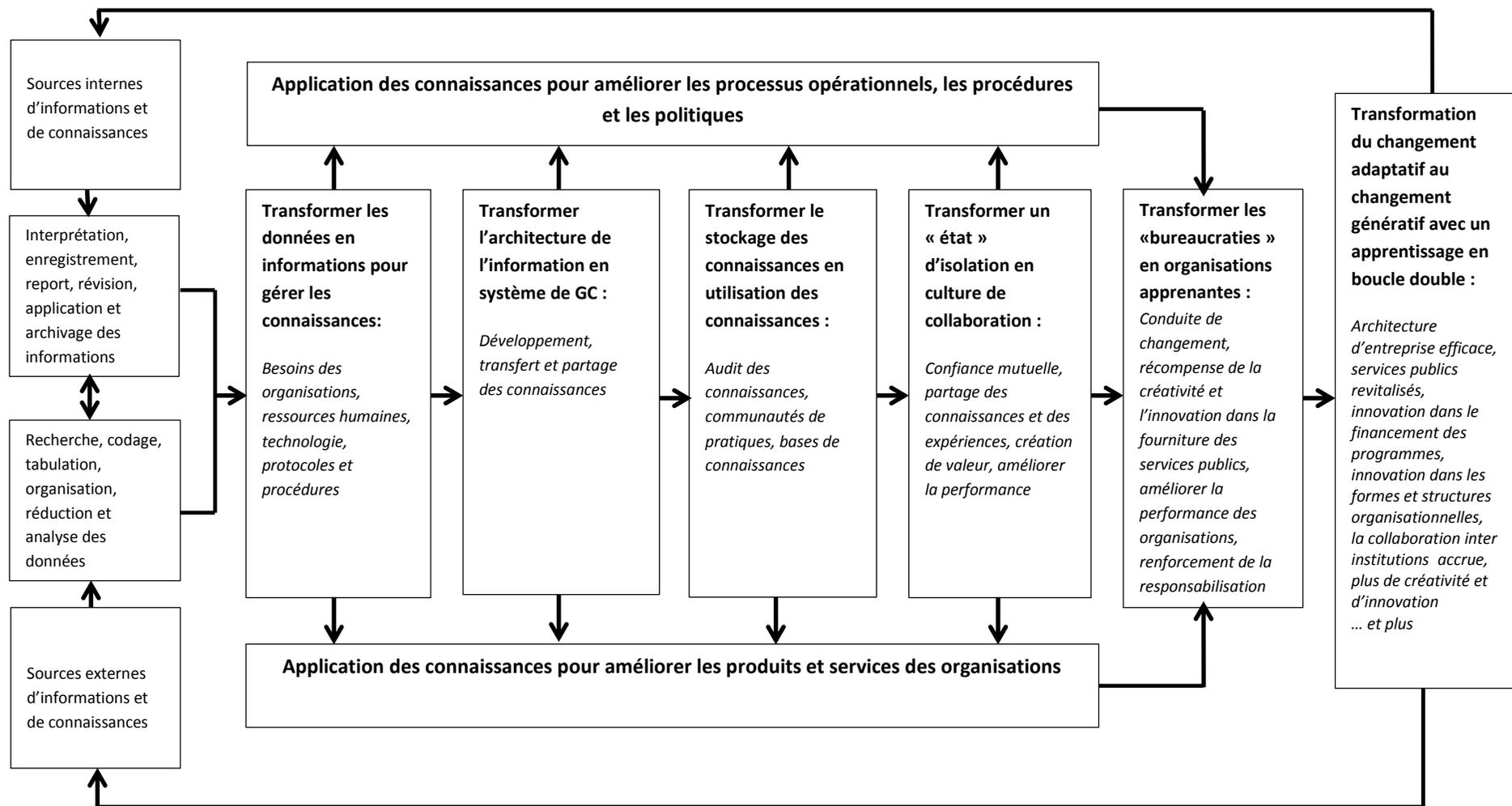
Plusieurs chercheurs ont ainsi appelé à plus de recherche sur la GC dans le secteur public (Cong & Pandya 2003; Wiig 2002). Dans ce qui suit nous allons passer en revue quelques modèles de GC dans les organisations publiques à travers deux composantes : les processus et les facteurs affectant la GC.

3.2.3.1. Processus de gestion des connaissances dans les organisations publiques

McNabb (2007, pp.25-27) propose un modèle de système de GC qui intègre un certain nombre de mécanismes, processus et récompenses qui interagissent pour former une culture organisationnelle qui valorise la création et le partage des connaissances. Ensemble, ces mécanismes et processus peuvent être considérés comme un système de GC. La Figure 15 résume les composantes de ce système.

Pour McNabb (2007, p.27), ce modèle du système de GC devrait être considéré comme un système vivant et dynamique dans lequel de nouveaux outils innovants, objectifs, approches et autres éléments sont ajoutés presque tous les jours. Comme les concepts de GC continuent d'évoluer et de changer d'orientation, ils sont remplacés éventuellement par les meilleures idées et les processus. La GC est, en effet, une discipline en évolution.

Figure 15 : Mécanismes et processus fondamentaux d'un système de GC pour les organisations publiques

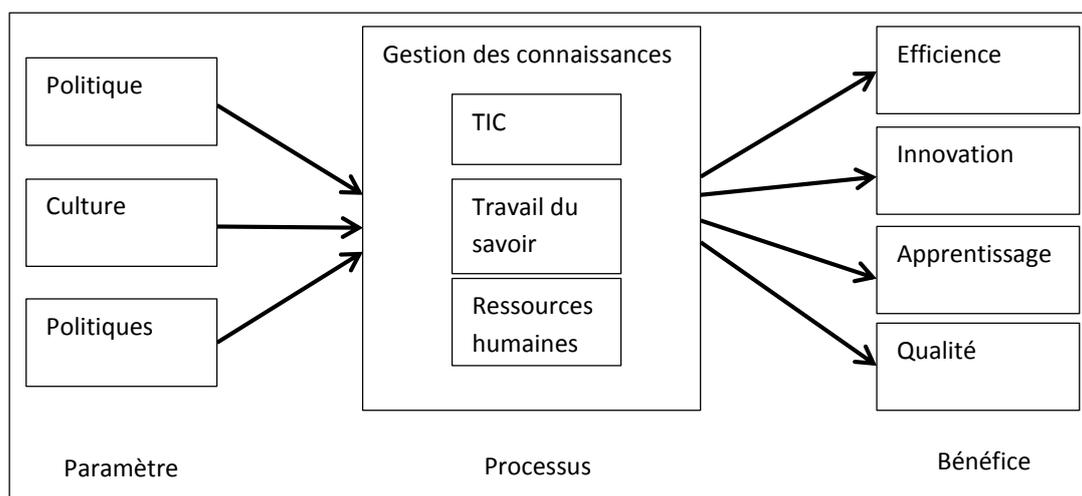


Source : (McNabb 2007, p.26)

Abdullah & Date (2009, p.6) soutiennent la nécessité d'adopter un modèle de GC spécifique aux organisations publiques différent de celui adopté par le secteur privé. Ceci se justifie par la différence du contexte organisationnel entre le secteur public et le secteur privé. En effet, si le secteur privé est guidé par la stratégie, la structure et la culture, le secteur public est guidé par les politiques alliées à une culture bureaucratique. De ce fait, la GC dans le secteur public concerne plus la fourniture de services publics que la génération de profits. Par ailleurs, les employés du secteur public diffèrent de ceux du privé : ils sont moins « égoïstes » et accordent une place importante au développement social et à l'intérêt public.

Partant de ces différences, Abdullah & Date (2009, pp.6-12) proposent un modèle pour gérer les connaissances dans les organisations publiques basé sur trois éléments : les paramètres organisationnels, les processus et les bénéfices perçus (voir Figure 16). Dans les paramètres organisationnels, les auteurs considèrent la politique (*policy*), la culture et les politiques (*politics*) alors que les processus concernent les technologies de l'information, le travail du savoir et les ressources humaines et les bénéfices perçus se matérialisent par l'efficacité, l'innovation, l'apprentissage et la qualité.

Figure 16 : Modèle de GC dans le secteur public



Source : (Abdullah & Date 2009, p.7)

Au niveau des processus, ces auteurs insistent sur les processus liés au travail du savoir qui est défini comme étant le processus impliquant « *le partage, la création, l'utilisation et la rétention des connaissances tacites et l'archivage, la découverte, la diffusion et visualisation* »

des connaissances explicites » (Abdullah & Date 2009, p.9). C'est un travail dans lequel l'organisation adopte une approche basée sur les connaissances afin de créer de la valeur ajoutée et de développer un avantage compétitif.

Deuxième élément des processus de GC est celui lié aux ressources humaines. Dans les organisations publiques, les ressources humaines sont généralement bien qualifiées, recrutées suivant un processus rigoureux et sont commies à l'intérêt public. Abdullah & Date (2009, pp.9-10) classent les ressources humaines dans les organisations publiques en trois catégories : les directeurs de connaissances (*Chief Knowledge Officer*), les activistes des connaissances (*Knowledge Activists*) et les travailleurs des connaissances (*Knowledge Workers*). Les directeurs des connaissances sont les architectes et désignent des stratégies et systèmes de GC, les activistes des connaissances sont responsables de la vitalisation et de la connexion de la création des connaissances au sein des organisations et les travailleurs des connaissances réfléchissent, produisent des idées et prennent des décisions.

Enfin, les processus de GC nécessite d'être porté par les technologies de l'information qui peuvent jouer un rôle crucial. Abdullah & Date (2009, pp.11-12) distinguent cinq catégories de technologies : réseau d'infrastructure, base des connaissances, les services des connaissances, l'intégration et l'interface utilisateur.

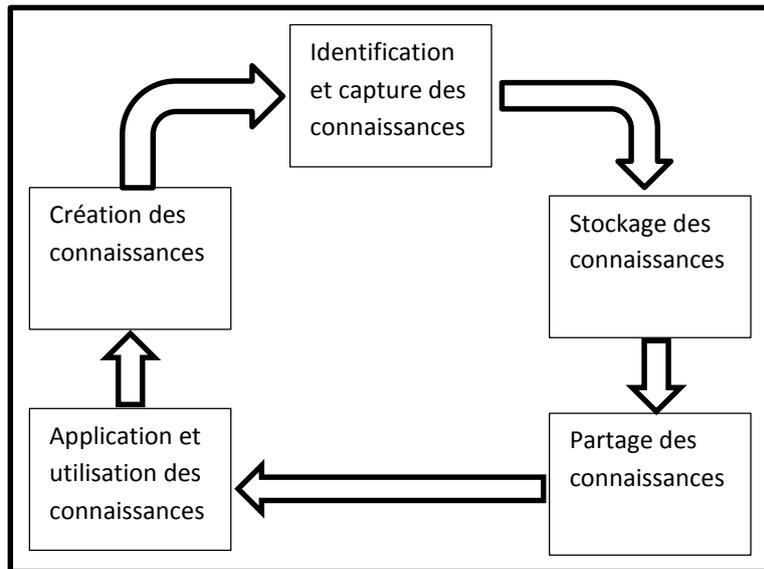
Pour Cong & Pandya (2003, p.30), la GC dans les organisations publiques devrait reposer sur trois éléments clés à savoir les ressources humaines, les processus et la technologie. La GC insiste sur les ressources humaines et la culture organisationnelle pour stimuler et favoriser le partage et l'utilisation des connaissances ; sur les processus pour localiser, créer, capturer et partager des connaissances ; sur la technologie pour stocker les connaissances accessibles et sur les employés pour collaborer et travailler ensemble. Les ressources humaines sont considérées comme l'élément le plus important de ces trois facteurs puisque la réussite de la GC dépend de la volonté des ressources humaines à partager et utiliser les connaissances.

A travers une revue de la littérature, Cong & Pandya (2003, p.31) ont identifié sept processus clés de GC :

- Identifier les connaissances : déterminer les compétences de base, reconnaître les capacités stratégiques et les domaines de la connaissance, évaluer le niveau de compétences pour chaque domaine de connaissances et se concentrer sur le gap entre les connaissances existantes et nécessaires.
- Capturer les connaissances : essayer d'obtenir les connaissances nécessaires disponibles en interne et acquérir des connaissances externes et de formaliser et de documenter les connaissances obtenues.
- Sélectionner les connaissances : évaluer la valeur des connaissances capturées et formalisées et la filtrer afin d'obtenir des connaissances qui semblent appropriées.
- Stocker les connaissances : classer et organiser les connaissances filtrées, les intégrer dans la mémoire organisationnelle et les actualiser périodiquement.
- Partager les connaissances : Classer et récupérer les connaissances de la mémoire organisationnelle et les mettre à la disposition des utilisateurs des connaissances.
- Appliquer les connaissances : utiliser les connaissances dans l'accomplissement des tâches telles que la résolution de problèmes, la prise de décision, la recherche des idées et l'apprentissage.
- Créer les connaissances : découvrir de nouvelles connaissances par le biais de divers processus tels que des sondages, meilleures pratiques, recherche, études pilotes et exploration de données.

Cong (2008, p.108) a regroupé ces processus en cinq principaux (voir Figure 17). L'élément technologie est présent dans tous les processus de GC. Cependant, il faut garder à l'esprit que la technologie est simplement un facteur facilitateur qui aide à connecter les personnes entre elles et avec les informations (Cong & Pandya 2003, p.31).

Figure 17 : Processus de gestion des connaissances



Source : (Cong 2008, p.108)

Colesca (2005, p.57) de son côté insiste sur la nécessité d'avoir un modèle de GC spécifique aux organisations publiques. Les différences significatives dans les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines, dans la gestion des questions d'éthique et dans les processus de décision mettent en évidence cette spécificité. Colesca (2005, p.59) propose un modèle de GC avec les mêmes éléments proposés par Cong & Pandya (2003). Cet auteur regroupe également les processus de la GC en sept processus clés : identification, capture, sélection, stockage, partage, application et création des connaissances.

Toutefois, il est à noter que les processus de la GC ne diffèrent pas beaucoup de ceux utilisés dans le privé (voir 2.2.5.1). Certaines adaptations sont par contre nécessaires. Mais ce qui ferait la différence des organisations publiques de celles privées en matière de GC c'est surtout les facteurs qui favorisent ou non la réussite des démarches de GC.

3.2.3.2. Facteurs favorisant la gestion des connaissances dans les organisations publiques

A travers la littérature, plusieurs facteurs affectant la GC dans les organisations publiques sont discutés. Certains sont identiques à ceux relevés pour les organisations privées et d'autres sont spécifiques aux organisations publiques. La plupart des auteurs (Cong & Pandya 2003;

Cong 2008; Ansari et al. 2012; Butler & Murphy 2007) citent les facteurs suivants : la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, les ressources humaines, la stratégie et les technologies de l'information. D'autres auteurs (Abdullah & Date 2009; Ikhsan & Rowland 2004c) ajoutent également les directives politiques. Dans ce qui suit nous allons discuter ces facteurs selon la catégorisation suivante : la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, la politique et la stratégie, les ressources humaines et, enfin, les technologies de l'information.

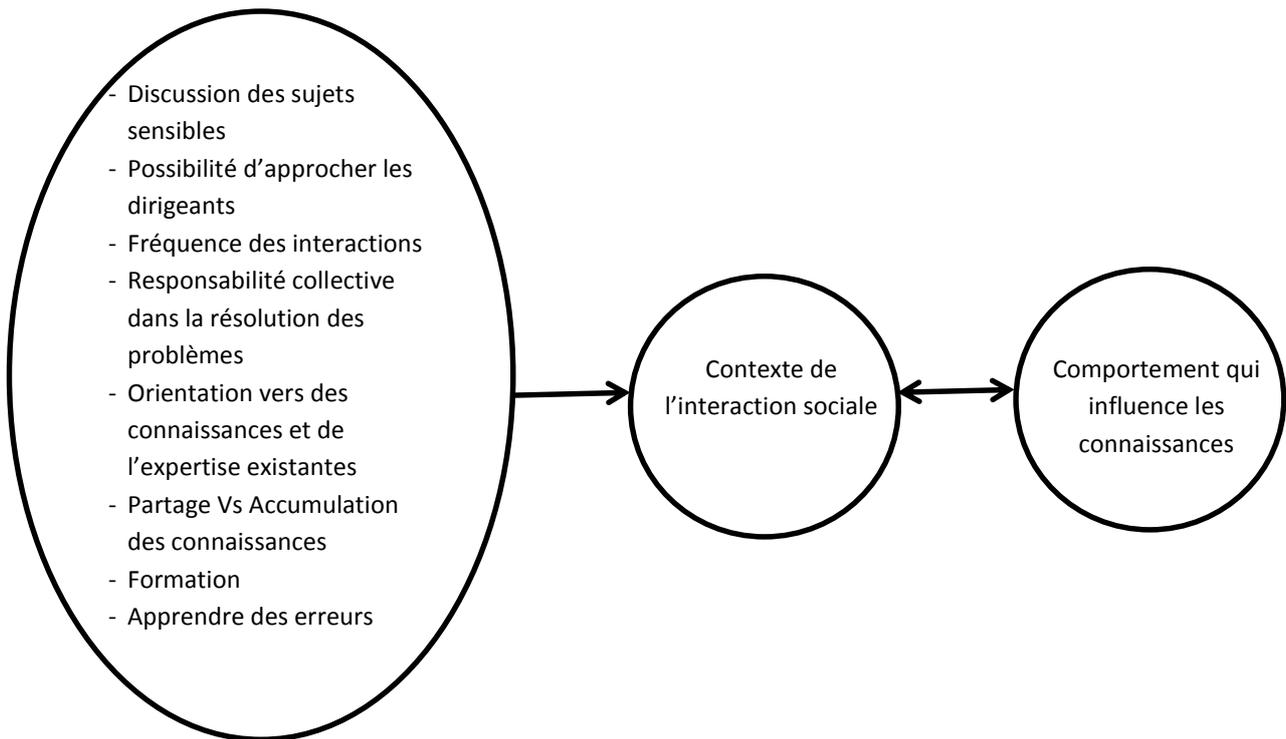
La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs communes, des croyances et normes partagées par les membres d'une organisation. Cette culture est la manière de conduire les affaires dans l'organisation ainsi que les relations entre les employés. En d'autres termes, la culture distingue une organisation d'une autre : c'est en quelque sorte l'identité sociale d'une organisation (Ansari et al. 2012, p.214).

Pour Parker & Bradley (2000, p.126), comprendre la culture organisationnelle d'une organisation va aider certainement à expliquer les bénéfices du processus de réformes en termes d'adaptation entre la culture du secteur public et les stratégies et objectifs de la réforme. Ainsi, une organisation qui supporte la création et le partage des connaissances et qui acceptent la divergence des points de vues est plus à même d'implémenter des processus efficaces et à améliorer la « *vie organisationnelle* ».

La culture dans le secteur public continue à être alignée sur les modèles traditionnels de bureaucratie. Par ailleurs, les organisations du secteur public sont fondamentalement différentes des organisations du secteur privé sur un certain nombre de dimensions, y compris la diversité de leurs objectifs, l'accès aux ressources et la nature des contraintes organisationnelles (Parker & Bradley 2000). De Long & Fahey (2000, p.122) évoquent diverses caractéristiques qui déterminent l'interaction sociale dans une organisation (voir Figure 18) :

Figure 18 : Caractéristiques culturelles et interaction sociale



Source : (De Long & Fahey 2000, p.122)

Les organisations qui ne font pas face à la concurrence ne sont pas motivées à créer des processus efficaces. Dans ces organisations, la culture bureaucratique laisse peu de place à la créativité et aux initiatives basées sur les connaissances. Le secteur public, contrairement au secteur privé, adopte une logique de récompense asymétrique : les innovations non réussies sont sévèrement punies alors que sont récompensées celles réussies (Abdullah & Date 2009, p.7).

Le partage des connaissances est aussi un élément essentiel de la mise en œuvre de la GC. Mais ce partage est souvent mal pratiqué dans le secteur public. Dans le secteur privé, le partage peut être encouragé et récompensé financièrement, alors que dans le secteur public en raison notamment des règles budgétaires contraignantes, ce n'est pas toujours possible.

Ainsi, les facteurs importants et liés à la culture organisationnelle et qui peuvent affecter l'implémentation et la réussite de la GC dans les organisations publiques sont nombreux. A partir de la littérature, on peut déduire les principaux facteurs suivants (Ansari et al. 2012,

p.214; Cong 2008, pp.110-111; Cong & Pandya 2003, pp.30-31; Ikhsan & Rowland 2004c, p.100; Abdullah & Date 2009, pp.6-8) :

- La confiance ;
- La collaboration ;
- Apprendre des erreurs ;
- La créativité et l'innovation ;
- La culture de partage des connaissances.

La structure organisationnelle

La structure organisationnelle réfère à la manière avec laquelle une organisation répartit les ressources humaines et les tâches afin d'atteindre ses objectifs (Helms 2006, p.629). La structure organisationnelle détermine ainsi le processus de prise de décision ainsi que les responsabilités pour les matériaux, les ressources et les processus humains.

Une structure organisationnelle doit être souple pour favoriser la distribution des idées et des connaissances au sein de l'organisation. En revanche une structure centralisée et avec une formalisation excessive empêchera les communications entre les unités et la profusion de distribution des idées. Les canaux de communications ne favoriseront pas dans une telle structure une diffusion fluide et un partage efficient des connaissances. La structure organisationnelle a été particulièrement soulignée comme facteur affectant la mise en œuvre réussie de GC. C'est ainsi que les organisations horizontales sont plus commodes pour l'ère de l'information et des connaissances du fait de la flexibilité qu'offre ce type d'organisations (Ansari et al. 2012, p.215).

Les principaux facteurs liés à la structure organisationnelle relevés dans la littérature sont les suivants (Ansari et al. 2012, p.215; Cong 2008, p.111;Butler & Murphy 2007, p.615; Ikhsan & Rowland 2004c, p.101) :

- Le degré de centralisation ;
- Le degré de formalisation ;
- Les flux de communications.

La politique et la stratégie

Les activités de gestion des connaissances dans une organisation sont exposées à de nombreux défis notamment dans les premières étapes. Ainsi et pour atteindre leurs objectifs dans le futur, les organisations doivent orienter leurs activités de GC vers les réels efforts basés sur une stratégie claire (Ansari et al. 2012, p.216). Avoir une stratégie formalisée de la GC est donc un élément fondamental pour réussir l'implémentation de la GC et pour mobiliser l'ensemble des ressources de l'organisation. Par ailleurs, cette stratégie de GC doit être alignée avec la stratégie globale de l'organisation (Zack 1999b, p.45; Zack 1999a, p.125).

Le rôle des leaders dans la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de GC est crucial. Ils déterminent la vision de GC et assurent qu'elle soit alignée à la stratégie globale de l'organisation. Ils doivent également supporter procédures et projets de GC et assurer l'allocation de ressources suffisantes en termes de temps, travail et argent pour les projets et opérations de GC. Par ailleurs, leur comportement est le meilleur moyen pour promouvoir la GC. Ainsi, le style de leadership joue aussi un rôle prépondérant dans la réussite de la GC dans les organisations (Ansari et al. 2012, p.217).

Dans le secteur public, la stratégie des organisations publiques est influencée par les directives politiques. Ikhsan & Rowland (2004c, p.104) estiment que les influences politiques peuvent avoir un grand impact sur la création et le partage des connaissances. Ces directives politiques, dont certaines ne sont ni écrites ni formalisées, peuvent donc affecter l'implémentation de la GC dans les organisations publiques.

En résumé les principaux facteurs relevés dans la littérature et liés à la stratégie et à la politiques et qui peuvent affecter la GC dans les organisations publiques sont les suivants (Ansari et al. 2012, pp.216-217; Butler & Murphy 2007, pp.614-615; Cong 2008, pp.111-12; Ikhsan & Rowland 2004c, p.104):

- La stratégie de gestion des connaissances ;
- Le leadership ;
- Directives politiques.

Les ressources humaines

Les individus sont considérés comme des facilitateurs de la GC et comme le principal facteur dans la création et la distribution des connaissances. Ces individus doivent avoir des compétences, une expertise, une attitude positive et une culture de l'acceptation. Et comme une bonne partie des connaissances de l'organisation se trouvent dans les cerveaux des individus qui la composent, leur participation est nécessaire pour la réussite des efforts de GC (Ansari et al. 2012, p.215).

Le premier facteur à prendre en considération est donc de recruter les compétences dont a besoin l'organisation. Les ressources humaines amènent à l'organisation les acquis de leur éducation, expérience, connaissances et compétences. Le recrutement de bonnes compétences et leur affectation jouent un rôle important dans la favorisation de la création et du partage des connaissances (Ikhsan & Rowland 2004c, p.103).

Cependant, il ne faut pas se suffire des connaissances et compétences amenées par les ressources humaines lors de leur recrutement. La formation est un élément clé pour l'acquisition des connaissances. Les ressources humaines ont besoin de formations pour développer leurs connaissances et capacités. S'inscrire dans une approche d'organisation apprenante en adoptant une forme d'apprentissage en boucle double (Argyris & Schon 2002) permet à l'organisation d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer l'efficacité de ses ressources humaines (Cong 2008, p.113).

Ces actions de formation sont également un facteur pour assurer la participation des individus au partage des connaissances. Toutefois, ces actions ne sont pas suffisantes. Souvent, elles doivent être accompagnées d'un système de récompenses mettant en valeur les efforts et les contributions à la GC. Pour Butler & Murphy (2007, p.615), motiver les employés, de plus en plus considérés comme des travailleurs du savoir, à partager leurs connaissances est considéré comme critique pour la réussite de la GC. Par conséquent, les organisations emploient un éventail d'incitations concrètes pour accroître l'engagement des employés à partager les connaissances, ceux-ci peuvent aller d'incitations non monétaires à des récompenses monétaires.

Les organisations ne peuvent se prémunir des départs de leurs ressources humaines (turnover, départs à la retraite, etc.). Le départ de ressources humaines est souvent la cause de pertes de connaissances critiques. Cet élément est considéré comme critique et affecte la mise en œuvre d'initiatives de GC dans les organisations publiques où les départs à la retraite sont plus nombreux ces dernières années (Ikhsan & Rowland 2004c, pp.103-104).

Les facteurs qui affectent la GC dans les organisations publiques et qui ont trait aux ressources humaines sont les suivants (Ansari et al. 2012, pp.215-216; Butler & Murphy 2007, p.615; Cong 2008, pp.112-114; Cong & Pandya 2003, pp.30-31; Ikhsan & Rowland 2004c, p.103-104) :

- Le recrutement et l'affectation des ressources humaines ;
- La formation ;
- La politique de récompenses ;
- Le turnover et les départs à la retraite.

Les technologies de l'information

Les technologies de l'Information sont présentes dans tous les processus de GC et jouent un rôle important dans la facilitation de ces processus. Elles sont considérées comme le moyen le plus effectif pour capturer, stocker, transformer et diffuser les connaissances. Et c'est certainement grâce à cette dimension technologique que la GC a pris plus d'importance dans les organisations aujourd'hui. Malgré ce rôle, les technologies de l'information sont considérées comme un facteur favorisant la GC (Ikhsan & Rowland 2004c, p.102).

Les TI jouent, dans le cadre de la GC, le rôle de « *backup* » pour les entrepôts et bases de connaissances. Elles facilitent également l'accès et la transmission des connaissances et favorisent les interactions entre personnes, groupes et organisations. En outre, elles peuvent contribuer au processus de création de connaissances notamment dans les milieux scientifiques (Ansari et al. 2012, p.216).

Les principaux facteurs relevés liés aux technologies de l'information et qui peuvent favoriser

la GC sont les suivants (Ansari et al. 2012, p.216; Cong 2008, p.115; Cong & Pandya 2003, p.31; Ikhsan & Rowland 2004c, p.102) :

- Une infrastructure technologique d'accès et de partage ;
- L'accès aux applications ;
- Le savoir-faire technologique.

3.3. Un cadre conceptuel de gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques

Dans la majorité des pays, le secteur public fait face à des départs massifs à la retraite des fonctionnaires. Aux Etats Unis (Beazley et al. 2002, p.13), au Canada (Dalkir 2010, p.148; Haynes 2010, p.23; Rinfret et al. 2010, p.211), en Suisse (Knoepfel 2010, p.226) et dans d'autres pays, le risque de la perte des connaissances critiques est un danger pour les organisations publiques. Face à ce danger, plusieurs leviers sont actionnés pour limiter l'impact des départs : rétention des employés, plan de formation, plan de succession, etc. Les organisations privées et publiques ont aussi fait appel aux techniques et méthodes de la GC d'où l'émergence de la « *gestion de la continuité des connaissances* » (GCC) (Boyle & MacCarthaigh 2011, p.13).

La continuité des connaissances (ou du savoir) vise à se prémunir contre la perte des connaissances critiques des employés qui quittent une organisation pour prendre leur retraite, partir en congé de longue durée (handicap, maternité) ou occuper un autre poste (au sein ou à l'extérieur de l'entreprise) (Dalkir 2010, p.148). La GCC peut être définie comme étant « *le transfert efficace des connaissances opérationnelles critiques - explicites et tacites, aussi bien individuelles qu'institutionnelles - des employés réaffectés, démissionnaires, licenciés ou partis à la retraite à leurs successeurs* » (Beazley et al. 2002, p.9).

La GCC insiste sur le transfert des connaissances critiques des employés en service à leurs successeurs (Urbancova 2012, p.39). Pour Beazley et al. (2002, p.32), la GC et la GCC sont deux processus qui servent à préserver et développer la base des connaissances de l'organisation mais agissent dans des sens différents : la GC est un processus horizontal (transfert des

connaissances entre les employés de la même génération) alors que la GCC est un processus vertical (transfert des connaissances entre les employés de générations différentes : les partants vers leurs successeurs).

Sur la base de la revue de la littérature, nous avons élaboré un cadre conceptuel de la GCC intégrant les processus de GC primordiaux pour gérer la continuité des connaissances et garantir la rétention des connaissances suite aux départs des compétences. Ce cadre conceptuel, qui met l'accent sur les processus de la GCC, met en lumière également les déclencheurs de la GCC ainsi que les facteurs affectant de manière positive ou négative l'implémentation des processus de GCC. Enfin, les bénéfices en termes de continuité de la mise en place de la GCC seront également étudiés.

Dans ce cadre conceptuel, nous partons des travaux de la théorie des ressources et de la théorie des connaissances (voir 2.1.6.4 et 2.1.6.5) qui montrent que les connaissances sont la principale source d'avantage compétitif pour les organisations (Bounfour 1998; Drucker 1993; Grant 1996; Sveiby 2000; Kogut & Zander 1993). Ces connaissances peuvent être tacites ou explicites (Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995) (voir 2.1.2.1). La GCC devrait concerner ces deux dimensions des connaissances en insistant sur les connaissances critiques.

3.3.1. Les éléments déclencheurs de la gestion de la continuité des connaissances

Plusieurs organisations publiques font face à la problématique de gestion des âges. Certaines essaient d'y répondre en faisant appel aux outils de gestion des ressources humaines mais d'autres n'ont pas encore pris conscience de la dimension du danger de perte des connaissances. Avec les contraintes économiques de réduction des effectifs et avec les contraintes qui pèsent sur les décideurs politiques, la rétention des connaissances n'est pas érigée en priorité.

Par ailleurs, les organisations ont besoin pour répondre au risque de perte des connaissances d'être au fait des apports des méthodes et outils de la GC. Le top management joue un rôle important dans l'initiation de la rétention des connaissances. Deux éléments déclencheurs (ou préconditions) sont donc derrière la mise en place de la gestion de la continuité des

connaissances : la prise de conscience des risques de perte des connaissances suite aux départs des compétences et le statut et les enjeux des connaissances dans les organisations publiques.

3.3.1.1. Prise de conscience des risques de perte des connaissances

Le déclenchement de démarches visant la rétention des connaissances se fait sur la base de l'évaluation des risques de pertes des connaissances des ressources humaines avec une longue expérience suite à leurs départs à la retraite ou dans le cadre du turnover (Verma & Lonti 2001, p.vi; Urbancová 2012, p.38; Urbancová & Lucie 2011, pp.91-93). Le premier réflexe est de retenir les ressources humaines mais avec la nécessité de réduire les effectifs dans les organisations publiques, les départs devenant inéluctables (Dalkir 2010, p.148; Rinfret et al. 2010, p.211).

Knoepfel (2010, p.226) insiste sur la perte des connaissances comme élément déclencheur d'une démarche de gestion de la continuité des connaissances. Ces pertes sont dues à trois principales raisons : la massification des départs à la retraite, le taux de mobilité élevé et la dissolution des équipes projets sans capitalisation des connaissances. Face à ce risque, Knoepfel (2010, pp.227-229) estime que les gouvernements peuvent agir à travers deux politiques institutionnelles : la première est relative à la gestion du personnel et la deuxième à la gestion de l'information.

La politique institutionnelle de gestion de l'information pour l'activité administrative dans les organisations publiques est fondée sur « *la conviction que, à défaut de cette politique, les responsables de la conduite des affaires publiques perdraient jusqu'à la mémoire de cette information. Cette amnésie déstabiliserait, désorienterait et affaiblirait inévitablement la portée de l'action de l'État* » (Knoepfel 2010, p.228). La politique institutionnelle dite de « *gestion du personnel* » vise à prévenir « *le risque d'une baisse de niveau de qualification des agents du secteur public et plus précisément dans le cas d'un effritement de leur capacité à prévoir et à s'orienter à l'aide de valeurs, de normes et de coutumes auxquelles s'ajoute leur connaissance du terrain* » (Knoepfel 2010, p.228).

Pour Stam (2009, p.4), le vieillissement des effectifs des organisations combiné aux fausses suppositions sur les capacités des travailleurs âgés, a pour conséquence l'émergence de deux principaux risques pour les organisations et la gestion : la sous-utilisation des employés âgés (risque sur la productivité) et la perte des connaissances (risque sur la capacité). Pour se prémunir contre ces risques, Liebowitz (2009, p.2) propose un modèle de gestion stratégique du capital humain combinant la gestion des compétences, la gestion de la performance, la gestion du changement et la gestion des connaissances.

Cong et al. (2004, p.192) insistent sur la nécessité pour les gouvernements d'évaluer les coûts des pertes des connaissances et d'élaborer des stratégies de rétention des connaissances. Ces stratégies doivent être alignées avec la stratégie de GC de l'organisation. Toutefois, les stratégies de GC ne sont pas toujours présentes dans les organisations publiques. La GC n'étant pas une pratique courante dans le secteur public : elle est à ses débuts et les managers publics ne sont pas toujours conscients de son importance.

3.3.1.2. La perception de l'importance de la connaissance et de sa gestion

Deuxième élément déclencheur de la mise en place de la GCC est la prise de conscience de l'importance et de l'apport de la GC dans les efforts de gestion des risques des pertes des connaissances. Or, plusieurs études montrent que peu de décideurs, managers ou fonctionnaires publics sont conscients de l'importance de la GC dans la rétention des connaissances (Rinfret et al. 2010, pp.213-214).

Cong & Pandya (2003, pp.28-30) estiment que du fait que les connaissances sont devenues un déterminant critique de la compétitivité du secteur public, les managers et les membres du staff doivent être conscients des changements et des avantages de la GC pour une organisation. Un changement de paradigme est nécessaire dans les organisations publiques : le pouvoir n'est pas dans la détention des connaissances mais bien dans leur partage.

Le risque de perte des connaissances peut être réduit par la rétention des connaissances à travers la capture des connaissances tacites (Dewah 2012, p.85). Liebowitz (2009, p.2) insiste

sur la GC comme pilier de stratégie de rétention des connaissances : la capture et la capitalisation des connaissances devrait commencer des années avant le départ des ressources humaines.

La prise de conscience à la fois des risques de perte des connaissances et des bénéfices de la GC devrait déclencher la mise en place de stratégies de rétention des connaissances. Dans le cas des départs massifs à la retraite, un processus de gestion de la continuité des connaissances devrait être enclenché.

3.3.2. Les processus de la gestion de la continuité des connaissances

Nous proposons pour étudier la gestion de la continuité des connaissances un processus composé des étapes suivantes :

- la cartographie des connaissances qui vise à identifier et recenser les connaissances critiques ;
- la capture et la capitalisation des connaissances qui vise à recueillir ces connaissances critiques et les préserver ;
- le transfert des connaissances qui vise à faciliter la distribution des connaissances au sein de l'organisation et notamment entre les ressources humaines partantes et celles qui vont les remplacer ;
- l'application des connaissances qui vise à accompagner les nouvelles ressources dans l'exploitation et l'utilisation des connaissances acquises.

Dans ce qui suit, nous allons présenter chacun de ces processus.

3.3.2.1. Cartographie des connaissances critiques

Une cartographie est une « *identification du patrimoine des connaissances* ». C'est une analyse fine du patrimoine des connaissances qui a pour objectif de définir les connaissances que l'organisation doit pérenniser et développer. Le processus de cartographie des connaissances comprend trois étapes clés : l'identification des connaissances utiles, la

construction de la cartographie des connaissances et l'analyse de la criticité (Ermine 2004, p.108).

- L'identification des connaissances utiles se fait par une enquête précise auprès des acteurs des processus. Son objectif est de relever les processus, les activités et les connaissances requises. La compilation des connaissances, extraites de chaque activité, permet d'identifier précisément les savoirs et savoir-faire nécessaires et suffisants pour l'ensemble de l'activité d'une organisation.
- La construction de la cartographie des connaissances se fait par la structuration dans une cartographie arborescente de l'ensemble des connaissances disponibles dans l'organisation. Cette cartographie doit mettre en valeur les liens entre les domaines de connaissances. Elle peut se faire en relation avec la cartographie des compétences.
- L'analyse de criticité se fait sur la base des critères définis. Ermine (2010, p.92) propose une grille d'analyse de la criticité avec un ensemble de critères catégorisés en quatre axes thématiques : la rareté, l'utilité pour l'organisation, la difficulté à capturer les connaissances et la difficulté d'usage de la connaissance (voir Tableau 10).

Urbancová (2012, p.41) appelle ce processus « *audit des connaissances* » et qui vise, selon cet auteur, à identifier les connaissances critiques et à faire des profils individuels des connaissances. Elle affirme que l'audit des connaissances doit « *identifier les connaissances clés de l'organisation, déterminer où les trouver et définir la nature des différentes formes de connaissance dont les employés ont besoin* ».

3.3.2.2. Capture et capitalisation des connaissances critiques

L'objectif de ce processus est de collecter les connaissances critiques identifiées afin de faciliter leur transfert au sein de l'organisation. Peachey et al. (2007, p.34) affirment que stocker, organiser et rechercher les connaissances organisationnelles est un processus critique pour l'organisation et il est un indicateur de sa capacité à apprendre et à prendre de bonnes décisions.

La capture des connaissances tacites est fortement conseillée pour anticiper les pertes des connaissances en cas de départs des compétences. Toutefois, ce processus devrait être

opérationnel bien avant le départ des ressources humaines. Faire un entretien avec un cadre partant un mois avant son départ ne sera pas suffisant pour capturer les connaissances (McNabb 2007, p.231).

Capturer les connaissances consiste à documenter, extraire, stocker et représenter les connaissances (Biygautane & Al-yahya 2010, p.9). Pour Al-yahya & Farah (2009, p.10), il est important, pour les organisations publiques, de capturer les connaissances tacites et explicites disponibles en interne et chez les parties prenantes et de les documenter. La capture peut prendre la forme de leçons apprises, forums et communautés virtuelles.

L'objectif de la capture étant de faciliter l'accès et le transfert des connaissances. Plusieurs techniques peuvent être utilisées : les leçons apprises, les forums, les communautés de pratique, la formation, les interviews, etc. La capture ne nécessite pas nécessairement la codification puisque le transfert peut également se faire de « *personne à personne* ».

3.3.2.3. Transfert des connaissances

Le transfert est le processus clé de la GCC puisque l'objectif est de transférer les connaissances critiques détenues par les personnes partantes à leurs successeurs. Le transfert des connaissances peut s'opérer à différents niveaux : entre individus, des individus aux sources explicites, des individus aux groupes, entre les groupes et des groupes à l'organisation (Nonaka & Takeuchi 1995).

Cong et al. (2004, p.191) estiment que ce processus doit faire suite à un processus d'évaluation des connaissances critiques. Le transfert des connaissances se fait, pour ces auteurs, en cinq étapes : acquérir, communiquer, appliquer, accepter et assimiler. Il doit être vu comme un processus dynamique d'apprentissage. Ce transfert nécessite également la mise en place d'un système de communication pour supporter les efforts de partage et de transfert.

Dans les organisations publiques, la priorité doit être accordée aux connaissances tacites critiques à retenir avant le départ des ressources humaines avec une longue expérience. Ceci implique une explicitation et la codification de ces connaissances. Les managers doivent, pour

initier ces démarches, comprendre le modèle SECI (voir Figure 4) et les approches de codification et de personnalisation (Hansen et al. 1999, pp.107-109) et être conscients des apports des TIC comme facteur facilitant le partage et le transfert des connaissances.

3.3.2.4. Application des connaissances

L'application des connaissances est un processus qui intègre l'utilisation et la création des connaissances. L'important pour une organisation n'est pas uniquement de posséder des connaissances mais de les utiliser pour développer un avantage compétitif. Grant (1996) identifie quatre mécanismes d'intégration et d'application des connaissances spécialisées : les règles et les directives, les séquences, les routines et la résolution des problèmes et la prise de décision en groupe (pp.113-115). Par ailleurs, l'objectif de l'application des connaissances est, en plus d'aider à la prise de décision, de favoriser la création de nouvelles connaissances. La création s'opère à travers la conversion entre connaissances tacites et explicites (Nonaka & Takeuchi 1995).

Ces processus ne peuvent donner les résultats escomptés sans être accompagnés par des facteurs facilitant leur mise en œuvre d'où la complexité de la GC. En effet, la réussite des initiatives de GC ne dépend pas seulement de la bonne conception et mise en œuvre des processus y afférents mais d'autres facteurs impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation.

3.3.3. Les facteurs favorisant la gestion de la continuité des connaissances

Nous avons identifié cinq facteurs critiques pour la mise en œuvre de la GCC dans les organisations publiques que nous allons passer en revue dans ce qui suit. Ces facteurs sont : la politique et la stratégie, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, les ressources humaines et les technologies de l'information.

3.3.3.1. Politique et stratégie

Dans les organisations publiques, les considérations politiques jouent un rôle important dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Ces organisations sont appelées à mettre en œuvre un « *agenda* » défini par le gouvernement et guidé par une politique régie par plusieurs facteurs politiques, économiques, culturels, sociaux, etc. Ces politiques sont également soumises à des contraintes de temps. L'exigence de résultats rapides fait que les responsables politiques mettent les managers des organisations publiques dans l'obligation de résultats dans des délais courts.

Par ailleurs, le secteur public est soumis à plusieurs pressions de sources différentes (politiciens, lobbies, acteurs sociaux, etc.). Les élections jouent également un rôle dans les pressions sur le secteur public, ce qui fait que les objectifs sont parfois mal définis et le temps accordé à leur réalisation n'est pas généralement suffisant (Cong et al. 2004, p.190). Ces pressions, avec des moyens financiers de plus en plus limités, rendent difficile l'élaboration de stratégies appropriées dans les organisations publiques.

Toute stratégie de rétention des connaissances doit donc composer avec ces considérations et exigences qui conditionnent les stratégies des organisations publiques. Toutefois, la GCC doit être réalisée sur la base d'une stratégie claire et formalisée. Par ailleurs, cette stratégie doit être alignée à la stratégie globale de l'organisation (Cong 2008, p.112).

Ikhsan & Rowland (2004c, p.104) soutiennent l'idée que les directives politiques (parfois non écrites) affectent l'efficacité du transfert des connaissances dans les organisations publiques. Ces directives ont un impact sur le processus de GCC et peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'adhésion aux initiatives de GC de manière générale.

Les principaux éléments de ce facteur à étudier sont :

- Les politiques publiques liées à la GC ;
- Les directives politiques liées à la GC ;
- La relation entre la stratégie d'organisation et la stratégie de GC.

3.3.3.2. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est l'élément clé dans la mise en place de toute initiative de GC. Elle détermine les effets des autres variables comme les technologies de l'information et les techniques de management pour le succès de la démarche de GC. Le transfert des connaissances ne peut se faire sans l'existence d'une culture organisationnelle qui a pour objectif la promotion du partage. L'existence de normes et valeurs qui ne sont pas propices au partage des connaissances aura des effets négatifs sur tous les efforts de transfert des connaissances (Ikhsan & Rowland 2004c, p.100).

Les leaders dans l'organisation jouent un rôle important dans la mise en place des conditions de partage des connaissances et dans la promotion des activités de transfert à travers l'exemplarité et l'attachement aux valeurs de partage. Cette attitude crée généralement un sentiment de confiance chez les ressources humaines de l'organisation. Or, la confiance est une condition pour le partage des connaissances (Cong 2008, pp.110-111).

La confiance entre les pairs ou entre les membres des groupes est un attribut essentiel dans la culture organisationnelle et qui contribue à la promotion du partage et transfert des connaissances. Le sentiment de confiance encourage les ressources humaines à s'ouvrir les uns sur les autres et partager plus de connaissances. La confiance encourage également les membres du staff à communiquer plus et à augmenter donc les occasions de partage des connaissances (Cong 2008, p.111).

Les principaux éléments de ce facteur à étudier sont :

- La culture de partage ;
- Le leadership ;
- La confiance.

3.3.3.3. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle influence le partage et le transfert des connaissances à travers deux principaux facteurs : l'impact de la structure sur les flux de communication et sur la confidentialité des documents et informations (Ikhsan & Rowland 2004c, p.101). Les flux de communications doivent être favorisés par les structures organisationnelles formelles. Une structure bureaucratique crée des obstacles au partage des connaissances entre les différents départements ce qui nécessite plus de temps aux connaissances pour « *filtrer* » entre les différents niveaux hiérarchiques (Cong 2008, p.111). Les flux de communications ne doivent pas suivre un cheminement descendant et ascendant mais emprunter différents réseaux pour suivre le chemin le plus court. Ceci aura un impact certain sur le partage et transfert des connaissances (Ikhsan & Rowland 2004c, p.102).

Un autre facteur qui a un impact sur la capitalisation et le transfert des connaissances est le statut de confidentialité des documents et informations au sein des organisations. Certains documents et informations sont restreints à quelques membres de l'organisation ce qui limite les flux de communications (Ikhsan & Rowland 2004c, p.101). La mise en place de règles claires et transparentes sur la confidentialité des documents et informations favoriserait le partage et éviterait le recours excessif à la « *confidentialité* » pour ne pas partager les informations et les connaissances.

Les deux éléments de ce facteur à étudier sont :

- Les flux de communication ;
- Le statut de confidentialité des informations et documents.

3.3.3.4. Gestion des Ressources Humaines

Au niveau des ressources humaines, deux facteurs influencent la mise en œuvre de la GCC : la formation et les incitations au partage des connaissances. La formation est une condition pour réussir une stratégie de GC puisque l'objectif de la GC est de bâtir une organisation apprenante. Les connaissances acquises par les ressources humaines d'une organisation sont

traduites dans les routines, compétences, processus, plans, stratégies et cultures (Ikhsan & Rowland 2004c, p.103). Les organisations doivent ainsi mettre en place des plans de formation permettant à leurs ressources d'acquies de nouvelles connaissances et de renforcer ainsi leurs capacités.

Dans une organisation, l'apprentissage organisationnel se fait via l'apprentissage individuel. Toutefois, l'apprentissage organisationnel est plus que la somme des apprentissages individuels. Les apprentissages individuel et organisationnel interagissent et cette interaction prend la forme d'un apprentissage mutuel. Les organisations doivent aussi distinguer entre l'apprentissage en boucle simple (un apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action mais ne modifie pas les valeurs des théories de l'action) et l'apprentissage en boucle double (un apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes) (Argyris & Schon 2002).

L'un des éléments importants de toute démarche de GC est le développement des capacités des ressources humaines à apprendre est à développer ainsi des compétences de base (Prahalad & Hamel 1990). Cet apprentissage se fait à travers la formation qui peut prendre selon Cong (2008, p.114) trois formes : formation en dehors des lieux de travail, des formations sur les lieux de travail par les responsables à leurs subordonnés et la formation personnelle (formation par les individus à leur propre initiative).

Autre élément important pour le transfert et le partage des connaissances est la mise en place d'un système d'incitations pour encourager les ressources humaines à participer à l'effort du transfert et de capitalisation des connaissances. Plusieurs auteurs affirment que la mise en place d'un tel système joue un rôle important dans la GC (Alavi & Leidner 2001; Liebowitz 1999; Davenport & Prusak 1998). Dans les organisations publiques, cet élément prend plus d'ampleur vu les difficultés pour ces organisations à mettre en place un tel système puisque la rémunération est gérée pour toute l'administration publique et le changement de ce système suscitera des résistances de différents acteurs.

Les principaux éléments de ce facteur à étudier sont :

- La formation ;
- Les incitations.

3.3.3.5. Technologies de l'information

La technologie est présente dans tous les processus de GC. Les technologies de l'information ont joué un rôle important dans la transformation de la vision qu'ont les organisations de la gestion et du partage des connaissances (Banque Mondiale 1999, p.138). Toutefois, la revue de la littérature suggère que les TIC ne sont pas plus qu'un facteur favorisant de la GC. Elles sont considérées comme le meilleur moyen pour capturer, stocker, transformer et diffuser les connaissances (Ikhsan & Rowland 2004c, p.102).

Trois éléments sont à considérer quant au rôle des TIC dans les processus de GCC : l'infrastructure, les outils et les savoirs-faire. L'existence d'une infrastructure TIC facilitant l'échange et la codification des connaissances est une condition pour un meilleur partage de ces connaissances. L'organisation a besoin d'une infrastructure adaptée et mise à jour pour permettre la création, le partage et le transfert des connaissances.

L'infrastructure à elle seule ne suffit pas : les outils adéquats sont également nécessaires. Par outils, nous désignons les différentes applications pouvant aider à la création, le stockage et le partage des connaissances. Les outils sont aujourd'hui multiples et disponibles. L'organisation doit faire des choix adaptés à sa stratégie de GC.

Pour garantir un meilleur usage à la fois de l'infrastructure et des outils TIC, les ressources humaines doivent être formées à ces technologies. Plus ces ressources sont formées à l'usage des TIC, plus l'impact sur la création et le transfert des connaissances est positif (Ikhsan & Rowland 2004c, p.103).

Les principaux éléments de ce facteur à étudier sont :

- L'infrastructure technologique ;
- Les outils technologiques ;
- Le savoir-faire technologique.

3.3.4. La continuité des connaissances

Plusieurs auteurs ont étudié les bénéfices de la mise en place d'initiatives de GC ou de démarches de la GCC. Wiig (2000, p.18) résume les bénéfices attendus de la GC dans les organisations publiques en quatre principaux axes :

- Assurer un service public effectif et de qualité ;
- Préparer les citoyens à devenir un partenaire effectif des pouvoirs publics ;
- Construire et développer le capital intellectuel public et privé ;
- Avoir des travailleurs de savoir avec de grandes capacités.

De leur côté, Beazley et al. (2002, p.39) insistent sur les nombreux bénéfices de mise en place d'une démarche de GCC. Il listent en particulier les bénéfices suivants :

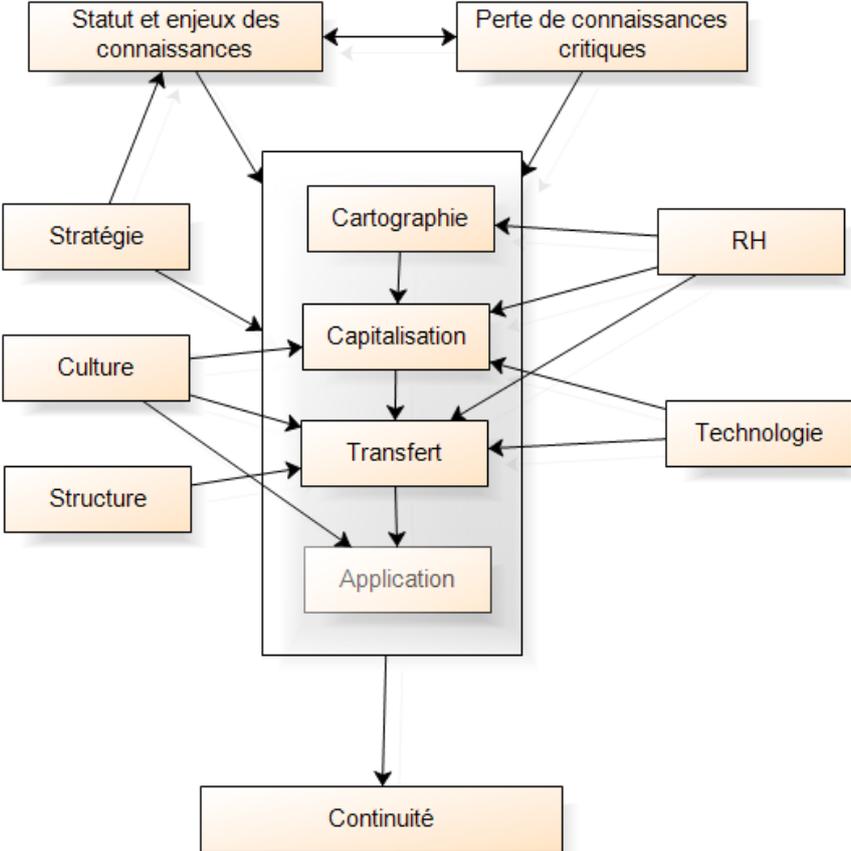
- Accélération de la montée en puissance des nouveaux employés ;
- Meilleure prise de décisions et peu d'erreurs ;
- Amélioration de la formation des nouveaux employés ;
- Diminution du stress et augmentation de l'engagement de nouveaux et actuels employés ;
- Préservation des réseaux des connaissances ;
- Concentration de l'attention des employés sur l'identification des connaissances critiques et les leviers de productivité ;
- Préservation de la mémoire organisationnelle ;
- Facilitation de la création des connaissances, de l'innovation, de l'amélioration continue et de l'apprentissage organisationnel ;
- Réduction du turn-over des compétences ;
- Amélioration à long terme de l'efficacité organisationnelle.

Dans cette recherche, nous nous sommes focalisés sur la continuité des connaissances. Comme l'affirme Stam (2009), les organisations font face aujourd'hui à une crise de préservation des connaissances. Dans ce sens, la GCC est un moyen essentiel pour réduire le risque de perte des connaissances critiques. De son côté, Beazley et al. (2002) proposent une

méthode de transfert des connaissances critiques dont l'objectif est de transférer les connaissances critiques liées à une fonction suite au départ d'une compétence.

Le cadre conceptuel de cette recherche peut être schématisé comme suit (voir Figure 19) :

Figure 19 : Présentation graphique du cadre conceptuel de la GCC dans les organisations publiques



Conclusion

L'étude de la gestion des connaissances dans le contexte des organisations publiques montrent un « *gap* » entre la production scientifique et les pratiques opérationnelles entre les organisations publiques et celles privées. L'aboutissement de cette étude nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel pour étudier la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques. Ce cadre identifie, en premier lieu, les éléments qui peuvent déclencher un recours à la GCC, à savoir la perception des enjeux de la connaissance dans ces organisations et la perception du risque de perte des connaissances critiques. En deuxième lieu, ce cadre identifie les processus de la GCC pertinents pour les organisations publiques. En troisième lieu, ce cadre présente les différents facteurs qui peuvent favoriser les processus de la GCC dans les organisations publiques. Enfin, la relation entre les processus de la GCC et la continuité est mise en relief dans ce cadre conceptuel.

L'objectif de cette étude est d'évaluer de manière empirique ce cadre conceptuel. Pour ce faire, un certain nombre de choix épistémologiques et méthodologiques ont été faits. Ces choix feront l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Introduction

Dans toute recherche, le positionnement épistémologique permet d'ancrer la recherche dans des paradigmes scientifiques et épistémologiques. Le positionnement est un choix du chercheur qui nécessite de faire le tour des différents paradigmes et de faire ensuite les choix adaptés en fonction de la problématique traitée et du cadre conceptuel élaboré à partir de la revue de la littérature. Ces choix épistémologiques impliquent des choix méthodologiques.

L'objet de ce chapitre est d'étudier les paradigmes épistémologiques dans lesquelles peut s'inscrire une recherche en sciences de gestion (positivisme, constructivisme et interprétativisme) et les implications du choix du chercheur sur le mode de raisonnement à adopter (déduction, induction et abduction) et les méthodologies à adopter (quantitatives et qualitatives). Les choix épistémologiques et méthodologiques faits pour mener cette recherche seront présentés et justifiés dans ce qui suit.

4.1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967, p. 6). Elle a pour objet de questionner ce qu'est la science en s'interrogeant sur la nature, la méthode et la valeur de la connaissance. De ce fait, tout chercheur est appelé à une réflexion épistémologique qui aboutira à un positionnement clair et qui va de pair avec un mode de raisonnement et la mobilisation de méthodes de recherche adéquates.

Le positionnement épistémologique du chercheur permet de contrôler et d'évaluer la démarche adoptée et d'accroître la validité et la légitimité des connaissances produites. Toutefois, une confusion persiste entre l'épistémologie et la méthodologie de la recherche. Si l'épistémologie « *s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?* », la méthodologie a pour objet « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Avenier &

Gavard-Perret, 2008, p. 7).

Dans les sciences de gestion dont l'émergence est récente, la question épistémologique revêt une importance capitale puisque le débat sur la « scientificité » de ces sciences est encore ouvert : « *Que peut-on, en gestion, considérer comme relevant de la science ? Le management, comme il est souvent dit, ne serait-il qu'un art pratique, qui n'aurait de scientifique que ce qu'il emprunte à l'économie, à la sociologie, à la psychologie ou aux sciences cognitives ? Et n'y aurait-il de science que dans l'observation méthodique mais passive de l'action des gestionnaires ?* » (David, 1999, p. 1). Par conséquent, tout chercheur en sciences de gestion doit s'assurer que les connaissances et les résultats qu'il produit, à partir de ses travaux de recherche, ont une validité scientifique. La question d'inscrire la gestion dans les courants scientifiques est donc posée.

4.1.1. Les courants scientifiques

Deux courants majeurs ont traversé l'histoire des sciences : l'un est qualifié de « *rationalisme* » et considère le raisonnement analytique et la raison comme le socle de toute connaissance scientifique ; et le deuxième est qualifié « *d'empirisme* » et considère la vérification de la validité des conclusions scientifiques en faisant appel à l'expérience et notamment à l'expérimentation (Avenier & Gavard-Perret 2008).

4.1.1.1. Le rationalisme

Le rationalisme considère que la connaissance ne provient pas d'une expérience sensorielle mais d'un processus mental idéal (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 21). Pour les auteurs de ce courant (Platon, Kant ou Descartes), « *le cheminement scientifique devra partir de l'abstrait, des idées, des concepts (le « général ») pour aller, par un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes (le « particulier »)* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 10). Les mathématiques sont l'exemple classique d'une science « *rationnelle* ».

Cependant, il faut noter qu'il existe des degrés dans le rationalisme (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 10) :

- Le rationalisme « *dogmatique* » pour qui « *sans raison déductive point de vérité* » ;
- Le rationalisme « *modéré* » qui ne considère la raison déductive que « *comme une source principale du savoir* ».

4.1.1.2. L'empirisme

L'empirisme insiste sur l'expérience et l'expérimentation comme source de la connaissance (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 22). Pour les auteurs de ce courant (Aristote, Bacon, Locke, Mill), « *la connaissance ne peut se construire dans l'abstraction seule et nécessite le passage par des expériences sensibles et singulières* ». Ce courant fonde donc la validité des connaissances produites sur « *la vérification dans un grand nombre de cas, au moyen de l'expérience et notamment de l'expérimentation, d'une hypothèse, approche qui permet, par l'induction, de passer de ces cas particuliers à une règle générale* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 10). Les sciences expérimentales sont l'exemple des sciences empiriques.

Analysant l'histoire de la science, Bachelard (1968) constate que l'histoire des sciences est marquée par alternance entre le continu et le discontinu, de rationalisme et d'empirisme. Pour Bachelard (1968), la preuve scientifique s'affirme aussi bien dans l'expérience (contact avec le réel) que dans le raisonnement (référence à la raison) (p.9).

Plusieurs chercheurs ont étudié l'apport et de la pertinence de ces approches (rationalisme et empirisme) pour les sciences de gestion. Relevant les forts effets de contexte, la singularité et l'évolutivité des phénomènes étudiés en sciences de gestion, ces dernières gagneraient à être plus ouvertes et plus créatrices dès lors que ces méthodes risquent de compromettre l'objet de la recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2008, 12).

Ces courants scientifiques trouvent leur prolongement dans les paradigmes scientifiques dominants. Les chercheurs dans les sciences naturelles ou dans les sciences humaines et sociales se sont inscrits dans des courants scientifiques (rationalisme ou empirisme) et ont adopté des paradigmes scientifiques (sciences naturelles ou sciences de l'artificiel).

4.1.2. Les paradigmes scientifiques

Un paradigme scientifique est un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 13). Les sciences de gestion font l'objet d'un débat sur la « *scientificité* » et sur le paradigme scientifique auquel elles appartiennent : sont-elles des sciences « *quasi-naturelles* » ou plus des sciences de l'artificiel ?

4.1.2.1. Le paradigme des sciences naturelles

Ce paradigme repose sur un postulat de base selon lequel « *une connaissance scientifique est une connaissance vérifiée au travers du recours à la méthode expérimentale* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 14). L'objectif de la recherche dans ce paradigme est de révéler les relations, notamment causales, et qui permettront d'expliquer les phénomènes naturels étudiés. Sur la base de du constat empirique objectif de ces relations, le chercheur établit des « *lois générales* ».

Ce paradigme s'est longtemps imposé comme le seul et unique modèle pour toute pratique scientifique. Inspiré notamment par la physique et la mécanique, « *il constitue très vite le mètre étalon de la pratique scientifique. En conséquence, la déduction, la méthode expérimentale et les statistiques deviennent ainsi les gages d'une science évoluée* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 14). Toutefois, un autre paradigme scientifique alternatif à celui des sciences naturelles classiques prend de plus en plus l'importance. Il s'agit des « *sciences de l'artificiel* ».

4.1.2.2. Le paradigme des sciences de l'artificiel

Ce paradigme part de l'argument suivant : pratiquement, « *tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain. Le monde dans lequel nous vivons peut davantage être considéré comme façonné par l'homme, c'est-à-dire « artificiel », que comme naturel* » (Avenier, 2007, p. 9). Le mot artificiel est utilisé ici dans le sens suivant :

« *[les phénomènes artificiels, ou artefacts,] sont comme ils sont parce qu'un système est façonné par ses buts ou par ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit.* » (Simon, 1991, p. xi)

L'ambition des sciences de l'artificiel est de développer des moyens pour que les « *interrelations enchevêtrées de multiples buts humains et de régulations perçues naturelles, en vue de la conception d'artefacts évolutifs destinés à fonctionner dans des environnements eux-mêmes perçus évolutifs* » (Avenier, 2007, p. 10)

Au sein des sciences de gestion, comme dans les sciences humaines et sociales, les chercheurs sont encore partagés entre ces deux paradigmes scientifiques. La spécialité joue un rôle dans cette divergence de positions : « *il est peut-être plus facile, en finance, de se placer dans un cadre épistémologique proche de celui des sciences naturelles. En revanche, dès que la dimension humaine, le contexte, les relations entre le chercheur et son sujet deviennent des éléments d'importance, le strict respect du paradigme des sciences de la Nature devient difficile, voire impossible* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 15).

Au contraire des sciences naturelles, le paradigme des sciences de l'artificiel offre à la recherche en gestion un cadre de modélisation et de raisonnement ouvert plutôt que fondé sur la simplification et la réduction a priori, favorisant la prise en compte effective de la complexité des organisations sociales dans l'élaboration de connaissances actionnables (Avenier, 2007, p. 1).

4.1.3. Les paradigmes épistémologiques

Le choix du paradigme épistémologique est déterminant dans l'approche de l'objet de recherche. Un positionnement épistémologique implique des choix méthodologique pour l'accès au réel, la collecte et l'analyse des données. En sciences de gestion, plusieurs paradigmes cohabitent : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

4.1.3.1. Le positivisme

Le paradigme positiviste repose sur les principes suivants (David, 1999, p. 11) :

- Principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité) : peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.
- Principe de l'univers câblé (ou le principe de détermination naturelle) : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.
- Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science.
- Principe de naturalité de la logique : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.
- Principe de moindre action : entre deux théories, il faut prendre la plus simple.

Dans le positivisme, le chemin de la connaissance se fait par la description, l'explication et/ou la confirmation des lois qui régissent la réalité, à partir de l'observation et de l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses (Perret & Séville, 2007, p. 22).

Quant aux critères de validité des connaissances dans ce paradigme, ils sont précis et universels: la vérifiabilité (le chercheur doit assurer la validité de ses énoncés au travers de la vérification empirique), la confirmabilité (le chercheur doit assurer le degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés) et la réfutabilité (assurer les conditions de réfutabilité des énoncés) (Perret & Séville, 2007, p. 27).

4.1.3.2. Le constructivisme et l'interprétativisme

Il faut préciser tout d'abord que sous le paradigme « *constructivisme* », plusieurs approches très variées sont regroupées. On parle d'ailleurs plus d'une « *galaxie constructiviste* » que d'une école bien identifiée (David, 1999, p. 10). Par ailleurs, la distinction entre constructivisme et interprétativisme n'est pas toujours clairement établie. Certains auteurs, distinguent l'interprétativisme comme paradigme à part, d'autres l'intègrent dans la « *galaxie constructiviste* ».

Pour Perret et Séville (2007), l'interprétativisme et le constructivisme convergent sur le statut de la connaissance et la nature de la réalité mais ils divergent sur le chemin de la connaissance et les critères de validité des connaissances produites (Perret & Séville, 2007, pp. 14-15).

Le constructivisme (et l'interprétativisme) repose sur les principes suivants (David, 1999, p. 10) :

- Principe de représentabilité de l'expérience du réel : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent. Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
- Principe de l'univers construit: les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « *la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles* » (Piaget 1970).
- Principe de l'interaction sujet-objet : l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la construction de la connaissance.
- Principe de l'argumentation générale : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.
- Principe d'action intelligente : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur- modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori, d'une stratégie d'action

proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Dans le paradigme constructiviste, le chemin de la connaissance se fait par la « *construction de la réalité* ». Chez les interprétativistes, c'est la « *compréhension* » qui occupe un statut privilégié dans le chemin de la connaissance (Perret & Séville, 2007, p. 15).

Dans le constructivisme, les critères de validité sont principalement l'adéquation (une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée) et « *l'enseignabilité* ». Dans l'interprétativisme, la validité de la connaissance passe par son caractère idiographique (les phénomènes sont étudiés en situation, en conséquence la connaissance produite comprend une description détaillée du phénomène étudié et ses aspects historiques et contextuels) et par l'empathie (révélation de l'expérience vécue par les acteurs) (Perret & Séville, 2007, p. 15).

Thiétart (2007, pp.14-15) résume dans le tableau suivant (Voir Tableau 14) les convergences et les divergences entre les trois paradigmes épistémologiques (positivisme, constructivisme et interprétativisme).

Tableau 14 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques / Les paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs ... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : (Thiéart 2007, pp.14-15)

En sciences de gestion, les chercheurs adoptent des positionnements épistémologiques différents en fonction de leur objet de recherche. Toutefois, les chercheurs en sciences de gestion se réclament de plus en plus de la « *galaxie constructiviste* » (Charreire & Huault 2001).

4.1.4. Les modes de raisonnement

Dans la conduite de sa recherche, le chercheur peut adopter trois modes de raisonnement différents à savoir : la déduction, l'induction et l'abduction.

La déduction part du fait que si les hypothèses formulées au départ sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie (Charreire & Durieux, 2007, p. 59). Ainsi, La déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique (David, 1999, p. 3). La déduction est le mode de raisonnement qui fonde la

démarche hypothético-déductive prônée par le positivisme.

L'induction, à l'inverse, est une « *généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Charreire & Durieux, 2007, p. 60). L'induction consiste donc « *à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » (David, 1999, p.3).

L'abduction consiste quant à elle dans le fait d'emprunter de nombreuses observations, de différentes natures et au premier abord ambiguës afin de tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens (Charreire & Durieux, 2007, p. 60). L'abduction est un processus inférentiel qui permet d'élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence (David, 1999, p. 3).

4.1.5. Justification du positionnement épistémologique

Dans cette recherche, nous adopterons un positionnement épistémologique interprétativiste pour plusieurs raisons. Dans ce qui suit, nous allons justifier, tout d'abord, pourquoi un positionnement positiviste n'est pas adapté à notre recherche et nous allons, ensuite, exposer les raisons qui nous ont poussées à choisir l'interprétativisme comme cadre épistémologique de notre recherche.

Le paradigme positiviste n'est pas adapté à cette étude pour trois raisons essentielles : Premièrement, la revue de la littérature a montré l'absence de théories de gestion de la continuité des connaissances testées dans le contexte des organisations publiques marocaines. Les principales recherches sur ce sujet ont été menées dans le contexte des pays occidentaux et notamment des pays anglo-saxons et ont concerné plus le contexte des entreprises privées (Dewah 2012; Peters & Taylor 2007; Nelson & McCann 2010; Phaladi 2011; Mcmanus et al. 1999; Abkian et al. 2007; Blankenship et al. 2007; Liebowitz 2009; Cong et al. 2004; Bender & Fish 2000; Joe 2010; Novak 2009; Lamari 2010; Linhartová & Urbancová 2011).

Deuxièmement, les chercheurs positivistes se détachent du problème de la recherche et ne

sont donc pas en mesure d'interagir avec tous les acteurs ce qui est une exigence dans cette étude pour bien comprendre la complexité des questions posées dans cette étude. La problématique de la rétention des connaissances nécessite une interaction avec les différents acteurs pour comprendre la problématique de recherche et les différents processus et facteurs de la gestion de la continuité des connaissances.

Troisièmement, le problème de la recherche exige une analyse des pratiques de gestion des connaissances dans les organisations publiques au Maroc. Ces organisations évoluent, comme toutes les autres organisations, dans un environnement avec des changements politiques, économiques et technologiques. Les organisations, les technologies et les personnes impliquées subissent donc des changements constants, ce qui rend impossible de répéter l'étude exactement dans les mêmes circonstances. Le positivisme exige en revanche la répétabilité des études ce qui n'est pas possible dans notre cas (Lee 1989).

Compte tenu de ces facteurs, le positivisme ne peut être un paradigme adéquat pour la présente étude. Nous estimons, par contre, que, pour diverses raisons, le paradigme interprétativiste s'applique à cette étude. Premièrement, parce que l'hypothèse ontologique de ce paradigme (le relativisme : des réalités construites et spécifiques) (Guba & Lincoln 1994, p.109) est adapté à la situation des organisations publiques qui opèrent dans un environnement complexe et dynamique avec peu de littérature existante sur le sujet et avec l'absence de constructions bien établies.

Deuxièmement, dans l'interprétativisme et le constructivisme, le chercheur prend un rôle plus actif et subjectif dans l'étude que le chercheur positiviste qui délibérément se distancie de la question de recherche (Guba & Lincoln 1994, p.109). Pour analyser un sujet lié à la rétention de la connaissance, nous pensons qu'une approche permettant plus d'interactions avec les acteurs est la plus adaptée.

Troisièmement, les pratiques de gestion des connaissances sont indissociables de la situation de l'organisation et sa philosophie de gestion. Cela signifie que l'étude doit saisir et apprécier autant que possible le contexte culturel, économique et politique dans lequel ces organisations opèrent (Yin 1994). La recherche sur la GC en général nécessite une

compréhension à la fois des processus et des facteurs comportementaux et organisationnels au sein de leur environnement naturel et dans le contexte culturel. Cette compréhension ne peut être atteinte que si le chercheur exerce son activité dans le paradigme de l'interprétativisme (Benbasat et al. 1987; Darke et al. 1998). Au lieu d'essayer de contrôler les influences externes telles que la culture et la politique organisationnelle dans l'étude, comme le chercheur positiviste tenterait de faire, cette étude vise à comprendre l'impact de ces influences sur la pratique de gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques (Benbasat et al. 1987; Lee 1989; Yin 1994).

Quatrièmement, les chercheurs s'inscrivant dans le paradigme du constructivisme et de l'interprétativisme utilisent souvent une démarche inductive et des méthodes qualitatives telles que les entretiens et les études de cas, ce qui permet au chercheur d'étudier les questions de « *monde réel* » qui affectent les pratiques de gestion des connaissances dans les organisations étudiées. La compréhension de ces questions de « monde réel » n'est pas possible dans le paradigme positiviste (Darke et al. 1998). Par conséquent, cette étude suivra un processus de découverte en utilisant la théorie inductive en tant qu'approche fondamentale dans la détermination du niveau de la pratique de la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques.

4.2. Méthodologie de recherche

La méthodologie est « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 7). Ainsi chaque chercheur est appelé, en cohérence avec son positionnement épistémologique, à mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au « *réel* ». Chaque méthode fait appel à des outils de collecte et de traitement des données. On peut distinguer deux grandes familles de méthodes : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche qui vont généralement avec un positionnement positiviste et un mode de raisonnement hypothético-déductif. Elles utilisent un certain nombre d'outils d'analyse mathématiques et statistiques dans le but de décrire, expliquer et prédire des phénomènes. Parmi les méthodes qui s'apparentent à l'approche

quantitative on peut citer : l'enquête par sondage, les panels, l'expérimentation, la mesure, etc.

L'expression « *méthodes qualitatives* », quant à elle, couvre un ensemble de « *techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes* » (Coutelle, 2005, p. 2). En sciences de gestion, l'analyse qualitative est vue comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* » (Coutelle, 2005, p. 5).

Un grand débat existe au sujet de la nature académique, les contributions, les mérites et les limites entre recherches quantitatives et qualitatives (Denzin & Lincoln 2005; Yin 1994). Les méthodes de recherche quantitatives sont souvent considérées comme synonyme de sciences naturelles ou « *sciences dures* », tandis que les méthodes de recherche qualitative ont été le plus souvent réservées aux « *sciences douces* » ou le domaine des sciences sociales (Denzin & Lincoln 2005). Beaucoup de scientifiques affirment que la recherche quantitative est supérieure car il a recours aux statistiques, à l'expérimentation et aux enquêtes qui semblent fournir plus de rigueur scientifique et d'objectivité et par conséquent fournir plus d'apports théoriques (Guba & Lincoln 1994).

En revanche, la recherche qualitative est un terme générique qui recouvre une variété de méthodes qui sont utilisées dans de nombreuses disciplines (Guba & Lincoln 1994). Elle est multidimensionnelle et elle est utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, analyse d'archives, observations et enquêtes et en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln 2005; Guba & Lincoln 1994). Elle décrit et explique les modes de relations et de données sous forme de mots et pas nécessairement sous formes de chiffres ce qui en fait d'elle une démarche plus subjective par rapport aux études quantitatives. Elle permet au chercheur d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman 1994).

L'utilisation de plusieurs méthodes, matériaux empiriques, perspectives et participants dans une seule étude permet au chercheur de développer la rigueur, la richesse et la triangulation

pour n'importe quelle enquête (Denzin & Lincoln 2005). Par conséquent, la recherche qualitative offre une vue globale et holistique, menant à la compréhension des phénomènes et elle est de ce fait adaptée dans les cas de construction de théories inductives (Perry 1998, p.786).

La revue de la littérature réalisée dans le cadre de cette étude sur la GC dans les organisations publiques montre le peu de travaux sur la GC dans les organisations publiques. Ainsi, une approche inductive et qualitative tels que la méthode de l'étude de cas devrait être employée pour identifier les constructions et mieux appréhender les phénomènes (Benbasat et al. 1987; Darke et al. 1998; Lee 1989).

4.2.1. Justification du choix de l'étude de cas comme méthode de recherche

L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en sciences de gestion. Stake (2005, p.443) affirme que cette méthodologie est devenue l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt 1989; Yin 1994; Yin 2003; Guba & Lincoln 1994). Ces travaux ont mis en évidence son intérêt scientifique et ont proposé des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'améliorer sa validité.

L'étude de cas est considérée comme l'étude approfondie d'un ou de peu d'objets de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers. L'idée de base de l'étude de cas est que si nous étudions avec attention toute unité d'un certain univers, nous serons dans les conditions de connaître quelques aspects généraux de celui-ci ou nous aurons, au moins, une perspective qui orientera une recherche postérieure.

Yin (1994, p.13) définit la méthode de recherche d'étude de cas comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ; et dans lesquelles de multiples sources d'évidences sont employées ; et en bénéficiant des précédents développements théoriques pour la collecte et l'analyse des données.

Yin (1994, pp.6-9) distingue l'étude de cas des autres stratégies de recherche à savoir

l'expérimentation, l'histoire et l'enquête (voir Tableau 15). Le recours à l'étude de cas, pour cet auteur, est approprié lorsque se pose une question du type «comment» ou «pourquoi» à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. Pour aider à viser et à formuler les questions, les chercheurs conduisent une revue de littérature. L'objectif de cette revue est d'identifier les recherches précédemment conduites sur le sujet et de raffiner et définir les questions de recherche.

Tableau 15 : Comparaison des différentes stratégies de recherche

Stratégie	Forme de la question de recherche	Contrôle sur des événements comportementaux	Focus sur les événements contemporains
Expérimentation	Comment, Pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Qui, Qoui, Où, Combien	Non	Oui
Analyse des Archives	Qui, Qoui, Où, Combien	Non	Oui/ Non
Etude historique	Comment, Pourquoi	Non	Non
Etude de cas	Comment, Pourquoi	Non	Oui

Source : (Yin 1994, p. 6)

David (2005, p.9) identifie quatre types de cas : illustratif, typique, test, inédit ou exemplaire. La présentation de ces types de cas est résumé dans le tableau suivant (Tableau 16).

Tableau 16 : Les différents types de cas

Nature du cas	Définition
Illustratif	Le cas sert à illustrer une théorie, pour vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative. Cette démarche ne produit que marginalement des résultats scientifiques.
Typique	Le cas est particulièrement représentatif du cas général.
Test	Le cas est sélectionné parce qu'il permet de tester des théories préalablement formulées
Inédit ou exemplaire	Le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence), y compris, sur un plan pratique, pour d'autres organisations. La place de la découverte et de l'invention est plus importante que pour les cas typiques ou test, qui correspondent davantage à des phases de validation de modèles et d'hypothèses.

Source : (David 2005, p.9)

La méthode de l'étude de cas est difficile à réaliser (Yin 1994, p.11). Le chercheur doit mener son étude avec rigueur afin de s'assurer de la validité des connaissances produites. La validité

d'une recherche est définie par Wacheux (1996, p.266) comme étant «*la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés*». Yin (1994, p.33) distingue quatre types validité : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

La validité du construit exige du chercheur d'employer les mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés. Pour sa part, la validité interne démontre que certaines conditions mènent à d'autres conditions et exige l'utilisation de preuves et de sources multiples. Quand à la validité externe, elle reflète si les résultats sont «*généralisables* ». Enfin, la fiabilité se rapporte à la stabilité, à l'exactitude, et à la précision de la mesure. La conception exemplaire de l'étude de cas s'assure que les procédures utilisées sont bien documentées et peuvent être répétées, à plusieurs reprises, avec les mêmes résultats (Yin 1994, p.33).

Yin (1994, p.33) propose de suivre un certain nombre de tactiques durant la conception et la réalisation de l'étude de cas pour garantir sa validité. Ces tactiques, résumées dans le Tableau 17, ont pour objectif d'assurer la rigueur de l'approche et de produire des résultats valides. D'autant plus que l'étude de cas est habituellement critiquée pour certaines limites : peu rigoureuse, il est difficile de généraliser ses résultats et ce type de recherche consommerait un temps trop important et produirait des documents volumineux avec des conclusions d'un intérêt limité (Yin 1994, pp.9-11).

La question de la généralisation des résultats est certainement la plus importante. Les chercheurs admettent en effet que les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférence statistique (David 2005, p.10). Yin (1994, p.10) affirme que dans le cadre des études des cas, il y a lieu de parler de généralisation des propositions théoriques et non de généralisation aux populations et univers.

Tableau 17 : Tactiques pour l'étude de cas

Tests	Tactique	Phase de recherche d'application de la tactique
Validité du construit	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser plusieurs sources d'évidence - Etablir une chaîne d'évidences - Une revue par des informants clé du projet du rapport de l'étude de cas 	Collecte des données Collecte des données Composition/ rédaction
Validité interne	<ul style="list-style-type: none"> - Faire la correspondance des modèles - Faire de la construction – explication - Réaliser des analyses sur les séries chronologiques 	Analyse des données Analyse des données Analyse des données
Validité externe	<ul style="list-style-type: none"> - Faire de la réplication logique sur des cas multiples 	Design de la recherche
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser un protocole pour l'étude de cas - Développer une base de données de l'étude de cas 	Collecte des données Collecte des données

Source : (Yin 1994, p.33)

Cette recherche s'intéresse à l'investigation de la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques à travers la perception de ses concepts, ses processus, ses facteurs et ses effets. La majorité des données à collecter sont liées à des phénomènes récents et contemporains. De ce fait, l'expérimentation et l'enquête ne sont pas appropriées à cette étude parce que la gestion des connaissances est un phénomène récent et complexe. L'étude de cas est la méthode la plus appropriée vue la nature de la recherche et la nécessité d'une approche holistique pour apprécier les différents processus et facteurs liés à la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques (Cong 2008, p.133). Toutefois, un autre choix méthodologique s'impose : choisir d'étudier un cas unique ou des cas multiples. Le choix fait et sa justification sont présentés dans ce qui suit.

4.2.2. Justification du choix d'un cas unique

Yin (1994) distingue, en fonction du design, quatre types d'études de cas : étude de cas unique holistique, étude cas unique enchassée, étude de cas multiples holistiques et étude de cas multiples enchassée. Comme le montre le Tableau 18, une étude de cas unique de type holistique couvre une seule unité d'analyse ; une étude de cas unique de type enchassée

(*embedded*) investigate plusieurs unités d'analyses dans un seul cas ; une étude de cas multiples de type holistique étudie plusieurs cas et chacun comme une unité d'analyse ; et, enfin, une étude de cas multiples de type enchâssé couvre plusieurs cas et chaque cas comprend un certain nombre d'unités d'analyse (Yin 1994, p.39).

Tableau 18 : Types de designs d'études de cas

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Adapté de (Yin 1994, p.39)

Le recours à l'étude cas unique se fait selon (Yin 1994, pp.38-40) dans les situations suivantes : un cas critique pour tester une théorie déjà formulée, un cas extrême ou unique, un cas révélateur. Gagnon (2012, p.41) affirme que l'étude de cas unique est recommandée pour une problématique de type empirique brut, c'est-à-dire un phénomène jusque-là inexploré. Le même auteur insiste que cela ne veut pas dire que l'étude de cas unique n'est pas une unité d'analyse utile pour l'élaboration de certaines théories en donnant l'exemple de plusieurs études relatives aux organisations et aux systèmes sociaux (Gagnon 2012, p.41).

Dans une étude de cas unique de type enchâssé, le chercheur analyse plusieurs unités qui peuvent être, dans le cas d'une organisation, des structures, des projets, etc. Ces unités peuvent être choisies par les techniques d'échantillonnage. Pour cette étude, le choix d'une étude de cas unique de type enchâssé est le plus approprié pour nous permettre d'étudier et comparer plusieurs unités d'analyse dans un seul cas.

En résumé, le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche se justifie par plusieurs raisons : tout d'abord, cette méthode permet d'analyser en profondeur dans un contexte particulier les processus complexes de gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques. Ces processus ne peuvent être approchés de manière holistique par les méthodes quantitatives. Par ailleurs, cette méthode permet de construire des thèmes émergents pour le développement d'un cadre conceptuel de la gestion des connaissances dans les organisations publiques. Cette méthode permet également la triangulation à travers

le recours à plusieurs sources d'évidences et plusieurs méthodes de collectes des données.

La réalisation de l'étude de cas se fait, selon Gagnon (2012, pp.5-9), en huit étapes :

- Etablir la pertinence qui vise à vérifier que le recours à l'étude de cas comme méthode de recherche est approprié,
- Assurer la véracité des résultats afin de démontrer que les résultats sont rigoureux et conformes à la réalité observée,
- La préparation : développement du cadre de recherche,
- Le recrutement ou la sélection des cas,
- La collecte de données brutes riches et crédibles,
- Le traitement des données,
- L'interprétation des données,
- La diffusion des résultats.

Dans ce qui a précédé, nous avons essayé de démontrer la pertinence de l'étude de cas comme méthode de recherche pour cette étude. Dans ce qui suit, nous allons exposer les différentes autres étapes de réalisation de l'étude de cas en commençant par la sélection du cas.

4.2.3. Sélection du cas

Il est primordial dans une recherche par étude de cas de trouver un terrain « *représentatif* » de la question de recherche. De ce choix dépendent en grande partie la qualité des résultats et la compréhension du phénomène étudié (Gagnon 2012, p.43). La sélection de cas adéquats est l'élément le plus important de la démarche de recherche (Miles & Huberman 1994; Stake 2005).

Comme l'affirme Gagnon (2012, p.44), il est préférable, dans la méthode de l'étude de cas, de parler d'échantillonnage théorique et non d'échantillonnage statistique. Un cas n'est pas choisi pour sa représentativité mais plutôt pour son caractère informatif. Les principaux critères de sélection d'un cas sont l'équilibre, le potentiel de découverte, l'objectif de la

recherche, l'homogénéité ou, au contraire, la variété maximale.

Dans cette recherche nous avons choisi l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), relevant du Ministère de l'Economie et des Finances, comme cas à étudier. Ce choix s'est fait sur la base des critères suivants :

- Importance de l'activité des douanes pour l'économie nationale: les recettes douanières dépassent en moyenne les 6,5 milliards de dirhams par mois en 2012 (ADII 2015a). C'est une part importante des recettes de l'Etat marocain : presque 79 milliards d'impôts indirects et plus de 9 milliards de droits de douanes prévues en 2013 (Royaume du Maroc 2012). Les recettes collectées par l'ADII en 2014 ont dépassé 85 milliards de dirhams (ADII 2015c, p. 11).
- L'histoire de l'organisation : la création de de la Douane au Maroc remonte à plusieurs siècles mais la douane s'est organisée lors du protectorat et plusieurs régimes douaniers ont été adoptés depuis l'indépendance (ADII 2001).
- La taille de l'organisation : à fin 2014, l'ADII compte 4517 agents dont plus de 88% affectés aux services extérieurs (voir Figure 26). En effet, 533 personnes sont affectées à l'Administration Centrale et le reste est affecté aux services extérieurs (ADII 2015a).
- L'effectif des départs prévus à la retraite : la problématique des départs massifs à la retraite se pose avec insistance puisque à fin 2014, 31% de l'effectif est situé dans la tranche d'âge entre 50 et 60 ans et 51% entre 35 et 49 ans (ADII 2015a).
- La perception de la GC : quelques travaux de recherche ont été réalisés sur la GC dans l'ADII (Ezzouine et al. 2006; Guerrab et al. 2008) et le management montre un intérêt particulier à la question.

4.2.4. Collecte des données

Dans une étude de cas, le chercheur utilise le maximum de sources possibles pour collecter les données. Il s'agit, en effet, d'amasser le maximum d'informations mais surtout de s'assurer que les informations collectées représentent bien la réalité. Pour ce faire, il est nécessaire de recourir à des tests dont le plus répandu est la triangulation (Yin 1994, p.91) qui consiste à « *vérifier systématiquement si l'information recueillie d'une source est corroborée*

par d'autres sources » (Gagnon 2012, p.60).

Yin (1994) insiste sur la nécessité d'utiliser plusieurs sources d'évidences et de maîtriser les techniques de collecte. Il identifie six techniques importantes de collecte des données : l'observation directe, l'observation participante, l'interview, l'analyse des documents d'archives et l'examen des artefacts physiques (Yin 1994, p.80).

Dans cette recherche, nous allons faire appel à deux sources d'évidences : l'interview (ou entretien) et l'analyse documentaire. Chacune de ces méthodes de collecte des données sera présentée dans ce qui suit.

4.2.4.1. L'interview

Cette technique est considérée comme la plus importante source d'informations dans une étude de cas (Yin 1994, p.84). L'interview est définie comme une rencontre sociale qui implique une interaction entre le chercheur et le répondant et dans laquelle le premier pose au dernier un certain nombre de questions liées au sujet de la recherche (Cong 2008, p.138). Elle est vue également comme « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Gavard-Perret et al. 2012, p.108).

L'interview peut être individuel ou de groupe. L'interview individuel est bien adaptée pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.), dans le cas de sujets confidentiels touchant à l'intimité de l'individu et/ou pour mettre en évidence les différences individuelles (Gavard-Perret et al. 2012, p.109). Elle peut prendre trois formes en fonction du degré de liberté laissée au répondant et du niveau de profondeur et de finesse de l'information recherchée. L'interview peut ainsi être directive, semi-directive ou libre (Gagnon 2012, p.61; Gavard-Perret et al. 2012, p.110).

L'interview directive est composée de questions structurées et fermées. Ce type d'interview est similaire à un questionnaire avec des questions fermées. Les données recueillies via ce

type d'interview peuvent être traitées via les moyens statistiques d'analyse des données (Gagnon 2012, p.61).

Dans l'interview semi-directive le degré de liberté laissé au répondant est réduit. Les questions posées sont ouvertes et quelque peu larges. Le contenu de ces questions est structuré par certains thèmes tirés du protocole de recherche (Gagnon 2012, p.61). Ce type d'interview est le plus utilisé en sciences de gestion (Gavard-Perret et al. 2012, p.110). Il est mené à l'aide d'un guide (grille ou canevas) qui comprend une liste de thèmes à aborder avec tous les répondants (Gavard-Perret et al. 2012, p.112).

Par contre, dans l'interview libre seul un thème central est déterminé à l'avance. Il peut être décomposé en sous-thèmes. Le rôle central dans ce type d'interview est joué par le répondant. Le chercheur doit veiller à ne pas devenir dépendant de ces données et ce en corroborant les données recueillies avec d'autres sources (Gagnon 2012, p.61).

Pour Yin (1994, p.85), l'interview est une source principale dans l'étude de cas pour la simple raison que les études de cas traitent des questions humaines. Ces questions doivent être traitées et interprétées à travers l'œil spécifique des répondants et qui fournissent, si bien informés, des idées importantes.

Cette recherche traite d'une question humaine qui est la gestion de la continuité des connaissances. L'interview est donc une technique de collecte des données que nous allons utiliser comme principale source d'évidences. L'interview semi-directive sera utilisée puisqu'elle permet de structurer les thèmes et laisse en même temps une certaine liberté aux répondants.

Par ailleurs, ce type d'interview facilitera l'analyse des données recueillies. En effet, la flexibilité de l'interview semi-directive permet de mieux appréhender la logique du répondant et en même temps sa formalisation facilite l'analyse comparative et cumulative entre les répondants (Gavard-Perret et al. 2012, p.112).

4.2.4.2. Les sources documentaires

Pour compléter les données primaires collectées grâce aux interviews individuelles et les focus groups, l'analyse des sources documentaires permet de collecter des données secondaires. Pour Yin (1994, p.81), l'analyse documentaire est pertinente pour n'importe quelle étude de cas. Les sources documentaires peuvent être sous différentes formes :

- Lettres, memorendums, et communiqués,
- Agendas, ordres du jour de réunions et rapports d'événements,
- Documents administratifs : propositions, rapports d'états d'avancement de projets et autres documents internes,
- Etudes formelles ou études en cours sur le cas objet de la recherche,
- Articles de presse.

L'analyse des sources documentaires est très utile dans l'étude de cas. Son apport principal est de corroborer et augmenter l'évidence des autres sources de données (Yin 1994, p.81). Le chercheur doit ainsi accorder le temps nécessaire à la recherche et l'analyse des documents qui sont disponibles sur le site web de l'organisation, dans son centre de documentation, dans sa bibliothèque ou dans la presse.

Dans notre cas, l'ADII publie plusieurs documents relatifs à son activité sur son site web. Des informations sur ses ressources humaines, son organisation, etc. ainsi que ses rapports d'activité sont disponibles en accès libre sur le site web. Ce sont d'ailleurs ces documents qui nous ont servi pour préparer ces éléments méthodologiques.

L'approche documentaire a concerné également l'analyse des :

- Publications officielles de l'Organisation Mondiale des Douanes ;
- les rapports d'activité de l'ADII ;
- le plan stratégique de l'ADII,
- la réglementation relative aux métiers de l'ADII ;

- les publications internes disponibles au niveau de l'ADII.

Cette analyse a concerné également la documentation qui concerne de loin ou de près l'ADII et qui est produite par le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.

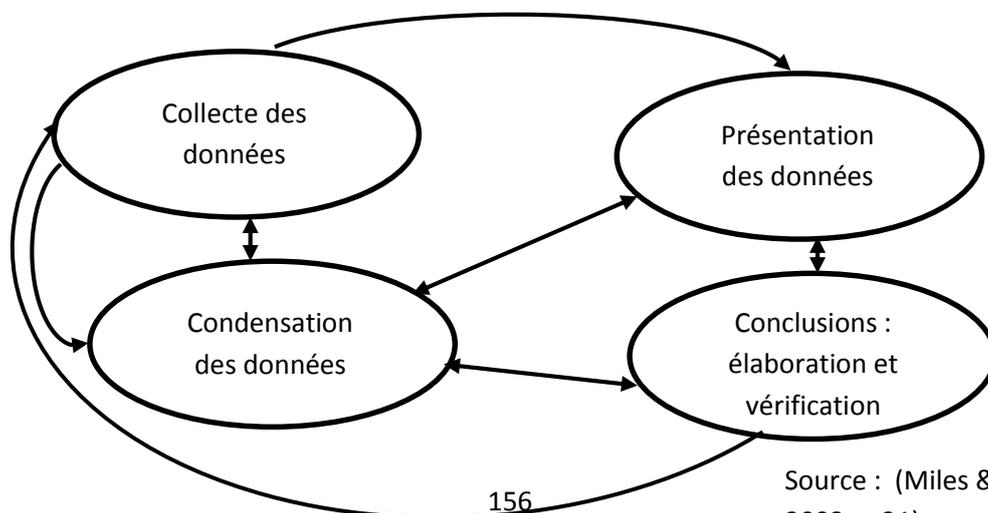
4.2.5. Analyse des données

L'Analyse de Contenu Thématique (ACT) est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à « *retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification* ». (Andreani & Conchon 2005, p. 2).

Cette méthode est utilisée pour analyser les interviews et les documents et ce pour identifier les catégories et les thèmes émergents. L'idée centrale dans l'analyse du contenu est que « *les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories* » (Gavard-Perret & Helme-Guizon 2012, p.281).

Miles & Huberman (2003) considèrent que l'analyse des données qualitatives se fait à travers trois activités : condensation des données, présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions (p.28). Cette analyse est un processus cyclique et interactif comme le montre la figure suivante (voir Figure 20).

Figure 20 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif



Source : (Miles & Huberman 2003, p.31)

Ces trois étapes seront adoptées dans l'analyse des données de cette recherche. Nous allons ci-après présenter les principaux éléments.

Condensation des données

Pour Miles & Huberman (2003), la condensation des données représente « *l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain* » (p. 29). La principale activité de la condensation des données est la codification.

Toutefois, une épuration des données est nécessaire au préalable de la codification. Elle consiste à s'assurer que ces données sont bien pertinentes pour la recherche, que les éléments essentiels quant à leur source et la façon de collecte sont bien renseignés et qu'elles se présentent dans un format approprié pour la codification (Gagnon 2012, p.72).

Le codage des données est présenté dans la littérature comme le moyen de faire face à la richesse des données qualitatives et de conduire une analyse systématique des données. Ainsi, la codification est la réduction du texte dans un format explicite pour être interprété par le chercheur en utilisant des codes. Un code est défini comme un « *label* » pour une section de texte. Il indexe un thème ou des aspects identifiés par le chercheur comme important pour l'interprétation (Cong 2008, p.154). Le processus de codage consiste donc à identifier et à coder des passages de textes évoquant les catégories ou les concepts qui décrivent le phénomène étudié (Gagnon 2012, p.72).

La codification se fait en deux étapes : la définition des règles de découpage et la définition d'un système organisé de « *rubriques* » et de « *catégories* » (grille de codage) (Gavard-Perret & Helme-Guizon 2012, p.285). Les règles de découpage consiste à déterminer quelles seront les unités à prendre en considération dans la codification (mot, phrase, paragraphe, etc.).

La définition de la grille de codage nécessite une attention particulière. Elle comprend des

rubriques et des catégories et leurs codes respectifs. Une rubrique renvoie à « *ce dont il est question dans l'extrait du corpus faisant l'objet de l'analyse mais ne renseigne en aucune façon sur ce qui a été dit à ce propos* » (Gavard-Perret & Helme-Guizon 2012, p.285). Par contre, une catégorie dépasse une simple annotation descriptive : le travail de catégorisation s'apparente au travail de construction des concepts (Gavard-Perret & Helme-Guizon 2012, p.285). Le libellé de la catégorie permet d'avoir une idée sur l'extrait concerné.

Deux types de codage sont possible : un codage à priori s'apprenant à une logique déductive (catégories prédéterminées issues protocole d'interview et de la revue de la littérature) et un codage émergent s'apprenant à une logique inductive (thèmes et catégories émergent des des données) (Gavard-Perret & Helme-Guizon 2012, pp.286-287; Cong 2008, p.152).

Présentation des données

L'objectif de la présentation des données est d'aider le chercheur à définir les relations entre les thèmes et d'élaborer les conclusions appropriées. Le chercheur doit élaborer les meilleurs formats de présentation pour aboutir à une analyse qualitative valable. Pour Miles & Huberman (2003), un « *format de présentation* » signifie un « *assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action* » (p.29).

La présentation des données qualitatives se fait généralement à travers des textes narratifs. Mais cette méthode est risquée pour plusieurs raisons : un texte est « *extrêmement difficile à manipuler, dispersé, plus séquentiel que simultané, peu structuré et terriblement volumineux* » (Miles & Huberman 2003, p.29). Le recours à d'autres formats de présentations s'avère nécessaire. Les travaux sur le codage proposent un ensemble varié et original de mises en forme de données, dont notamment des matrices, des graphiques, des tableaux (Saubesty - Vallier 2006, p.3).

Elaboration et vérification des conclusions

C'est une étape importante mais elle est conditionnée par les étapes précédentes. L'élaboration des conclusions se fera en plusieurs étapes :

- revoir les documents établis lors de la recherche : notes, codes, rapports de recherche, etc.
- revisiter les objectifs de la recherche,
- analyser en profondeur les données de chaque catégorie,
- comparer avec les données issues de la revue de la littérature,
- extraire des passages (verbatim) pour argumenter.

Une fois les conclusions élaborées, il est nécessaire de les vérifier pour s'assurer de leur validité. Cette vérification peut se faire par d'autres chercheurs dans le cadre des laboratoires de recherche.

Conclusion

Nous avons choisi d'inscrire notre recherche dans le paradigme interprétativiste qui nous offre un cadre épistémologique pour approcher la problématique de la continuité des connaissances dans le contexte des organisations publiques. Cette problématique peut être traitée dans le contexte marocain a nécessité la mobilisation d'outils méthodologique de collecte et d'analyse des données qualitatives intégrés dans le cadre d'une stratégie de recherche basée sur l'étude de cas.

L'ADII a été choisie comme cas à étudier pour plusieurs raisons objectives liées à la nature de la problématique étudiée et également à la nature de l'organisation qui présente les caractéristiques objectives pour être l'objet de notre recherche. Le chapitre suivant présente de manière détaillée le contexte du cas étudié ainsi que la procédure et les instruments mobilisés.

Chapitre 5. Etude de cas dans l'administration publique marocaine

Introduction

Après avoir justifier le choix de l'étude de cas unique comme stratégie de recherche et argumenter le choix de l'ADII comme objet de recherche, nous allons dans ce chapitre présenter, tout d'abord, le contexte du cas choisi à travers une étude de l'administration publique marocaine et ses réformes. Par ailleurs, une attention particulière a été accordée à la question des départs à la retraite des compétences confirmées. Ensuite, l'ADII sera présentée à travers son historique, ses missions, son organisation administrative ainsi que ses ressources humaines.

Par ailleurs, dans ce chapitre, nous allons également présenter les douaniers interviewés tant au niveau de l'administration centrale qu'au niveau des directions régionales. La procédure suivie pour la réalisation de cette étude et les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données seront exposés.

5.1. L'Administration Publique marocaine et ses réformes

5.1.1. Historique et évolution de l'administration publique marocaine

Le Maroc s'est doté de sa première constitution en 1962. Cette constitution n'a pas duré longtemps. En effet, le 7 juin 1965, l'Etat d'exception a été proclamé et le Roi exerçait à la fois le pouvoir législatif et exécutif. Une nouvelle constitution a été adoptée en 1970 à l'issue de l'Etat d'exception avec une concentration du pouvoir exécutif au profit du Roi. Les révisions constitutionnelles de 1972, 1992 et 1996 ont essayé d'atténuer cette concentration du pouvoir exécutif aux mains du Roi et ce au profit du Premier Ministre qui a vu ses attributions s'élargir.

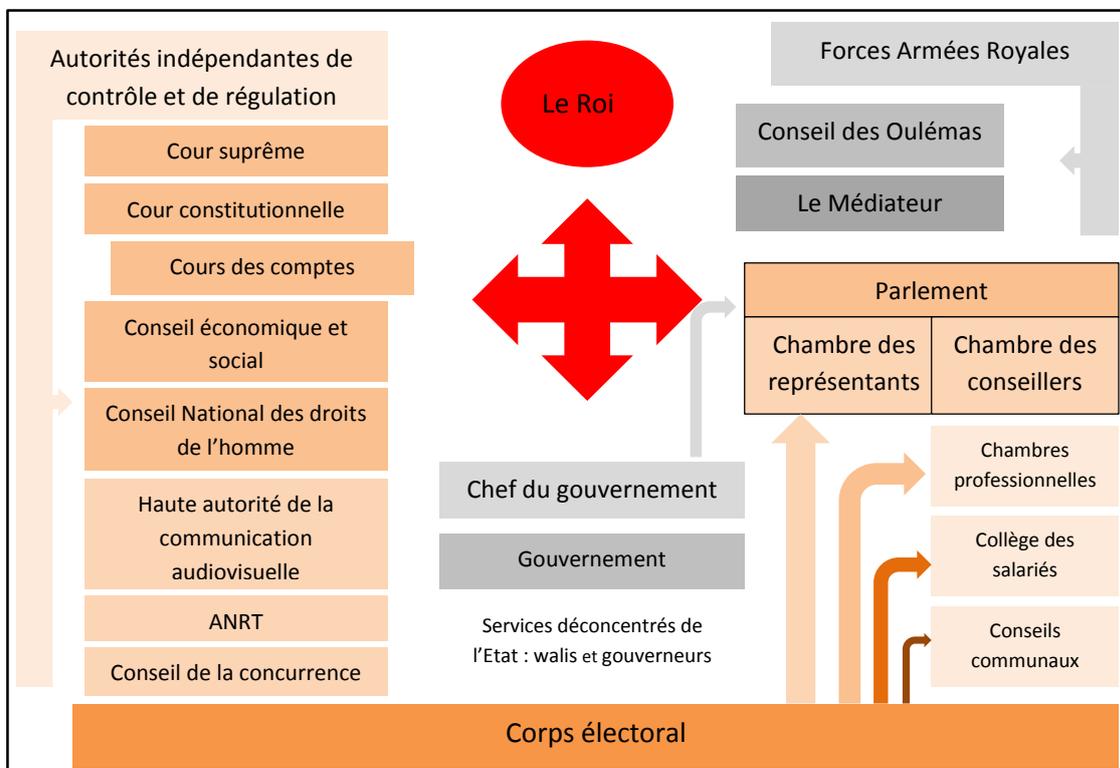
La constitution marocaine consacrait un mode d'organisation de l'exécutif bien spécifique au Maroc avec le Roi qui exerce un réel pouvoir d'orientation et d'impulsion de l'action gouvernementale et avec le Premier Ministre qui « assure la fonction de Chef des

administrations publiques de l'Etat et de premier responsable du bon fonctionnement des services publics » (Ourzik 2005, p.115).

La constitution actuelle, adoptée par référendum le premier juillet 2011 et promulguée le 29 juillet de la même année, a renforcé le rôle du Premier Ministre, désormais Chef du Gouvernement, et a élargi ses attributions. Même si le Roi conserve certaines prérogatives, notamment la présidence du Conseil des Ministres et la nomination à certains postes stratégiques, le Chef du Gouvernement dispose d'attributions lui permettant d'être réellement le chef de l'exécutif. La nouvelle constitution le confirme comme chef de l'administration avec notamment le pouvoir de nomination des secrétaires généraux, directeurs et autres responsables dans l'administration publique (Royaume du Maroc 2011).

La Figure 21 montre la répartition des pouvoirs dans l'Etat marocain. La constitution de 2011 a institué d'autres organes consultatifs ne figurant pas sur cette figure tels l'instance nationale de probité et de lutte contre la corruption, le conseil consultatif de de la jeunesse, etc. (Royaume du Maroc 2011).

Figure 21 : Organigramme de l'Etat marocain



Sources : (Ourzik & Ouazzani Chahdi 2006, p.143; Michael & Misuraca 2004, p.6; Royaume du Maroc 2011)

L'Administration publique marocaine est organisée sous forme d'une administration centrale et des représentations régionales et provinciales des ministères. Au niveau central, elle est composée de départements ministériels et d'établissements publics. Au niveau régional et provincial, la coordination des activités des différentes représentations des ministères est assurée par les walis (des régions) et les gouverneurs. La nouvelle constitution au Maroc consacre les collectivités territoriales comme composante essentielle assurant des services aux citoyens. Les collectivités territoriales au Maroc sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes rurales et urbaines (Royaume du Maroc 2011).

Après l'indépendance, l'un des défis majeurs du Maroc était de construire une administration moderne sur la base de celle léguée par le Protectorat. Ainsi, au lendemain de l'indépendance du Maroc, « *l'effectif des fonctionnaires de l'État qui constituait le noyau dur de l'administration ne dépassait guère le nombre de 36 000 agents dont les deux tiers était constitués de ressortissants français* » (Ourzik 2005, p.115).

L'une des premières mesures était la « *marocanisation* » de l'effectif de cette administration. Ensuite, il fallait assurer une présence régionale et locale de cette administration. C'est dans ce cadre que s'est opéré l'engagement d'une « *population nombreuse de fonctionnaires dont le niveau de qualification et le profil n'étaient pas souvent conformes aux exigences réelles des fonctions occupées* » (Ourzik 2005, p.116).

D'autres mesures avaient été prises dans le sens de l'organisation de l'administration publique marocaine et notamment (Ourzik 2005, p.116):

- la mise en place du premier statut général de la fonction publique, promulgué par le dahir du 24 Février 1958, à l'image du statut adopté en France en 1946. Ce statut qui fixe les obligations et les droits des fonctionnaires, constituera malgré les nombreuses critiques qu'il soulève, la pierre angulaire autour de laquelle s'est construite l'administration marocaine. Par la suite, des statuts particuliers pour tenir compte des spécificités de certains corps de métiers et des situations particulières furent adoptés.
- la réforme du Régime des retraites en 1971, révisée en 1990 et en 1997.

- La création en l'an 2000 du Conseil supérieur de la fonction publique qui est un organe consultatif où siègent de façon paritaire les représentants de l'État, des collectivités locales et les représentants des fonctionnaires et des agents de l'administration.

Toutefois, cette administration a été souvent décriée et a été vue comme un appareil lourd et rigide qui freinait le développement du pays. La réforme des structures de cette administration devenait une nécessité.

5.1.2. Les principales réformes de l'administration publique marocaine

Les réformes engagées par le Maroc ont été marquées par des actions phares et notamment la privatisation de plusieurs sociétés d'Etat, la libéralisation de plusieurs secteurs et la délégation de gestion de plusieurs services publics (distribution de l'eau et de l'électricité, transport urbain, etc.). Au niveau de l'administration, cette réforme a été marquée par la création de plusieurs agences (sous forme d'établissements publics autonomes), la réforme des statuts régissant les ressources humaines et une opération de départ volontaire à la retraite. Ces réformes s'apparentent aux principales caractéristiques du Nouveau Management Public. Même s'il n'est spécifié, ces réformes ont été recommandées par les bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement) et sont proches de celles menées dans les pays développés.

L'administration marocaine a subi une série de réformes concernant notamment le statut de son personnel, le régime des retraites et la maîtrise de la masse salariale. Toutefois, le Maroc a, jusqu'au milieu des années 90 du siècle dernier, privilégié les réformes économiques au détriment des réformes des structures de l'Etat alors que l'appareil administratif est plus décrié et critiqué par les citoyens, les entreprises et les chercheurs (Ben Osmane 2004, p.3). C'est un rapport de la Banque Mondiale de 1995 qui va révéler un diagnostic de l'état de l'administration marocaine et qui a émis des critiques structurelles sur l'organisation de cette administration et sur la fonction publique (Banque Mondiale 1995). Un programme de réformes a été alors énoncé dans un livre blanc publié par le gouvernement marocain et qui a donné lieu à un certain nombre de programmes de réformes. Ce livre blanc expose les défis de l'AP marocaine, établit un diagnostic de sa situation et annonce les axes de la réforme

(Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000).

L'AP se devait de relever plusieurs défis politiques, économiques, sociaux et technologiques. Au niveau politique, le principal défi est la protection des droits du citoyen dans ses rapports avec l'administration. L'Administration doit considérer le citoyen comme un bénéficiaire de nouveaux droits et non un simple administré. Cette transformation dans les rapports administration - citoyen est à elle seule un défi majeur pour les organisations publiques marocaines « *dans la mesure où elle dépend de leur capacité à promouvoir dans leur quotidien, les valeurs d'éthique et de transparence, l'équité et le respect de la légalité* » (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, p.3).

Au niveau économique, l'AP marocaine doit faire face aux défis de la mondialisation et au défi des ressources financières de plus en plus limitées du fait du poids de la dette publique. Face à la concurrence imposée par des acteurs qui investissent des créneaux jadis réservés aux organisations publiques, l'AP doit faire mieux et avec moins de ressources (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, p.2). Dans un contexte de crise et avec des attentes de citoyens plus avertis, l'AP marocaine doit faire preuve d'intelligence et d'efficacité.

L'AP marocaine est appelée à jouer un rôle de plus en plus important en matière de cohésion sociale. Elle peut intervenir directement pour veiller à l'égalité des chances entre les citoyens, combattre les inégalités sociales et protéger les plus faibles (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, p.2). Ce défi social dans un contexte marocain est dur à relever. Les inégalités se creusent du fait de politiques économiques et sociales qui ont causé des disparités sociales significatives. L'AP doit ainsi innover en matière de lutte contre la pauvreté et en matière de solidarité sociale (Ourzik 2005, p.130).

Enfin et au niveau technologique, l'AP marocaine doit tirer profit des technologies pour améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et aux usagers. Le livre blanc insiste également à ce niveau sur la nécessité de valoriser les ressources humaines du fait que l'intelligence et le savoir seront les principales sources de richesse économique des personnes, des collectivités et des entreprises (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme

Administrative 2000, p.3).

Le diagnostic de l'AP marocaine a révélé plusieurs faiblesses mais également un certain nombre d'atouts. Les faiblesses recensées sont :

- L'AP marocaine a tendance « à organiser leurs activités et leurs structures en privilégiant davantage leurs propres contraintes au lieu de privilégier celles de leurs usagers (...);
- La faible capacité de réaction de certaines administrations aux problèmes soulevés par les usagers est souvent due à l'absence de contrôle de gestion et d'un système efficace pour juger le rendement et sanctionner la mauvaise gestion ;
- Les statuts des fonctionnaires ainsi que certaines réglementations ne favorisent pas le rendement et l'esprit d'initiative et constituent très souvent un frein pour le changement et la modernisation des services ;
- Les contraintes des procédures budgétaires et comptables ainsi que le poids excessif des contrôles a priori font que l'effort des gestionnaires est davantage axé sur le respect des procédures que sur le souci d'obtenir des résultats et de rationaliser la gestion des dépenses publiques.
- Le dénigrement du service public provoque chez de nombreux fonctionnaires le sentiment d'être victimes d'un mauvais procès » (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, pp.5-6).

Face à ces faiblesses, des atouts permettant d'envisager une réforme de l'AP marocaine ont été relevés. On peut les résumer comme suit (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, p.5):

- Un contexte politique favorable du fait de l'attachement des hautes autorités de l'Etat à poursuivre et à affermir le processus de modernisation et de démocratisation de la vie politique ;
- Un consensus élargi des partenaires économiques et sociaux autour de cette option démocratique ;
- La prédisposition des organisations internationales et des partenaires du Maroc

d'appuyer le programme de réforme engagé ;

- Un potentiel en ressources humaines dont l'énergie et l'enthousiasme pour le changement doivent être mobilisés pour offrir aux citoyens et aux entreprises un service de meilleure qualité ;
- L'essor des nouvelles technologies de l'information qui offre aux administrations de nouvelles opportunités leur permettant de s'organiser différemment et de répondre aux attentes des citoyens dans de meilleures conditions de délais et de coût.

Partant de ce diagnostic et pour relever les défis précités, le gouvernement marocain a établi une vision de la réforme administrative qui vise à réaliser les objectifs suivants (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, pp.8-11) :

- Redéfinir le rôle et les missions de l'Administration Publique ;
- Appuyer la relance de l'économie nationale ;
- Garantir le respect des droits et libertés des citoyens (L'administration citoyenne) ;
- Mieux gérer les services et les biens publics ;
- Valoriser les ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, un plan d'action a été élaboré autour de cinq principaux chantiers que sont (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, pp.8-11):

- La répartition des compétences ;
- La rationalisation de la gestion publique ;
- L'éthique et la moralisation de l'administration ;
- La modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- L'amélioration des rapports de l'administration avec les entreprises et les citoyens.

La mise en œuvre de la réforme de l'administration publique marocaine a reçu l'appui de bailleurs de fonds internationaux. C'est ainsi que la Banque Mondiale a mis en œuvre un Programme d'Appui de à la Réforme de l'Administration Publique marocaine (PARAP). Ce programme, financé également par la Banque Africaine de Développement (Banque Africaine de Développement 2010) insistait, au début, sur des actions visant la maîtrise des dépenses

publiques et la gestion des ressources humaines. A partir de la troisième phase, il a intégré également des actions liées à l'administration électronique (Banque Mondiale 2010). Ce programme est axé autour de deux axes principaux : la reconsidération des missions des administrations centrales et l'activation du rôle des services déconcentrés (OCDE & Banque Africaine de Développement 2011, p.13).

Toutefois, Cette réforme de l'administration publique insiste sur la maîtrise des dépenses et relègue au second lieu l'efficacité et la qualité des services publics. L'exemple de l'opération du départ volontaire à la retraite est criant : si cette opération a permis de réduire la masse salariale, elle a d'un autre côté ouvert les portes du départ à de hauts cadres expérimentés et avec un niveau d'éducation élevé ; ce qui a engendré des effets négatifs sur le fonctionnement de l'administration et sur la qualité des services offerts dans plusieurs départements ministériels tels l'éducation, l'agriculture et la santé (El Massnaoui & Biygautane 2011, p.23).

5.1.3. Les départs à la retraite dans l'administration publique marocaine

L'effectif du personnel de l'AP marocaine est passé de 36 000 après l'indépendance, avec une majorité de français, à plus de 883 000 fonctionnaires (y compris le personnel des collectivités locales) à fin 2012 (Ourzik 2005, p.115; Ministère de l'Economie et des Finances 2012, p.4). Des recrutements massifs ont été opérés par l'AP marocaine dans les années 1960 et 1970 ce qui en résulte des départs massifs à la retraite prévus à partir des années 2010.

Par ailleurs, le gouvernement marocain a lancé en 2004 une opération de départ volontaire à la retraite dans le cadre de la réforme de l'AP soutenue par la Banque Mondiale. Cette opération visait essentiellement la réduction de la masse salariale. Dans ce qui suit nous allons présenter et discuter cette opération et puis les départs à la retraites prévus dans l'AP marocaine et leurs impacts en termes de perte de connaissances critiques.

5.1.3.1. L'opération de départ volontaire à la retraite

L'une des préoccupations majeures des pays est la recherche de l'équilibre entre les recettes

et les dépenses publiques. La planification des ressources humaines, dite Downsizing en anglais et départ volontaire à la retraite en français, est l'un des outils utilisés par les gouvernements de certains pays, notamment en développement, pour réduire la masse salariale de leurs administrations (Benosmane 2005, p.3).

Le Maroc a lancé dans ce sens une opération de départ volontaire à la retraite en 2004. Mise en œuvre sur deux phases, cette opération a concerné le personnel des départements ministériels. Certains établissements publics ont lancé leurs propres programmes du fait que leur personnel est régi par des statuts particuliers. Le personnel des collectivités locales n'a pas bénéficié de cette opération. Cette opération, appelée « *Intilaka* » et soutenue par la Banque Mondiale, l'Union Européenne et la Banque Africaine de Développement dans le cadre du programme PARAP, fait partie de l'axe consacré à la « *consolidation et maîtrise de la masse salariale* » (Banque Mondiale 2006, pp.17-19).

La première opération de départ volontaire à la retraite initiée en 2004 n'a pas atteint les objectifs qui lui étaient assignés car seulement 696 fonctionnaires y ont souscrits. Pour le Ministère de la modernisation des secteurs publics (2005, p.10), Les raisons essentielles de ces résultats limités sont :

- Le manque d'attrait des incitations offertes ;
- La limitation du bénéfice de l'opération aux échelles de 1 à 9 ;
- L'absence de campagne de communication et de sensibilisation.

Partant des enseignements de cet échec, une deuxième opération de départ volontaire à la retraite a été conçue. Contrairement à la première, cette opération a été ouverte à tous les fonctionnaires selon un certain nombre de conditions. le Ministère de la modernisation des secteurs publics (2005, pp.10-11) résume comme suit les objectifs de cette opération :

- « *Résoudre la problématique de la répartition des fonctionnaires à travers la réduction du sureffectif constaté,*
- *Adopter un système de répartition rationnel et équilibré des ressources humaines dans les administrations publiques, tant au niveau géographique, sectoriel que hiérarchique;*

- *Permettre à l'administration de reconstituer sa capacité de recrutement, notamment en ce qui concerne les recrutements de profils pointus et ciblés répondant aux besoins réels en compétences ;*
- *S'adapter aux évolutions technologiques, aux exigences de l'administration numérique et aux changements des méthodes de travail induits par une intense informatisation des tâches et d'importantes applications informatiques en matière de gestion ;*
- *Accompagner les opérations d'externalisation de certaines activités ou les actions de décentralisation ;*
- *Maîtriser la masse salariale et stabiliser les dépenses publiques à des niveaux acceptables, eu égard aux possibilités budgétaires ;*
- *Rajeunir le management de l'administration par les nouvelles opportunités offertes aux jeunes fonctionnaires d'accéder à des postes de responsabilités ;*
- *Permettre aux fonctionnaires de prendre un nouveau départ dans leur vie professionnelle en créant des petites et moyennes entreprises et en participant au développement de l'initiative privée et en contribuant à la création d'emplois ».*

Les incitations financières et la communication autour de cette opération ont poussé un grand nombre de fonctionnaires à demander le départ. L'évaluation de cette opération a permis de constater que 50 865 demandes de départ ont été formulées dont 38 763 acceptées. Une analyse par tranche d'âge montre que 69% des partants avait plus de 50 (voir Tableau 19).

Tableau 19 : Répartition des effectifs de départ volontaire à la retraite par tranches d'âge

Tranches d'âge	Total des départs	Total des demandes
(-) 30 ans	23	39
30 - 39 ans	337	474
40 - 49 ans	11 441	16 361
50 ans et +	26 906	33 801
Vide	56	190
Total	38 763	50 865

Source : (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006)

Plus de la moitié des bénéficiaires des départs (54%) étaient classés à l'échelle 10 et plus et 54% des partants avaient plus de 25 ans d'ancienneté. Autant dire que ces des cadres expérimentés et ayant des profils plus au moins pointus ont quitté l'administration publique marocaine.

Au niveau sectoriel, c'est l'éducation nationale qui a connu le plus grand nombre de départs avec 13 206 partants sur 22 445 demandes formulées (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, pp.38-39). C'est au niveau de l'éducation nationale, de la justice et de la santé où a été enregistré le plus grand nombre de refus des demandes de départ volontaire à la retraite avec des taux de refus respectivement de 41% , 50% et 32% (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, p.41).

L'évaluation de cette opération montre qu'elle a atteint les objectifs qui lui ont été assignés en termes de réduction de la masse salariale, de réduction du sureffectif et du rajeunissement du personnel de l'Etat. Cette évaluation réalisée en 2006, fait ressortir une économie réalisée au titre de l'opération de 22 milliards de dirhams (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, p.106).

Mais ces gains n'ont été que temporaires, puisque à partir de 2007, l'effectif budgétaire a connu une augmentation progressive pour des taux annuels allant de 1,1% à 2,3% suite aux flux nets résultant des actions de création et de suppression de postes budgétaires. Le nombre des fonctionnaires de l'Etat et des collectivités locales est de 883 916 personnes à fin 2012 contre 846 260 à fin 2005 (Ministère de l'Economie et des Finances 2012, p.4). La masse salariale a continué de croître passant d'un peu plus de 26 milliards de dirhams en 2005 à plus 93,5 milliards de dirhams en 2012 (Ministère de l'Economie et des Finances 2012, p.15).

Cette opération a eu également un impact sur la continuité des services de l'Etat dans certains départements ministériels. Un certain nombre d'actions ont été menées immédiatement après l'opération pour assurer la continuité de ces services. « *Cependant, les délais et le timing de conduite de ces actions ne constituent pas une garantie pour l'aboutissement des objectifs en matière de redéploiement et de répartition rationnelle et équilibrée des effectifs* » (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, p.114).

Si cette opération a eu pour effet d'amortir le « choc » des départs massifs à la retraite dans la première décennie des années 2000, la structure des âges des fonctionnaires indique une vague de départs massifs à partir de la deuxième décennie des années 2000.

5.1.3.2. Les départs à la retraite dans l'administration publique marocaine

Le vieillissement de la population au Maroc apparait comme un phénomène inéluctable dans les prochaines décennies. Au Maroc, les personnes âgées de 60 ans et plus verraient leur effectif s'accroître de façon soutenue avec un rythme annuel de 3,4% entre 2010 et 2050. « Leur nombre passerait de 2,7 millions en 2010 à 10,1 millions en 2050, année où elles représenteraient 24,5% de la population totale alors qu'elles ne constituaient que 7,2% et 8,1%, respectivement en 1960 et 2004 » (Haut-Commissariat au Plan 2012, p.13).

Ce vieillissement affectera également l'AP marocaine. A fin 2015, les effectifs du personnel civil sont de 585 503 fonctionnaires dont plus de 27% sont âgés de plus de 55% et plus de 54% de ces effectifs ont plus de 45 ans (voir Tableau 20). Une lecture de ces chiffres permet de noter la « faible proportion des jeunes dans l'administration qui se justifie par le relèvement de l'âge d'accès à la fonction publique suite à la durée nécessaire pour l'obtention des diplômes des études supérieures » (Ministère de l'Economie et des Finances 2012, p.9). Mais cette situation n'est pas spécifique au Maroc. En France par exemple, la part des 50 ans et plus représente, fin 2009, 32,3 % des effectifs des titulaires civils dans la fonction publique de l'État (Brindeau 2012, p.13).

Tableau 20 : Structure des effectifs civils par tranches d'âge en 2014

Tranches d'âge	%
Moins de 25 ans	8%
25 à moins de 35 ans	14%
35 à moins de 45 ans	25%
45 à moins de 55 ans	27%
55 à moins de 60 ans	20%
+ de 60 ans	7%
Total	100

Source : (Ministère de l'Economie et des Finances 2015, p. 16)

Ceci se traduira par le départ à la retraite de plus de 203 400 fonctionnaires civils entre 2012 et 2021 (Ministère de l'Economie et des Finances 2012, p.4). Entre 2015 et 2019, 92 455 fonctionnaires devraient partir à la retraite (Ministère de l'Economie et des Finances 2015, p. 16). Les départs seront plus massifs entre 2012 et 2031 puisque sur cette période plus de 357 000

fonctionnaires civils partiront à la retraite soit plus de 62% de l'effectif actuel de l'AP marocaine (voir Tableau 21). Ces départs auront un impact certain sur le fonctionnement des organisations publiques et notamment sur l'encadrement puisque plus de 60% du personnel civil de l'Etat est classé à l'échelle 10 et plus. Le taux d'encadrement de l'Administration était de 60,25% en 2012 (Ministère de l'Economie et des Finances 2012, pp.7-8).

Tableau 21 : Départs à la retraite dans les 10, 20 et 30 prochaines années du personnel civil de l'AP marocaine

Départs à la retraite	Total	%
Dans 10 ans: entre 2012-2021	203 452	35,57
Dans 20 ans: entre 2012-2031	357 015	62,43
Dans 30 ans: entre 2012-2041	504 515	88,22

Source : (Ministère de l'Economie et des Finances 2012, p.10)

L'une des préoccupations majeures des gouvernements de plusieurs pays aujourd'hui est la fourniture de services de qualité après le départ de fonctionnaires âgés et expérimentés. Le départ à la retraite des fonctionnaires combiné à l'augmentation des besoins d'une population de plus en plus âgée pose les organisations publiques devant un défi de taille : répondre aux besoins croissants avec moins de ressources humaines expérimentées. Ce défi est amplifié par la difficulté qu'ont les organisations publiques à recruter des cadres compétents, les efforts nécessaires en matière de formation et la concurrence imposée par le secteur privé (Davidson et al. 2007, p.8).

Pilichowski et al. (2007, pp.11-12) vont dans le même sens. Ils affirment qu'avec une très grande partie des fonctionnaires qui partent à la retraite sur une période relativement courte, maintenir la capacité de la fonction publique à offrir le même niveau et la qualité des services publics pour tous les citoyens est une tâche complexe. En outre, les coûts du maintien des capacités sont en conflit avec la pression pour diminuer les dépenses de personnel.

Face à ces défis qu'imposent les départs massifs à la retraite, il est conseillé d'adopter une approche proactive que réactive (Patrickson & Ranzijn 2005, p.734). Les pays développés ont commencé à agir face à cette problématique de la gestion de l'âge depuis la fin des années 2000 et notamment dans les pays de l'OCDE (Pilichowski et al. 2007, pp.16-22), de l'Union

Européenne (Walker 2005), en Australie (Public Service Commission 2008) et aux Etats Unis (Abkian et al. 2007; City and County of San Francisco 2009).

Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour répondre à la problématique de « *gestion de l'âge* » dans les administrations publiques. Davidson et al. (2007, pp.13-14) notent que les quatre outils les plus utilisés sont :

- Le recrutement des talents ;
- La formation et le développement des compétences ;
- La planification de la succession ;
- La rétention des connaissances.

La gestion des connaissances est donc mobilisée pour permettre notamment le transfert et la rétention des connaissances. Elle est considérée comme un élément important de la gestion de l'âge. Elle garantit que les compétences et l'expérience des employés qui partent à la retraite sont conservées au sein de l'organisation (Institute of Public Administration 2010, p.3). Dans plusieurs pays, les outils de GC font partie intégrante des plans de gestion des âges. En Allemagne, par exemple, les programmes du gouvernement fédéral insistent sur le développement du personnel, le perfectionnement, l'apprentissage tout au long de la vie, ainsi que sur le transfert systématique des connaissances à travers divers instruments : guide d'intégration, kit d'entrée en fonction, événement d'accueil, entretien de transmission structuré, note/mention de transmission formalisée, tutorat, ou encore heures d'accompagnement au travail préalables au changement de poste (Brindeau 2012, p.46).

Au Maroc, et malgré l'absence d'études spécifiques sur cette problématique, l'impact des départs à la retraite sur la fourniture du service public ne peut être que négatif. C'était le cas après l'opération de départ volontaire à la retraite de 2005. La majorité des partants jouaient un rôle important dans la supervision d'activités managériales, techniques et d'enseignement. Le départ de ce personnel a eu un effet négatif sur le fonctionnement de l'administration civile et sur la prestation des services dans certains ministères clés tels que l'éducation, l'Agriculture, le logement et, dans une moindre mesure, la santé (El Massnaoui & Biygautane 2011, p.23).

Le départ des fonctionnaires qualifiés et expérimentés (plus de 53,3% des partants étaient classés dans l'échelle 10 et plus) a laissé un vide difficile à combler d'autant plus qu'aucun mécanisme de GC qui aurait permis de documenter et de transférer les connaissances des employés supérieurs partants aux nouveaux employés n'a été mis en place (El Massnaoui & Biygautane 2011, pp.24-25). Cette problématique se pose également au niveau de l'ADII.

5.2. Présentation du cas étudié : l'Administration des Douanes et Impôts Indirects

Les Etats ont perçus depuis longtemps l'intérêt et l'importance de taxer les marchandises pénétrant leur territoire afin d'augmenter leurs recettes. Ainsi, et à titre d'exemple, La Chine antique avait instauré un impôt sur les marchandises entrant ou sortant de son territoire. Rome avait également, un peu plus tard, institué un droit qui était perçu sur toute marchandise entrant ou sortant de la ville. L'apparition des Etats-nations a conféré à la douane une nouvelle mission qu'est la protection des activités manufacturières. C'est ainsi qu'à partir du Xème siècle apparurent les premières restrictions à l'exportation au même moment que des droits frappant les importations furent établis (ADII 2001).

Au niveau étymologique le terme « *Douane* » trouve sa source dans le terme d'origine arabe « *diwane* ديوان » qui désigne les réunions tenues par les conseillers des souverains afin de régler les questions juridiques, financières ou militaires. Le mot désigne aujourd'hui à la fois l'édifice où sont perçus les droits et taxes, ainsi que les services administratifs qui supervisaient ces opérations et ces droits eux-mêmes (ADII 2001).

La douane est donc un organisme administratif dont l'objet est de surveiller la circulation des marchandises à l'entrée et à la sortie d'un pays. Les Etats prélèvent des taxes (appelés droits de douane) sur les marchandises qui franchissent leurs frontières et peuvent parfois limiter ou interdire les échanges avec l'étranger pour certains produits pour diverses raisons économiques ou sanitaires. La douane donc, en tant qu'administration, est chargée de faire respecter les dispositions prévues par la réglementation. Au Maroc, l'histoire des douanes marocaines nous renseigne sur les principales évolutions des pratiques douanières et également de la réglementation pour aboutir au cadre institutionnel et réglementaire actuel (Royaume du Maroc 2000).

5.2.1. Histoire des douanes au Maroc

Les origines de la douane au Maroc remontent à la fin du IX^{ème} siècle quand les Idrissides⁴ instaurèrent les premières ébauches de structures douanières. Ces structures furent perfectionnées par les Almoravides⁵ puis les Almohades⁶ au fur et à mesure de l'élargissement du territoire douanier marocain durant les XI^{ème} et XII^{ème} siècles. Les Alaouites⁷ vont également initier un ensemble de mesures visant la réglementation des douanes. Ainsi, plusieurs réformes, dont notamment le système original des « *oumanas des douanes* » et la redynamisation de l'activité douanière par la libéralisation des ports marocains, vont voir le jour pendant leur règne (ADII 2001).

Le régime de « *l'Ammana en douanes* » fut pendant plusieurs siècles l'outil utilisé par le Makhzen pour la collecte des droits de douanes. Sa structure et sa réglementation ont connu plusieurs réformes mais ce régime a résisté jusqu'à la signature de l'acte d'Algésiras en 1906.

Sous le protectorat, ce fut d'abord l'administration du contrôle de la dette qui fût chargée d'appliquer ce régime. En effet et en 1904 le gouvernement du Maroc a dû recourir à un certain nombre d'emprunts contractés auprès de divers banquiers français, anglais et espagnols qui étaient gagés sur les recettes douanières. L'article onze de ce contrat, stipulait que « *l'emprunt était garanti spécialement et irrévocablement par préférence et priorité à tous autres emprunts, par la totalité du produit des droits de douane, tant à l'entrée qu'à la sortie, de tous les ports de l'empire existant ou à créer* ». De ce fait, les « *oumanas* » étaient obligés de transférer 60% des recettes douanières à L'Administration Centrale du Contrôle de la Dette (ADII 2001).

En 1914, un Dahir met officiellement fin à ce régime et commence ainsi la mise en place d'un système douanier moderne. le 1er janvier 1918, le service des douanes marocaines était passé des mains du contrôle de la dette aux mains de l'administration du protectorat. L'arrêté viziriel du 26 avril 1918 précise à cet effet que : « *considérant que l'Administration de la dette*

⁴ Dynastie ayant gouvernée le Maroc de 789 à 985.

⁵ Dynastie ayant gouvernée le Maroc de 1060 à 1147.

⁶ Dynastie ayant gouvernée le Maroc de 1147 à 1269.

⁷ Dynastie qui gouverne le Maroc depuis 1664.

marocaine a remis au protectorat, à compter du 1er janvier 1918 le service des douanes, ce dernier est rattaché à la Direction Générale des Finances » (B.O. n° 288 du 29 avril 1918).

Durant le protectorat, et dans l'objectif de développer le commerce extérieur du Maroc et d'activer son industrialisation, l'administration coloniale a favorisé l'instauration de nouveaux régimes de dédouanement avec l'institution des régimes de l'entrepôt, de l'admission temporaire, de l'entrepôt fictif, du drawback et du régime douanier de transit.

En termes de structure, et en vertu du Dahir du 24 juillet 1920, le service « *douanes et régie* » dépendait de la Direction Générale des Finances qui comprenait également les services chargés du budget et comptabilité, des impôts et contributions, de l'enregistrement et timbre et domaines. La structure chargée des douanes constituait donc une des principales divisions de la Direction Générale des Finances et s'est vue confiée de nouvelles attributions notamment :

- *« les tarifs des douanes et impôts indirects, les admissions exceptionnelles, les privilèges diplomatiques, les propositions d'importation et d'exportation ;*
- *le recouvrement et l'application des impôts indirects, taxes de consommation et droit de garantie ;*
- *les régimes spéciaux, entrepôt, transit, admission temporaire, zones bénéficiaires de droits réduits, rapport avec les autres zones du Maroc ;*
- *la surveillance générale des côtes et frontières ainsi que la répression de la contrebande ».* (B.O. n° 407 du 10.08.1920).

En vertu du traité franco-marocain du 30 Mars 1912 et la convention franco-espagnole du 27 novembre 1912 précisant les pouvoirs de l'Espagne dans le protectorat marocain, le Maroc fut soumis à un Co-protectorat exercé par la France et l'Espagne dans le même but et avec des facultés analogues. Il en résulte, au niveau territorial, la division du Maroc en trois zones territoriales (la zone de Tanger, la zone Espagnole et la zone Française) séparées arbitrairement par des véritables frontières douanières et politiques comme s'il était agi de trois Etats différents.

Après l'indépendance, le Maroc redevient libre en matières de tarifs douaniers sur son territoire. Outre l'unification des zones douanières, le Maroc procède alors à l'institution de nouveaux tarifs douaniers. Le Maroc s'atellera à affirmer son indépendance « douanière » tant en interne qu'en externe. En 1977, le premier code des douanes et des impôts indirects sera promulgué par dahir portant loi n° 1-77-339 du 9 octobre 1977. Ce nouveau code énonçait les grands principes dirigeants qui encadrent l'action de l'administration en matière de douane et d'impôts indirects et fixent les règles de la répression des infractions en la matière. Ce code amorçait la refonte de la réglementation douanière qui continuera jusqu'à l'année 2000 ou un nouveau code des douanes sera adopté (loi n° 02-99 promulguée par le Dahir n° 1-00-222 du 5 juin 2000). (ADII 2001)

Les réformes douanières des années 1980-1990 ont été motivées par, tout d'abord, la volonté du Maroc de mettre en oeuvre de mesures accompagnant le commerce extérieur et, ensuite, par de sérieux troubles de fonctionnement des services douaniers relevés entraînant la mise en prison de très hauts responsables par les autorités judiciaires (Steenlandt & De Wulf 2003, p.4) . Ces réformes visaient un meilleur accompagnement de l'entreprise marocaine et plus d'ouverture sur les investisseurs étrangers. Ces réformes se sont concrétisées à travers notamment :

- la réorganisation des structures de l'ADII ;
- la modernisation des infrastructures ;
- la refonte de la législation en concertation avec les acteurs économiques marocains ;
- la simplification du système d'information ;
- la consolidation du partenariat de l'ADII avec les opérateurs économiques ;
- la conclusion d'une multitude d'accords et de conventions dans le cadre de la coopération régionale et internationale.

Par ailleurs l'ADII, a commencé, à partir des années 80, à compter sur les technologies de l'information dans l'exécution de leurs missions. Au départ, les TI devaient contribuer à la gestion des régimes spéciaux d'importation, dits régimes économiques, notamment les admissions temporaires mais l'ADII a saisi l'importance et les apports des TI tant au niveau de

la gestion interne qu'au niveau des processus et missions dont l'ADII est en charge (Steenlandt & De Wulf 2003b, p.17). Aujourd'hui l'ADII est souvent donné en exemple quant à l'utilisation des technologies de l'information.

A partir des années 2000, l'ADII a entamé la mise en place de la « *douane numérique* ». Elle a considéré le système d'information comme levier important dans la modernisation et la simplification des méthodes de travail et des procédures de dédouanement, la dynamique d'implication et d'encadrement des équipes, la transparence et l'amélioration de la qualité de service. Ainsi l'ADII s'est attelée ainsi à mettre en place un système d'information qui se veut riche, cohérent et intégré qui regroupe non seulement le système informatique proprement dit mais aussi le patrimoine informationnel, les ressources et applications métiers et d'aide à la décision, ainsi que le système de communication Web, électronique et documentaire (ADII 2008, pp.36-37).

Toutes ces éformes basées sur l'intégration massive de la technologie et l'ouverture sur les partenaires ont fait de l'ADII une administration publique moderne qui a su changer de culture pour mettre l'utilisateur au centre de ses activités. Pour affronter les nouveaux défis et accompagner le développement du pays, l'ADII a conçu un plan stratégique 2011-2015 qui confirme l'ambition de l'ADII d'être une administration offrant des services de qualité à ses clients et contribuant à la réussite des projets stratégiques du Maroc. « *La Douane, des hommes et des femmes portés par une exigence de qualité* » : telle est l'ambition de ce plan stratégique (ADII 2011, p.7).

5.2.2. Missions et attributions de l'ADII

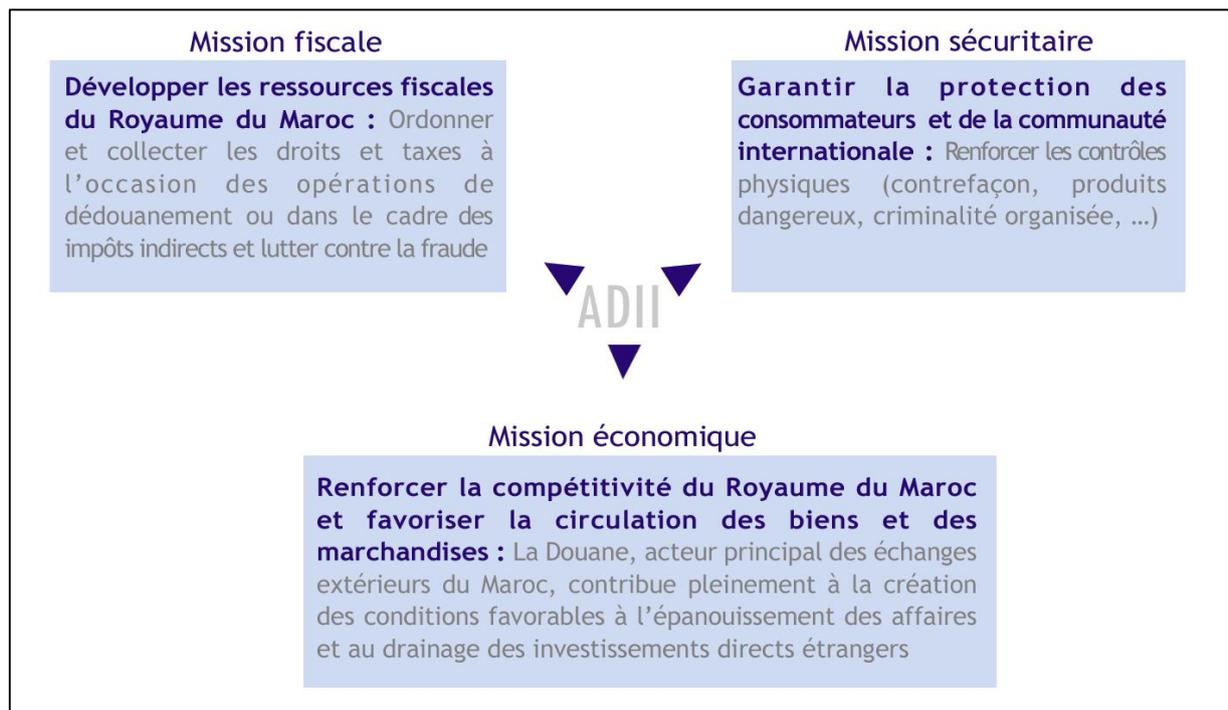
L'ADII exerce ses missions dans un cadre réglementaire bien précis. Ses missions et ses attributions sont définies par la réglementation. Ainsi, si le code des douanes précise les différents aspects liés aux douanes au Maroc, les attributions de l'ADII sont définies dans le cadre des textes précisant les missions et attributions du Ministère des finances dont l'ADII fait partie. Selon l'article 6 du décret n° 2-78-539 du 22/11/1978 (bulletin officiel n° 3450 du 13/12/1978), l'ADII est chargée d'étudier et d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires en matière de douane et de taxes intérieurs de consommation et d'assurer

l'exécution de la législation et de la réglementation dans ce domaine.

De manière générale, l'ADII a trois missions : fiscale, sécuritaire et économique (voir Figure 22) :

- La mission fiscale consiste à ordonner et collecter les droits et taxes pour le compte de l'Etat et à ce titre les droits de douanes et les impôts indirects contribuent en grande partie aux recettes de l'Etat ;
- La mission sécuritaire consiste à protéger à la fois le consommateur et la communauté internationale des risques de contrefaçon, criminalité, etc.
- La mission économique quant à elle vise à renforcer la compétitivité du Maroc et à favoriser le développement du commerce extérieur (ADII 2011, p.3).

Figure 22 : Missions de l'ADII



Source : (ADII 2011, p.3)

La mission fiscale prend toute son importance du fait qu'il permet de collecter des ressources pour l'Etat tandis que la mission sécuritaire permet la protection de l'économie nationale et du consommateur. Outre ces missions « *traditionnelles* », la mission économique a pris plus d'ampleur avec les réformes économiques du Maroc des années 1990. L'ADII a ainsi engagé

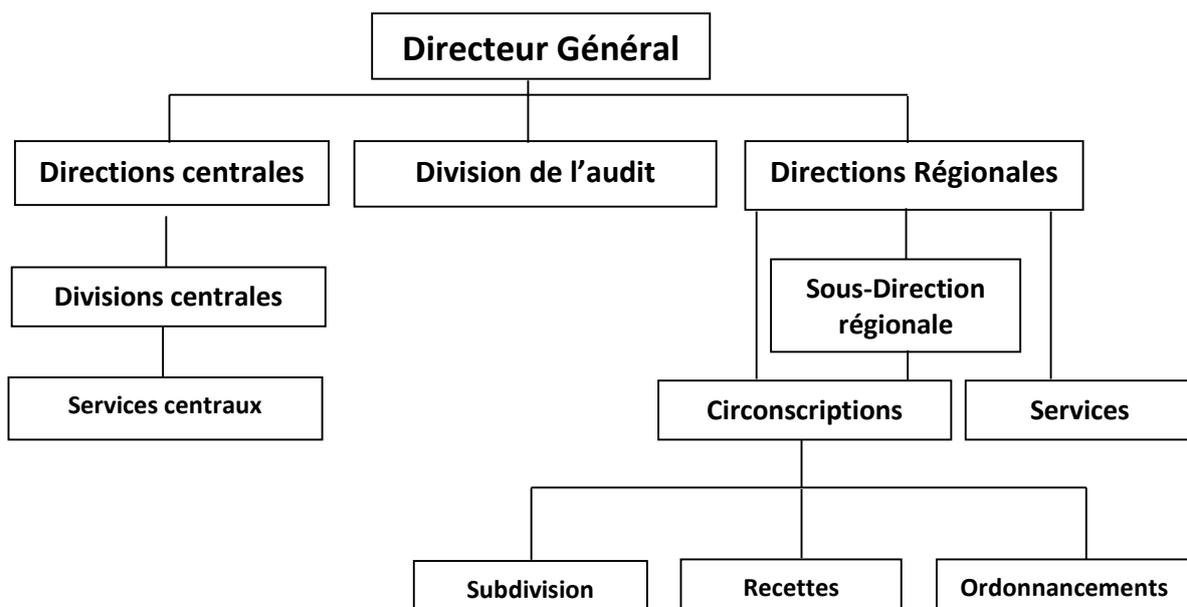
des réformes visant la promotion des investissements et la facilitation des commerces sans mettre en danger le rôle traditionnel de contribuer au budget de l'Etat (Steenlandt & De Wulf 2003b, p.3).

Ces missions nécessitent une présence sur tout le territoire national et sur toutes les frontières du Maroc. Pour réaliser ces missions sur toute l'étendue géographique du pays et avec la nouvelle stratégie d'accompagner les grands chantiers économiques du pays, l'ADII a adopté une organisation dont le maître mot est la déconcentration avec une administration centrale assurant le support et la coordination et des structures régionales et locales assurant l'essentiel des activités de l'ADII.

5.2.3. Organisation de l'ADII

De par la nature de ses missions, l'ADII est une administration déconcentrée. Les entités régionales et locales bénéficient d'un pouvoir étendu et de ressources nécessaires. D'ailleurs la majorité des ressources humaines de l'ADII se trouvent au niveau des directions régionales. L'organisation de l'ADII regroupe donc à la fois des directions centrales et des directions régionales (voir Figure 23).

Figure 23 : Schéma organisationnel de l'ADII



L'administration centrale est structurée en directions centrales. Les directions régionales sont également placées sous l'autorité du Directeur Général avec une organisation type en fonction de la taille de chaque direction.

5.2.3.1. Administration Centrale :

L'Administration centrale de l'ADII est organisée en quatre directions centrales et la division de l'audit et de l'inspection rattachée directement au Directeur Général. Chaque direction est structurée en divisions et chaque division est structurée en services. La structure organisationnelle de l'ADII est fixée et modifiée le cas échéant par arrêté du ministre des finances (le dernier en date est l'arrêté n° 3450-14 publié dans le Bulletin Officiel du 20 novembre 2014). Les quatre directions centrales de l'ADII sont (ADII 2015a):

- Direction des Etudes et de la Coopération Internationale ;
- Direction de la Facilitation et de l'informatique ;
- Direction de la Prévention et du Contentieux ;
- Direction des ressources et de la programmation.

L'organigramme détaillé de l'administration centrale de l'ADII est en annexe 3.

5.2.3.2. Directions régionales :

Les Directions régionales possèdent, grâce à la politique de décentralisation et de déconcentration, un pouvoir « étendu » au niveau de la prise de décision en matière de dédouanement des marchandises et du contrôle des voyageurs. Actuellement, ces directions régionales sont au nombre de neuf (ADII 2015a):

- Direction Régionale de Tanger Méditerranée ;
- Direction Régionale du Nord-ouest ;
- Direction Régionale du Nord-est ;
- Direction Régionale du Centre ;
- Direction Régionale de Casa Port ;

- Direction Régionale de Casablanca ;
- Direction Régionale du Centre Sud ;
- Direction Régionale du Sud ;
- Direction Régionale d'Agadir.

Les directions régionale sont organisées chacune en circonscriptions. Chacune de ces circonscriptions, qui a une compétence géographique et/ou fonctionnelle, comprend des ordonnancements, des recettes et une subdivision (brigades). Vu leur taille et le volume de leurs activités, les directions régionales de Casa Port, de Casablanca et de Tanger Méditerranée sont organisées en sous directions régionales. L'organigramme détaillé des directions régionales de l'ADII est en annexe 4.

Les entités locales et régionales occupent une place importante dans la structure de l'ADII. C'est elles qui sont chargées sur le terrain les missions de l'ADII. La répartition des ressources humaines entre l'administration centrale et ces entités reflètent, au moins en termes quantitatifs, cette importance.

5.2.4. Les ressources humaines de l'ADII

L'ADII emploi à fin 2014 un effectif de de 4517 personnes dont la majorité sont des hommes (voir Figure 24). Plus de 51% de ces ressources humaines se situent au niveau de la tranche d'âge de 35 à 49 ans et seulement 18% sont âgées de moins de 35 ans (voir Figure 25). Ceci s'explique par les restrictions en termes de recrutement ces deux dernières décennies au niveau de l'administration publique en général (ADII 2015a).

Figure 24 : Effectif de l'ADII par genre à fin 2014

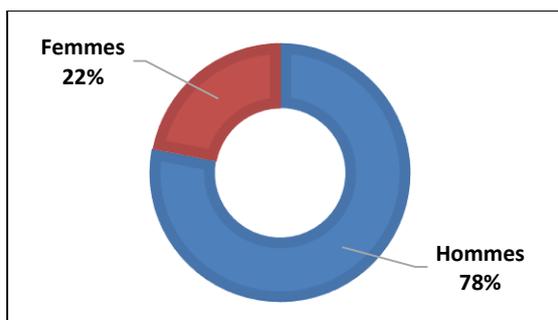
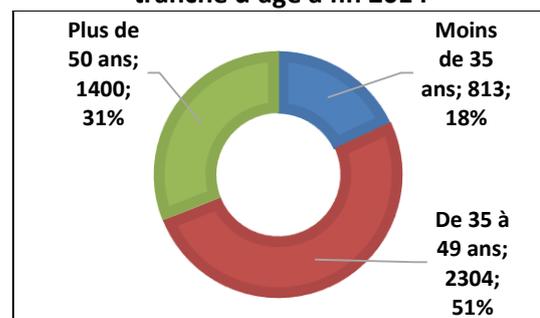


Figure 25 : Répartition de l'effectif de l'ADII par tranche d'âge à fin 2014



Source : (ADII 2015a)

La majorité des ressources humaines de l'ADII (88%) sont affectées aux directions régionales et donc sont actifs sur le terrain. L'administration centrale située à Rabat ne compte que 533 personnes comme effectif à fin 2014 (voir Figure 26). Les 3984 ressources affectées au niveau des directions régionales se trouvent majoritairement au niveau de Casablanca. En effet, les directions régionales de Casablanca et de Casa Port comptent environ 32% de l'effectif global de l'ADII (voir Figure 27).

Figure 26 : Répartition de l'effectif de l'ADII par affectation à fin 2014

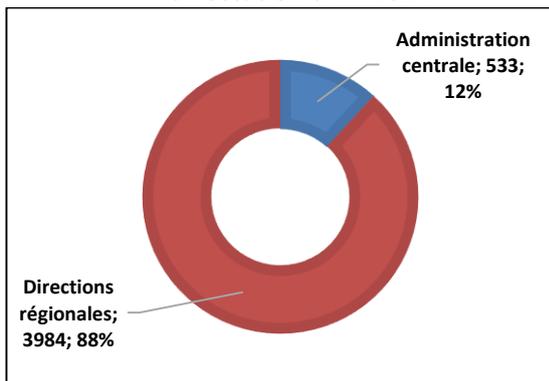
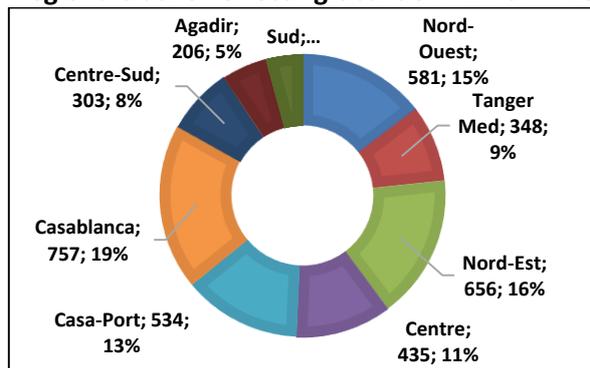


Figure 27 : Part de l'effectif de chaque direction régionale dans l'effectif global de l'ADII à fin 2014



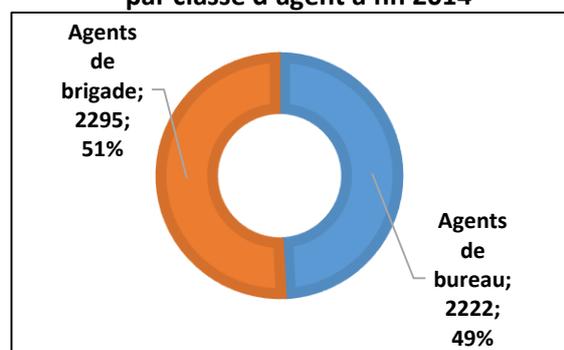
Source : (ADII 2015a)

En termes de statut, les ressources sont réparties presque de manière égale entre les agents de bureaux et les agents de brigades. En effet, ces derniers constituent 51% de l'effectif global de l'ADII (voir Figure 29). En termes d'activités, 52% des agents de l'ADII sont affectés à la surveillance et à la lutte contre la fraude et la contrebande et 26% sont affectés aux activités de dédouanement des marchandises. Le reste des agents sont affectés de manière presque équitable entre les activités de contrôle des voyageurs (8%), le recouvrement des droits et taxes (8%) et le contentieux (6%) (voir Figure 28).

Figure 28 : Répartition de l'effectif de l'ADII par domaine d'activités



Figure 29 : Répartition de l'effectif de l'ADII par classe d'agent à fin 2014



Source : (ADII 2015a)

Dans le cadre des réformes engagées par l'ADII, une importance particulière a été accordée aux ressources humaines (Steenlandt & De Wulf 2003a, p.8). Dans ce cadre, et tout en considérant les contraintes liées au statut de la fonction publique qui régit le personnel de l'ADII, un certain nombre d'actions ont été engagées et notamment :

- Le redéploiement des ressources selon des logiques de compétence et de profil ;
- Le renforcement des capacités d'encadrement par le recours aux appels à candidature et à l'organisation d'entretien pour les candidats;
- La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle pour mieux mesurer et anticiper les besoins en effectifs et en compétences;
- L'adoption d'une politique de formation continue adaptée à l'évolution des métiers.

Le plan stratégique 2011-2015 conforte cette volonté de miser sur les ressources humaines pour moderniser l'ADII à travers des projets liés au renforcement des capacités, de la GPEC et l'amélioration du système de formation (ADII 2011, p.24).

5.3. Sélection des répondants

Les interviewés ont été sélectionnés selon les critères de convenance, d'accessibilité et de proximité géographique (Yin 1994). Les interviewés ont été ainsi sélectionnés parmi les managers et douaniers au niveau de l'administration centrale et de trois directions régionales (Casa Port, Casablanca, Centre)

Les répondants ciblés faisaient parties de quatre catégories de métiers :

- Le management (cadres dirigeants au niveau de l'Administration Centrale et des Directions Régionales) ;
- La Gestion des Ressources Humaines ;
- La Gestion de l'Information ;
- Les différents métiers de l'ADII.

5.4. Procédure et instruments de l'étude

Structure de l'interview :

Le design de l'interview se base sur les résultats de la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Les thèmes composant le guide d'interview sont comme suit :

- **Introduction et background de l'interviewé**
 - Formation
 - Ancienneté à l'ADII
 - Activités exercées

- **Les éléments déclencheurs de la GCC:**
 - Perception de l'importance de la GC
 - Perception du risque de perte des connaissances critiques

- **Les processus de la GCC :**
 - Cartographie des connaissances
 - Capture des connaissances
 - Partage des connaissances
 - Application des connaissances

- **Les facteurs favorisant la GCC**
 - Stratégie
 - Structure organisationnelle
 - Gestion des Ressources humaines
 - Culture organisationnelle
 - Technologie

- **La GC et la continuité des activités**

Interviews pilotes et formelles

L'enquête par interview a été réalisée en deux étapes :

- Une enquête pilote auprès de cinq interviewés (un au niveau du MEF, un autre au niveau du MFPRA et trois au niveau de l'ADII) dont l'objectif était de collecter des informations sur le contexte et de tester le guide de l'interview ;
- L'enquête proprement dite et qui a touché le reste des personnes ciblées au niveau de l'Administration Centrale et de trois directions régionales : Casablanca, Casa Port et Centre.

Au final, 21 interviews ont été réalisées au niveau de l'ADII en plus de deux au niveau du MEF et du MFPRA.

Durée et lieux de l'enquête :

L'enquête par interview s'est déroulée en deux temps :

- Une enquête pilote : de mars à mai 2014
- L'enquête : de juin 2014 à juin 2015

Les interviews ont été réalisées dans les lieux de travail des répondants pour des raisons de proximité. Ce lieu, même s'il comporte un risque de distraction (téléphone, etc.), il rassure, en revanche, le répondant et augmente son implication (Gavard-Perret et al. 2012, p.115).

Transcription des interviews

La transcription de chaque interview a été faite juste après l'avoir terminé tant que les informations sont encore fraîches et pour exploiter certains éléments dans les entretiens suivants. Les notes prises lors des interviews ont également été utilisées pour compléter l'analyse des interviews.

Les entretiens non enregistrés (certains répondants ont refusé l'enregistrement) ont été ré-écrits en se basant sur les notes prises.

Codage et analyse de contenu

Une fois transcrites, les interviews ont été introduites au logiciel NVIVO tout comme les autres documents collectés dans le cadre de cette étude pour être analysés. La première opération réalisée était le codage des données. Dans cette recherche, nous avons combiné deux types de codage : nous sommes partis d'une grille de codage (voir annexe 5) qui a été alimentée au fur et à mesure que des catégories ou des thèmes nouveaux émergent. Cette opération a été faite à l'aide d'un logiciel (NVIVO) mais sans exclure l'apport de l'analyse « *manuelle* ».

Conclusion

L'ADII a été choisie comme cas unique pour cette recherche. Elle est une organisation publique qui assure des missions d'ordre fiscal, économique et sécuritaire. Elle est de ce fait présente au niveau du territoire national et aux niveaux des frontières. La nature de ses missions et leur étendue géographique lui ont imposée une organisation déconcentrée avec une Administration Centrale et neuf directions régionales. Elle dispose de ressources humaines affectées essentiellement aux régions.

Notre recherche a touché l'administration centrale et trois directions régionales avec une analyse documentaire et des interviews avec les managers et douaniers au niveau des différents métiers de l'ADII. Les outils et instruments utilisés nous ont permis de collecter et analyser un corpus de données. Les principaux résultats de ce travail seront discutés dans le chapitre suivant.

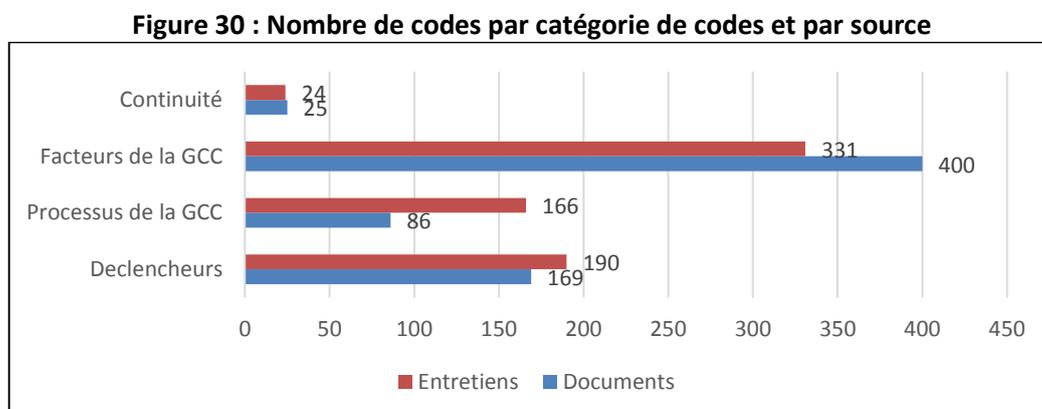
Chapitre 6. Discussion des résultats

Introduction

Les données collectées ont été analysées en utilisant la méthode de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT) avec l'aide du logiciel NVIVO. A partir d'une grille de codage établie sur la base du cadre conceptuel et qui a intégré les thèmes émergents au fur et à mesure de l'analyse, le corpus de connaissances a été analysé. Dans ce chapitre nous allons discuter les résultats de cette analyse pour apprécier notamment :

- le statut et les enjeux des connaissances au niveau de l'ADII ;
- les départs des compétences et le risque de perte des connaissances critiques ;
- les processus de GCC à l'ADII (cartographie, capitalisation, transfert et application) ;
- les facteurs liés à la GCC (stratégie, culture, structure, formation, incitations, technologies de l'information, etc.) ;
- la GC et sa relation avec la continuité des activités à l'ADII.

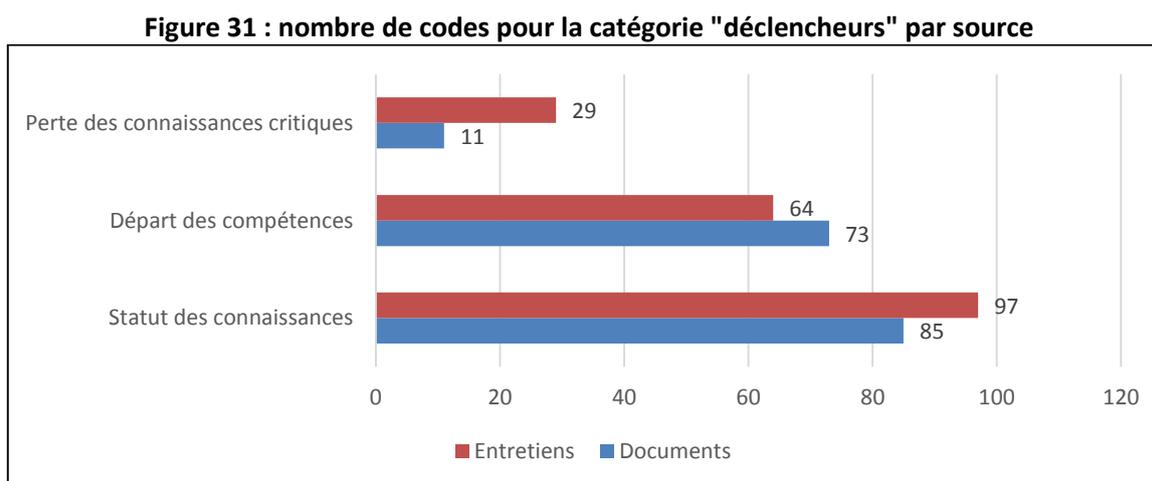
Une première analyse des catégories des thèmes codés dans le cadre de cette recherche, les facteurs liés à la GCC ont été les plus évoqués tant au niveau de la documentation analysée qu'au niveau des entretiens réalisés. Les éléments déclencheurs de la GCC (statut des connaissances et risque de perte des compétences) ont également été plus « codés » que la catégorie continuité (voir Figure 30).



Dans ce qui suit, nous allons discuter le contenu des éléments issus des entretiens et de la documentation analysée en fonction des composantes du cadre conceptuel proposé dans cette recherche.

6.1. Les éléments « déclencheurs » de la GCC

Nous avons identifié au niveau du cadre conceptuel deux éléments déclencheurs de la GCC à savoir le statut et les enjeux des connaissances et le risque de perte des connaissances critiques suite aux départs des compétences. Au niveau de l'analyse, nous avons scindé le deuxième éléments en deux. Nous avons analysé les départs des compétences et le risque de perte des connaissances critiques séparément. Ces éléments ont été largement discutés tant au niveau des entretiens qu'au niveau de la documentation analysée dans le cadre de cette recherche (voir Figure 31).



Sur la base de cette codification, nous allons discuter dans ce qui suit les thèmes de cette catégorie pour apprécier le statut et les enjeux des connaissances au niveau de l'ADII, les départs des compétences et le risque de perte des connaissances critiques au niveau de cette organisation.

6.1.1. Statut et enjeux des connaissances à l'ADII

Le statut des connaissances au niveau de l'ADII peut être approché à travers deux éléments : l'importance et les enjeux des connaissances dans l'exercice des métiers de douanes et les initiatives lancées afin de gérer ces connaissances.

6.1.1.1. Importance des connaissances dans les métiers de douanes :

6.1.1.1.1. Métiers de douanes et connaissances requises

L'ADII joue un rôle économique important pour le pays. Pour ce faire, elle a entrepris des efforts de réforme et de modernisation. Parmi les axes de travail de l'ADII depuis plusieurs décennies, l'accès et le partage de l'information à la fois en interne et en externe (avec les opérateurs économiques et les particuliers) sont une priorité comme l'affirme le répondant ADII13 :

« L'ADII est une direction très importante. Elle a un poids considérable dans le Royaume et dans l'économie nationale. Cette importance s'explique par le rôle qu'elle joue et les interconnexions qu'elle possède, que ça soit avec le ministère ou autres corps en termes de sécurité, d'économie ou de fiscalité. L'ADII était parmi les administrations pionnières au niveau de la diffusion de l'information et la transparence parce que très tôt elle a mis en ligne sa documentation technique à savoir les textes, les circulaires, les portails internet et intranet ».

Les informations et les connaissances jouent un rôle important dans l'exercice des métiers de la douane. Ceci s'explique par la diversité et les spécificités de ses métiers qui exigent un savoir et un savoir-faire important comme l'explique le répondant ADII12 :

« L'administration et le métier de douanier exigent un capital de savoir et de savoir-faire important puisque c'est en même temps plusieurs métiers avec une forme de complexité qui nécessite une formation appropriée vu la diversité du commerce mondial et la diversité des situations auxquelles l'administration et les douaniers sont confrontés. »

Chacun de ces métiers a ses spécificités et il est difficile de toutes les cerner. Le répondant ADII11 insiste sur la difficulté qui naît de cette diversité. Pour ce répondant, « travailler à la Douane est difficile même si ça paraît assez simple. Chaque métier est spécifique. Ce sont des métiers différents, et rares sont les personnes qui ont fait le tour de ces métiers ». Certains

douaniers sont pourtant obligés de toucher à plusieurs métiers. C'est le cas notamment des brigades (corps actifs) qui, au niveau des frontières, sont confrontés à la fois au contrôle des voyageurs et des marchandises. Pour le répondant ADII18, *« les officiers et les brigadiers sont présents dans plusieurs domaines d'activités de la douane : commercial, lutte contre la contrebande, etc. Ce n'est pas le cas pour les ordonnateurs qui peuvent se spécialiser par exemple en régimes économiques. Pour notre cas, le passage par plusieurs métiers nous garantit une certaine polyvalence »*.

Outre la diversité des métiers des douanes, leurs spécificités confèrent aux connaissances requises pour les exercer plus d'importance. Il faut bien sûr avoir des prérequis mais l'essentiel des connaissances est acquis au sein de l'ADII que ce soit lors de la formation de base ou sur le terrain. Comme le résume le répondant ADII19, *« en rejoignant l'administration des douanes, le douanier possède un bagage intellectuel qui lui permet d'apprendre le métier des douanes qui est un métier à très forte valeur ajoutée. À l'heure actuelle, il existe plusieurs textes et règlements et beaucoup de procédures à apprendre. Il est donc important d'avoir des acquis pour pouvoir gérer son métier puisque mieux on connaît les textes plus on évite de commettre des erreurs qui peuvent être fatales aussi bien pour la personne que pour le trésor public. L'enjeu fiscal est important ainsi que les enjeux économiques et sociaux »*.

Par ailleurs, l'ADII exerce ses métiers à travers des interactions quotidiennes avec d'autres administrations. De ce fait, l'échange des informations avec les partenaires est également une obligation. L'interaction avec les organes de sécurité au niveau des frontières et avec la justice pour le contentieux en sont des exemples. Le répondant ADII n° 9 insiste sur cet aspect :

« La particularité du travail à la douane c'est que nous travaillons en relation avec la justice. On travaille avec les juges en matière commerciale, civile et pénale mais aussi en matière administrative. Nous devons avoir de bonnes connaissances en droit ».

Ces exemples montrent l'importance des interactions dans le métier de douanes mais également la spécificité de chaque métier ce qui implique que les connaissances requises pour chaque métier sont diversifiées.

Les connaissances requises pour l'exercice des métiers de douanes sont de différentes formes. Toutefois, tous les répondants insistent sur la place importante de la réglementation comme base pour le travail du douanier. En effet, les métiers de douanes sont fortement encadrés par la réglementation. Le répondant ADII8 définit même l'ADII comme une «*administration d'exécution des lois*».

Toutefois, si la réglementation encadre les métiers des douaniers, d'autres formes de connaissances sont nécessaires comme le résume le répondant n° 13 :

« Dans l'exercice de ses activités, un douanier est soumis à plusieurs réglementations : le statut de la fonction publique, le code des douanes, le code de recouvrement, et les réglementations particulières (concours aux autres fonctions de l'Etat). En plus de ces réglementations, le douanier doit respecter un certain nombre de procédures et pratiques liées au contrôle au niveau des postes frontaliers (ports, marinas, aéroports, etc.) »

Pour mieux apprécier les différentes formes de connaissances requises par les douaniers, il est judicieux de les approcher à travers les différents métiers de l'ADII.

Fiscalité douanière:

La fiscalité douanière est une mission importante de l'ADII d'autant plus que les recettes douanières contribuent fortement au budget de l'Etat. Cette dimension fiscale des missions de l'ADII nécessite, outre la maîtrise des questions fiscales (de la préparation d'un projet de loi à la mise en œuvre d'un dispositif fiscal), la maîtrise des connaissances et des procédures liées aux questions d'origine et de la valeur.

Les questions d'origine sont très complexes à partir du moment qu'un produit est originaire d'un pays ou d'une zone avec la multitude des accords que le Maroc a signé avec des pays ou des groupes de pays. A ce niveau, et comme le précise le répondant n° 12, « *le douanier doit avoir une vigilance et pour avoir cette vigilance il faut qu'il ait une connaissance de ces règles* ».

Les questions liées à la valeur sont également importantes. Les enjeux de la valeur sont liés directement aux recettes. Un opérateur a généralement tendance à minorer lors de sa déclaration et il faut un minimum d'objectivité pour l'établissement du prix. *« Pour cela le douanier doit avoir des référentiels par rapport à toute nature des produits qui passent et ça devient après comme des réflexes innés » (ADII12)*. Ces réflexes s'acquièrent à travers l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. La technologie joue également un rôle important en termes de poids, de densités, de natures des produits, etc.

Protection des consommateurs

La protection du consommateur implique une forme d'expertise en termes de normes, de connaissances des produits importés, etc. D'autres organes sont également impliqués mais les douaniers sont en face d'un flux quotidien d'importations ce qui nécessite un regard et des connaissances spécifiques. La connaissance clé à ce niveau est la classification des produits. Le répondant n° ADII 12 l'explique :

« Nous avons une nomenclature douanière articulée autour de 17 000 positions et quand vous allez importer un verre par exemple, pour le douanier c'est d'abord 10 chiffres. Chaque produit est une déclinaison de chiffres pour garantir une harmonie du commerce mondial. C'est une norme édictée par l'Organisation Mondiale des Douanes. Bien sûr vous avez un opérateur qui vous a déclaré un produit sur une position et derrière il faut vérifier la conformité par ce que derrière cette déclaration, il y a une fiscalité différenciée et des enjeux fiscaux mais aussi d'autres enjeux. C'est donc extrêmement important ».

Accompagnement de l'investissement

L'ADII a également une mission d'accompagnement de la dynamique d'investissement. Cette mission implique une volonté de trouver, en permanence, des solutions à des situations particulières. L'ADII doit confectionner des procédures qui permettent au pays de présenter des conditions de compétitivité meilleures que les pays concurrents. L'ADII joue un rôle de facilitateur et doit à chaque fois, à partir des dispositifs légaux, trouver des solutions qui

permettent d'accompagner les investisseurs. L'ADII doit ainsi avoir une connaissance et un savoir faire des meilleures pratiques mondiales de manière à offrir et à mettre en place des produits qui facilitent la vie pour les opérateurs économiques. C'est ce qu'on appelle les régimes économiques en douanes sur toutes les situations (entrepôts, zones franches, etc.). Ces connaissances constituent un savoir-faire extrêmement important au niveau douanier.

Gestion des frontières

Les douaniers participent également à la gestion des frontières avec tout ce que cela implique en termes de protection, de sécurité, etc. Les douaniers doivent gérer un volume du commerce en augmentation soutenue et, en même temps, concilier deux actions difficilement conciliables : la fluidité et le contrôle. Le métier d'un douanier c'est de contrôler les marchandises pour s'assurer qu'elles ne présentent pas un risque et aussi pour liquider les droits et taxes mais en même temps, il ne doit pas bloquer le commerce et permettre aux marchandises d'accéder ou quitter rapidement le territoire national. Le répondant ADII12 donne un exemple :

« A titre d'exemple, nous avons aujourd'hui au Maroc 300 usines qui produisent pour la marque de vêtements Zara, c'est des camions qui arriveront le lundi matin avec du tissu et qui quitteront le Maroc le vendredi avec des chemises parce qu'elles doivent être dans les rayons des magasins le samedi. Donc, les durées sont très importantes et à la sortie il n'est pas question de bloquer mais de tenir compte de toutes ces contraintes ».

Cette gestion coordonnée des frontières et toutes ses implications sécuritaires nécessitent des connaissances en matière de la réglementation, des règles et des procédures mais également une compréhension des différents engagements du Maroc. Le douanier *« doit, en plus de connaître la réglementation, les règles et les procédures, respecter un certain nombre de pratiques de contrôle au niveau des ports, marinas et autres postes frontaliers ».* (ADII3)

La gestion des frontières ne concerne pas uniquement les marchandises mais également le contrôle des voyageurs. Les pratiques à ce niveau sont à maîtriser (bagages, litiges, etc.).

Comme le précise le répondant ADII11, « *la connaissance de la manière de contrôler les voyageurs et les marchandises constitue des notions élémentaires pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés* ».

Contentieux

Les activités de l'ADII génèrent des contentieux avec des enjeux importants puisqu'ils constituent un moyen de recouvrement des créances de l'Etat. « *A ce niveau, l'ADII initie 30000 affaires par an et rédige 8000 "notes" aux tribunaux annuellement et suit chaque année environ 50 000 affaires puisque les affaires peuvent durer plusieurs années* » (ADII12). L'ADII dispose de compétences et d'experts en la matière qui sont l'équivalent des avocats et qui suivent ces affaires. Ce sont des juristes avec une formation dédiée et avec une connaissance très particulière et très précise de toutes les bases nécessaires en matière de juridiction et jurisprudence.

Comme le résume le DRH de l'ADII, « *le contrôle et la facilitation constituent l'essentiel de la fonction du douanier. Cette fonction contradictoire fait appel à des qualités d'anticipation et de réactivité de la part du douanier et lui impose une maîtrise des exigences de l'environnement national et international* » (Zehhaf & Benchekroun 2011). Ces deux qualités (réactivité et anticipation) nécessitent des connaissances et des compétences particulières.

En plus des connaissances explicites (réglementation, procédures, nomenclatures, etc.), l'ensemble des répondants insistent également sur l'apport pour le douanier des connaissances tacites accumulées dans le cadre de ses activités. A titre d'illustration, le répondant n° ADII20 affirme que « *L'exercice des métiers de la douane est encadré par la réglementation et les procédures. Le respect de cette réglementation est nécessaire ce qui pose le douanier devant un dilemme : comment assurer le contrôle nécessaire tout en assurant la fluidité de passage des marchandises et des voyageurs ? Si auparavant l'accès à l'information était difficile, aujourd'hui ce n'est plus le cas. Le défi pour le douanier aujourd'hui c'est comment associer les informations dont il dispose combinées à ses connaissances pour assurer une meilleure fluidité au niveau des frontières* ».

Pour le répondant ADII15, les informations et les connaissances explicites et qui sont disponibles au niveau du système d'information ne sont pas suffisantes. Pour ce répondant « *il faut l'intervention et l'apport humain, la finesse pour exploiter le support de l'information d'où l'importance de l'expérience et l'accumulation du savoir* ».

Le répondant ADII4 ajoute que les connaissances explicites et codifiées ne sont pas suffisantes. Il affirme dans ce sens :

« Justement, dans les textes vous ne trouvez pas des réponses à des problèmes qui surgissent et pour lesquels il faut trouver une solution rapidement. Il y a des enjeux économiques et financiers et l'expertise de quelqu'un d'expérimenté est d'un grand apport ».

Le répondant ADII10, et à travers l'exemple du métier du contrôle, insiste sur l'importance des connaissances tacites tirées de l'expérience des douaniers. Pour ce répondant, pour faire le métier de contrôle, « *il faut avoir de l'expérience, il faut passer par la visite, la brigade, le service export, les colis postaux, etc. car lorsque vous intervenez, vous ne choisissez pas le secteur d'activité. Si j'envoie demain un inspecteur pour contrôler une société qui fait les boissons gazeuses, c'est le volet impôt indirect. Pour la bijouterie, c'est la garantie, etc. Il doit détecter la fraude même sur le produit* ».

6.1.1.1.2. Perception de l'importance des connaissances au niveau de l'ADII

Preuve de l'importance des connaissances dans les administrations de douanes, l'OMD a choisi d'organiser la journée internationale des douanes en 2011 sous le thème « *La connaissance, catalyseur de l'excellence douanière* » (World Customs Organization 2011). Pour le Secrétaire Général de l'OMD, la connaissance est une ressource primordiale et « *les dirigeants de la douane ont besoin d'informations de qualité et d'analyses fiables sur lesquelles ils pourront fonder leurs décisions stratégiques et leur direction d'ensemble afin de gérer le changement et de guider leurs organisations* ». (World Customs Organisation 2011)

Pour l'OMD, la connaissance est devenue toute aussi importante pour les administrations

douanières et leurs partenaires commerciaux internationaux. Cette prise de conscience s'est matérialisée en 2008 dans sa stratégie de douane au 21^{ème} siècle, qui insiste sur une «*culture de service professionnelle reposant sur les connaissances*» comme l'un des dix éléments constitutifs d'une administration douanière d'aujourd'hui (World Customs Organization 2011).

La connaissance, et particulièrement son usage, diffusion et gestion, est une priorité pour les administrations de douanes afin de continuer à être performantes. Le développement du commerce international et la nécessité d'une meilleure gestion des frontières imposent à ces administrations de relever les défis de la performance continue. Elles doivent ainsi développer la gestion des connaissances pour mieux servir ses clients.

« Knowledge management (...) is a core discipline for all Customs administrations. The ability to deliver more with less, the requirement to prove effectiveness through performance management, and the need to lessen the burden on compliant traders all require a strong knowledge management discipline to be maintained and developed »
(Fournel et al. 2012, p.39).

Cette importance est démontrée également par les études et les initiatives entreprises par les administrations de douanes de plusieurs pays. Citons ici les exemples des Pays Bas (Van Engers et al. 1995), la Chine (Cong 2008; Wenrong 2011), la Corée du Sud (Regional Asia Pacific Office for Capacity Building 2012) et la France (Fournel et al. 2012).

Au niveau de l'ADII, l'information et la connaissance ont une importance capitale. La prise de conscience de l'ADII du rôle et de la valeur des ressources informationnelles et des connaissances s'est reflétée dans le cadre des entretiens réalisés dans cette étude et dans le cadre d'un certain nombre de documents stratégiques de l'ADII.

Les répondants ont tous insisté, et au niveau de toutes les catégories de métiers de l'ADII, sur l'importance des connaissances dans l'exercice des métiers des douanes. Le répondant ADII6 affirme dans ce sens :

« Les connaissances revêtent une grande importance pour la réalisation des activités de l'ADII. Quelles soient explicites (référentiels, nomenclatures, guides, etc.) ou tacites (expérience, savoir-faire, secrets de métiers, etc.), ces connaissances sont un outil principal pour les douaniers. Cette importance a été plus valorisée avec les départs à la retraite de ressources humaines expérimentées ce qui a poussé l'ADII à penser à une politique de transmission des connaissances ».

Le répondant ADII2 va dans le même sens et insiste sur les outils d'acquisition et de partage des connaissances qui ont été mobilisés suite à la prise de conscience de l'importance de l'information et des connaissances. Il affirme dans ce sens que *« Les connaissances sont très importantes pour la réalisation des activités des douaniers. Plusieurs outils sont mis en œuvre pour l'acquisition et l'échange de ces connaissances, à savoir : la formation de base, la formation continue, les réunions de partage et de validation des connaissances, le recours à d'autres structures (bases des données d'experts pour animer les formations), etc. ».*

Le répondant ADII17 met en valeur l'importance des connaissances dans l'exercice des métiers des douanes et insiste sur le fait d'être outillé pour réussir dans les douanes. Les connaissances requises ne sont pas seulement celles relatives aux douanes mais également celles relatives à d'autres aspects. Il affirme dans ce sens :

« Comme n'importe quel travail, il faut être outillé. En effet, vous faites un service lié au travail douanier tout en faisant le concours aux autres services. Le fait que vous êtes dans une frontière par exemple ou un port commercial vous pousse non seulement à maîtriser le métier douanier mais à savoir tout ce qui est régi par d'autres lois (commercial, santé et médicaments, zones et forêts, espèces protégées, sécuritaire, etc.). Vous devez donc améliorer vos connaissances malgré le fait que ce sont des domaines qui peuvent vous échapper suite à de perpétuels changements surtout en matière de législations ».

Le répondant ADII8 va dans le même sens et insiste sur l'importance pour le douanier d'améliorer ces connaissances : *« L'amélioration est nécessaire dans notre métier parce que c'est un domaine qui est évolutif avec le développement du commerce international, des*

techniques, des moyens de la logistique. Donc on doit s'adapter en permanence ».

Le répondant ADII21 insiste sur la différence en termes de perception de l'importance des connaissances entre deux périodes : avant l'avènement du système d'information de l'ADII et après. Pour ce répondant, *« avant, ce qui était courant c'est le support papier. Il n'y avait pas de messagerie ni d'intranet. Il y avait également une tendance à la spéculation et rétention de l'information. C'était en effet une situation spéciale parce qu'effectivement il fallait chercher l'information. C'est vrai qu'il y avait un système de diffusion de l'information sur support papier mais c'était assez limité puisqu'on ne pouvait pas avoir accès à toutes les copies des décisions, réglementation douanière, tarif des douanes, codes, réglementation et impôts indirects, etc. ».*

L'avènement du système d'informations vers la fin des années 2000, est un moment clé pour les douanes comme l'explique ce répondant : *« avec le système d'information, on a commencé à retrouver un système de messagerie et puis l'intranet et l'administration a commencé à regrouper progressivement toute la tiraille juridique, la documentation propre au métier douanier, etc. Actuellement la connaissance est disponible, alors tout ce qui est textes et documents de base est mis à disposition ».*

Le recours donc aux technologies de l'information a constitué un moment important dans l'histoire de l'ADII. Il a marqué une amélioration de l'accès et du partage de l'information. Toutefois, certains répondants affirment que les technologies n'ont pas eu que des effets positifs en termes de connaissances. Le répondant ADII14 affirme que *« cette nouvelle technologie a conduit à un désintérêt »* et déplore le manque d'implication et le recours total aux systèmes. Il ajoute dans ce sens qu'avant l'informatisation, *« on était obligé de tout voir et de tout vérifier. Quand tu manipules les produits, tu apprends chaque jour ».*

Cette importance des connaissances est perceptible également au niveau de la stratégie de l'ADII. En effet, pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'ADII a fait du capital humain un levier principal comme l'atteste le slogan du plan stratégique 2011-2015 : *« La Douane, des hommes et des femmes portés par une exigence de qualité »* (ADII, 2011, p. 7). Par ailleurs, la stratégie de l'ADII insiste sur la formation, l'apprentissage et l'acquisition des connaissances comme des outils essentiels pour réaliser ses missions. L'ADII ambitionnait ainsi de *« définir*

une gouvernance d'entreprise qui fasse de la stratégie un processus continu grâce à l'apprentissage et à l'adaptation de l'organisation » (ADII, 2011, p. 6). Dans ce sens, l'ADII a inscrit dans son plan stratégique plusieurs projets qui intègrent des aspects liés aux connaissances : Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC), renforcement des capacités, amélioration de la formation, E-learning, système d'information, etc. (ADII, 2011, pp. 24-25).

Malgré cette importance accordée à la connaissance, aucun projet explicite à ce sujet ne figure dans la stratégie de l'ADII. Par contre, plusieurs actions et initiatives ont été entreprises qu'elles soient liées spécifiquement à la gestion des connaissances ou dans le cadre d'autres projets (GPEC, préparation de la relève, etc.).

6.1.1.2. Initiatives en matière de gestion des connaissances

Les principales initiatives liées à la GCC relevées dans le cadre de notre recherche concernent le Knowledge Management, des cycles de formation sur la préparation de la relève et un plan de capitalisation et de transfert des compétences conçu par le Ministère de l'Economie et des Finances. Ci-après une présentation et une discussion de ces trois initiatives.

6.1.1.2.1. Projet Knowledge Management

En 2011, et à l'instar de la communauté douanière mondiale, l'ADII a commémoré la journée mondiale des douanes consacrée au thème de la « *gestion des connaissances* ». Dans le communiqué de presse relatif à cet événement, l'ADII insiste sur le débat et la réflexion engagés auprès de ses agents « *autour des moyens à même de favoriser le développement des connaissances, le partage des expériences et le transfert du savoir entre générations et ce, dans le cadre d'une stratégie globale, amorcée depuis plusieurs années déjà, visant à améliorer les compétences douanières et à renforcer les capacités de l'Administration* »⁸.

Dans la pratique, l'ADII a initié depuis 2009 la mise en place d'une base de connaissances ainsi

⁸ http://www.finances.gov.ma/Docs/2011/adii/2680_communiquestpresse_43477_1_.pdf

qu'un dispositif global de Knowledge Management (KM). En effet, L'année 2009 a vu l'ébauche d'une base de connaissances pilote portant sur le domaine des ressources humaines. D'autres projets se rapportant au contentieux et aux pratiques de gestion budgétaire seront lancés en 2010 pour enrichir le dispositif de Knowledge management (KM).

Ces projets visaient l'atteinte de trois objectifs majeurs :

- *l'indexation de l'intégralité des documents diffusés sur le portail. Aujourd'hui, tous les documents sont référencés dans une source unique accessible à partir de n'importe quelle rubrique du portail ;*
- *l'extraction des documents et des données destinés à alimenter le portail à partir des différentes briques du système d'information de l'ADII ;*
- *la possibilité de disposer d'une base de documents unique pour alimenter les portails intranet et internet » (ADII 2010a).*

Dans la réalité et au vu des réponses des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche, cette initiative n'a pas donné les résultats escomptés. Pour le répondant n° ADII3, « *une initiative pour gérer les informations et les connaissances a été lancée mais n'a pas donné de résultats probants* ». Le répondant ADII13 donne plus de détails sur cette initiative et son « *échec* » :

« Le service de la gestion de l'information avait initié des actions d'audit management pour pouvoir capitaliser les informations et les connaissances. Malheureusement, on a fait trois expériences et aucune d'elles n'a abouti. La première au niveau de la RH, la deuxième au niveau du système d'information et la troisième a concerné les personnes chargées du contrôle du fait qu'elles devront être les plus intéressées par le partage de l'information et des connaissances mais malheureusement ça n'a pas abouti ».

De son côté, le répondant ADII6 déplore entre autre le manque d'appui du top management pour cette initiative. Pour ce répondant, « *cette initiative a rencontré plusieurs difficultés liées à un certain nombre de freins. Il cite notamment :*

- des difficultés opératoires pour cartographier les connaissances ;
- Peu d'appui du top management ;
- Problème de partage des connaissances (pas de culture du partage) ;
- Pas de séminaires de formation et de partage sur le projet.

Ce répondant conclut que « *l'ADII n'est pas encore prête pour un système de GC pour deux principales raisons : l'absence d'une culture de partage et l'absence d'un appui du top management* ». D'autres facteurs pourraient faciliter la mise en place de la GC au sein de l'ADII notamment l'existence d'un système d'information performant et d'un intranet riche. L'ADII dispose, au niveau technologique et organisationnel, de toutes les conditions nécessaires pour une bonne intégration d'une plateforme de KM. En effet, l'ADII dispose :

- *d'un système d'information solide et structuré composé d'un ensemble d'applications métier qui représentent l'ensemble des connaissances de l'entreprise, de gestion et de prise de décision ;*
- *d'un outil de communication (intranet) qui englobe l'ensemble de ces applications et qui facilite la communication entre les différentes structures de l'ADII travaillant en réseau à travers le pays, sans oublier le site Internet* » (Ezzouine 2014).

Cette initiative de gestion des connaissances a été également motivée par la perte de connaissances suite aux départs à la retraite de ressources humaines expérimentées et notamment à l'occasion du départ volontaire à la retraite. Le répondant n° ADII13 précise qu'il y a eu « *des initiatives surtout suite à l'opération du départ volontaire à la retraite. Il y avait plusieurs compétences qui voulaient partir et on a commencé à sentir le risque suite à cette vague des départs volontaires et donc le service de la gestion de l'information avait initié à l'époque des actions d'audit management pour pouvoir capitaliser sur ces informations et ces connaissances* ».

Les départs massifs à la retraite ont été également la motivation pour le lancement de deux autres initiatives : le « *cycle de préparation de la relève* » au niveau de l'ADII et le « *plan de transfert et de capitalisation des compétences* » au niveau du MEF.

6.1.1.2.2. Cycle de la préparation de la relève de l'ADII

Comme il ressort des entretiens et des statistiques sur les ressources humaines à l'ADII, les départs à la retraite sont de plus en plus massifs. Ces départs posent un problème réel de relève au niveau de l'ADII. Le répondant ADII20 résume ce problème comme suit :

« Avec les départs massifs à la retraite, le problème de la relève est posé à l'ADII. Les métiers de douanes nécessitent une expérience et un apprentissage sur le terrain. Malgré les recrutements massifs de ces dernières années et les efforts en matière de formation avec la mise en place de la GPEEC, il est difficile d'assurer la relève. »

L'ADII est ainsi obligée de mettre en place une gestion prévisionnelle pour anticiper les départs et préparer la relève nécessaire. La préparation de la relève s'est donc imposée comme un chantier prioritaire dans la stratégie de l'ADII comme l'explique le répondant ADII12 :

« Face à cette situation, nous essayons de préparer la relève. Ce n'est pas toujours un exercice facile mais l'idée c'est d'anticiper et de mettre à côté de ces gens qui partent des personnes à fort potentiel et qui pourraient être en situation de leur succéder. Si c'est un ordonnateur, idéalement, il faut mettre à côté un ordonnateur adjoint qui peut apprendre le métier à côté de cet ordonnateur qui va le former, l'encadrer et qui sera accompagné de manière à ce qu'il puisse récupérer une partie de son savoir-faire et s'approprier tout ça pour assurer une forme de continuité. Donc c'est un enjeu important. Nous avons un patrimoine de connaissances véhiculé par des collègues et ce patrimoine il faut le sauvegarder et le préserver. »

Le problème s'est ressenti plus au niveau des responsables. Le remplacement des responsables partis à la retraite n'est pas aisé. Le répondant ADII4 met en exergue cette situation et affirme que *« lorsque des responsables partent à la retraite, et que l'administration lance des appels à candidature pour les postes de responsabilité vacants, le juré est parfois consterné car rares sont les candidats qui ont le profil exigé. Dans plusieurs cas, les appels à candidature restent infructueux. Pour pallier cette anomalie, l'administration a*

songé à l'organisation des cycles de préparation à la relève. »

Pour l'ADII, assurer la relève des partants à la retraite est un défi permanent qui nécessite une vision et une stratégie claire. C'est dans ce sens qu'en 2007, une action de rajeunissement de la population douanière a été amorcée dans l'objectif de répondre aux besoins aussi bien de consolidation de la cartographie des métiers douaniers que du plan de préparation de la relève des compétences partantes (ADII, 2011b, p.28).

Le rajeunissement de la population douanière passe tout d'abord par des recrutements sur la base des études prévisionnelles qui tiennent compte à la fois des évolutions liées aux métiers de la Douane et à la configuration quantitative et qualitative de ses ressources. Mais le recrutement n'est pas suffisant. Il faut, comme l'affirme le répondant ADII19, une action qui intègre le recrutement, la formation et la prise en charge :

« La préparation de la relève se fait à travers le recrutement mais quand vous recrutez il faut préparer les candidats à travers la formation de base ainsi que leur prise en charge. Justement, j'ai constaté qu'il y a plusieurs erreurs commises par manque d'encadrement dans ce cas. La nouvelle recrue n'est pas prise en charge comme il le faut. Il faut donc qu'un ancien employé se charge d'un groupe de jeunes pour les orienter à travers un tutorat motivant. »

C'est ainsi et qu'en parallèle et *« dans le cadre du projet de refonte du Schéma Directeur des Ressources Humaines du Ministère de l'Economie et des Finances, notamment le volet lié à la préparation de la relève, un bilan des compétences a été réalisé au profit de plus de 70 cadres douaniers en vue d'identifier le vivier apte à assurer la relève et décliner les mesures d'accompagnement nécessaires »* (ADII, 2011b, p.38).

Les objectifs de la préparation de la relève à l'ADII sont principalement de faire face aux départs massifs des responsables à la retraite enregistrés durant les dernières années et qui vont s'accroître dans les années à venir et le recrutement de nouveaux responsables et cadres pour les emplois sensibles relevant du cœur métier (Zehhaf, 2015, p.25).

La préparation de la relève à l'ADII est adossée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cette action est donc vue comme une approche intégrée et systématique et a été planifiée en cinq phases :

- Identification des postes clés les plus vulnérables et les plus critiques pour la continuité des activités ;
- Profilage des postes de responsabilité ;
- Identification des candidats potentiels selon des critères prédéfinis ;
- Evaluation de leurs niveaux de compétences eu égard aux postes cibles ;
- Elaboration du plan de perfectionnement des successeurs potentiels (formation, stages, etc.) (Zehhaf, 2015, p.18).

Le principal outil mobilisé dans la préparation de la relève est la formation. Des cycles de formation à la préparation de la relève ont été initiés à partir de 2012 et ont concerné les postes de responsabilité et notamment les chefs de Brigade, les receveurs et les ordonnateurs. Comme le précise le répondant ADII5, « *La formation de la relève est née suite à la prise de conscience de l'importance de la GC et des effets des départs à la retraite. Elle est le résultat du processus de GPEEC* ». Cette formation concerne principalement les postes de responsabilité comme l'explique le répondant ADII4 :

« Il y a un problème causé par le départ massif à la retraite sur tout au niveau des responsables. Ils nous ont poussé et incité à préparer des cycle de préparations à la relève qui sont de 3 à 4 mois qui consacrent surtout la partie pratique même s'il y a une partie théorique. Le stage pratique et les témoignages représentent une part très importante de ce cycle ».

Le principal défi de ce chantier est la mobilisation de formateurs expérimentés qui vont délivrer une formation pratique et partager leurs savoir-faire. Pour atteindre cet objectif, plusieurs actions ont été entreprises et notamment :

- La constitution d'un vivier de formateurs vacataires internes ;
- La formation de ces formateurs ;

- L'élaboration d'une procédure pour la sélection, la formation et la rémunération des formateurs vacataires ;
- L'instauration d'une rémunération pour les formateurs vacataires au niveau du MEF a contribué au recrutement de plus de formateurs.

Cette mobilisation de formateurs expérimentés est une condition pour garantir la réussite de la formation de la relève. Le répondant ADII21 donne un exemple :

« Dans le cas des produits pétroliers, nous avons mis en place une sorte de formation spécialisée sur les produits pétroliers dans laquelle nous avons associé même la plateforme (l'académie de la Samir sur les produits pétroliers) pour essayer de redynamiser ce corps de métier. On est déjà en deuxième cycle qui vient de se terminer. C'est une formation qui s'adresse aux personnes qui exercent dans le métier et elle est assurée par des professionnels ».

Trois cycles de formation ont été organisés depuis 2012. Leurs fiches figurent sur les catalogues de formation de l'ADII et quelques 67 collaborateurs ont bénéficié de ces formations entre 2012 et 2014 (voir Tableau 22).

Tableau 22 : Cycles de préparation de la relève organisés entre 2012 et 2014

Cycles de préparation de la relève	Participants	Année
Préparation relève chefs de Brigade	19	2012
Préparation relève receveur	11	2012
Préparation relève ordonnateur	23	2013
Préparation relève chefs de Brigade	24	2014

Source : ADII, 2014

Pour l'année 2015, seule la formation relative à la préparation de la relève des ordonnateurs a été programmée (ADII, 2015, p.73). Pour les responsables de l'ADII, ces cycles de préparation de la relève ont eu des retombées satisfaisantes. L'indicateur est l'accès aux postes de responsabilités des cadres ayant bénéficié de ces cycles. Pour le cycle des ordonnateurs par exemple, 6 nominations ont été enregistrées sur 23 participants (3 ordonnateurs, 2 ordonnateurs-adjoints et 1 chef de bureau).

Encadré :

Cycle de préparation à la relève de la fonction des ordonnateurs

Dans le cadre de sa politique de préparation de la relève, l'ADII a décidé de constituer un vivier de futurs ordonnateurs en organisant, chaque année, un cycle de préparation à cette fonction en faveur de cadres motivés, opérationnels, reconnus pour leur potentiel et justifiant d'une expérience professionnelle suffisante.

De ce fait, un deuxième cycle de préparation à la fonction d'Ordonnateur est prévu le 23 mars 2015 dont le programme et le planning sont en annexe.

A l'instar de la première expérience, les participants au présent cycle sont à sélectionner parmi les ordonnateurs adjoints, les chefs de bureau et les cadres d'inspection relevant des services extérieurs et qui disposent de compétences et connaissances suffisantes notamment en matière de :

1. Législation et réglementation ;
2. Procédures de dédouanement ;
3. Détermination des éléments de l'assiette : Tarif, Valeur, Origine... ;
4. Accords et Conventions ;
5. Régimes particuliers et Concours aux autres services.

Pour ce deuxième cycle, il a été demandé aux directeurs régionaux de proposer des candidats relevant de leurs structures, avec un ordre de priorité, assorties de remarques les concernant.

Le service de la formation a ainsi reçu 35 candidatures (...) dont 23 candidats ont été sélectionnés sur la base des critères de sélection et des quotas.

Pour assurer un retour sur investissement de la formation, n'ont été retenus que les candidats âgés au plus de 55 ans.

A l'instar du premier cycle, la deuxième édition du cycle de formation pour la préparation à la fonction d'ordonnateurs sera mise en œuvre à l'IFD du 23 mars au 29 mai 2015, suivi d'un stage pratique au sein de divers ordonnancements du 1er au 05 juin 2015.

Il est précisé que, s'agissant d'une formation professionnalisante, 80% de l'enveloppe horaire de la formation théorique, concernant le métier cœur, sera consacré à l'étude de cas pratiques.

Source : ADII

L'appréciation sur le terrain des actions de préparation de la relève reste mitigée. Les répondants saluent cette initiative mais soulignent que ses résultats ne vont pas apparaître rapidement. Le répondant ADII8 affirme dans ce sens que l'investissement dans la formation des cadres destinés à assurer la relève est « un *effort qui va être déployé de la part de la sous-direction pour les mettre dans le bain et pour les accompagner, ça va durer un bout de temps jusqu'à ce qu'ils trouvent la vitesse de croisière* ».

Les répondants insistent sur la préparation de la relève sur le tas à travers l'identification et l'encadrement des compétences par les responsables directs. Le répondant ADII18 donne l'exemple de la filiale du corps actif :

« Pour ce qui est de la filiale dans la laquelle je travaille, on a toujours essayé en tant que responsable et gestionnaire de préparer la relève alors que l'administration ne l'avait pas fait à temps. On avait donc essayé de garantir l'opérationnalité. par exemple sur les sites, on a les chefs de subdivisions et brigade qui gèrent leur équipe d'où la nécessité de préparer la relève ne serait-ce que pour les congés et c'est à ce moment qu'on choisit le remplaçant parmi les responsables locaux en lui accordant une autorisation dans une optique d'assurer la continuité. »

Le répondant ADII7 va dans le même sens. Pour lui, les responsables ne doivent pas négliger la préparation de la relève. Pour ce répondant, il faut accorder à ce volet l'importance qu'il mérite *« parce que ça va de la continuité de la vie de l'organisation. Chaque responsable qui atterrit dans une équipe doit inscrire parmi ses priorités la connaissance de son équipe et la sécurisation des différents postes de travail. Si le titulaire d'un poste va partir à la retraite dans une année, la première chose qui nous vient à l'esprit c'est de mettre un double pour assurer la continuité ».*

Pour ce répondant, les formations de la préparation de la relève ne garantissent pas nécessairement la continuité. Il affirme :

« Au centre formation nous avons mis en place des cycles de spécialisations qui permettent d'assurer la relève dans des conditions confortables pour l'administration. C'est un moyen pour limiter le risque engendré par les départs à la retraite. Il y a plusieurs formations en management qui ne peuvent pas donner leurs fruits car cela nécessite une expérience et une mise à l'œuvre. Il est très difficile d'affirmer que l'on peut remédier à ce risque par des actions de formation et par la sécurisation de ce savoir car l'implicite diffère d'une personne à une autre. Et puis est ce que la personne qui devrait transmettre ce savoir en est convaincue de l'importance de cette action ? ».

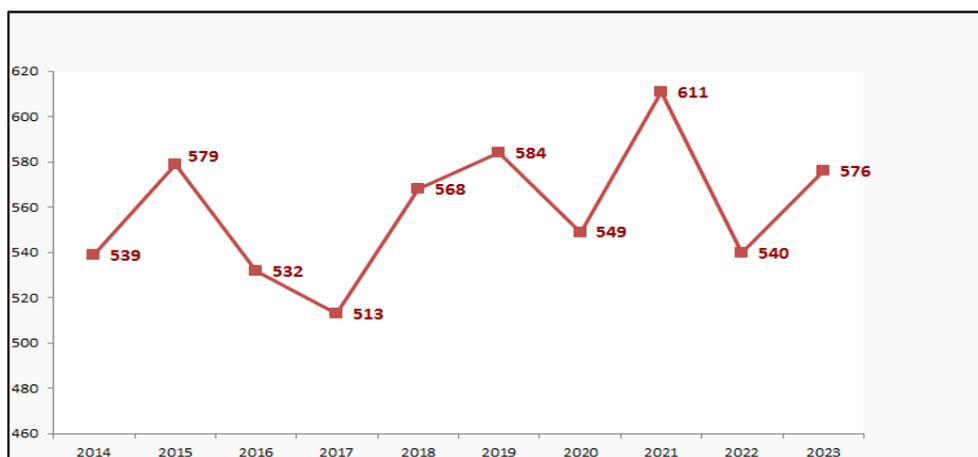
Conscients de cette difficulté, les responsables du MEF ont initié un projet qui vise la capitalisation et le transfert des compétences pour l'ensemble des directions de ce ministre y compris l'ADII.

6.1.1.2.3. Plan de transfert et de capitalisation des compétences du MEF

Le Ministère de l'Economie et des Finances a initié en 2013 et dans le cadre de la Refonte de son Schéma Directeur des Ressources Humaines, un chantier d'étude portant sur « *le Transfert et la Capitalisation des Compétences* ». Le rôle stratégique du MEF et la nécessité de préserver les compétences critiques de ces ressources humaines ont poussé ce ministre à « *mettre en place une dynamique de capitalisation, de partage et de transfert de connaissances des collaborateurs les plus expérimentés de manière à conserver l'expertise dans l'équipe* » (Ministère de l'Economie et des Finances, 2014, p.3).

Les départs massifs à la retraite au sein du MEF ont rendu impérative le lancement d'un tel chantier. En effet, 2014 a été l'année du début des départs massifs à la retraite au niveau du MEF. Sur un effectif de 16 823 à fin 2013⁹, le MEF devrait voir partir 5591 ressources de son effectif entre 2014 et 2023 (voir Figure 32).

Figure 32 : Projection des départs à la retraite 2014-2023



Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Face à cette situation, le MEF a formalisé ce chantier par une note du Ministre de l'Economie

⁹ <http://www.finances.gov.ma/fr/Pages/Nos-femmes-et-nos-hommes.aspx?m=LE%20MINISTERE&p=24>

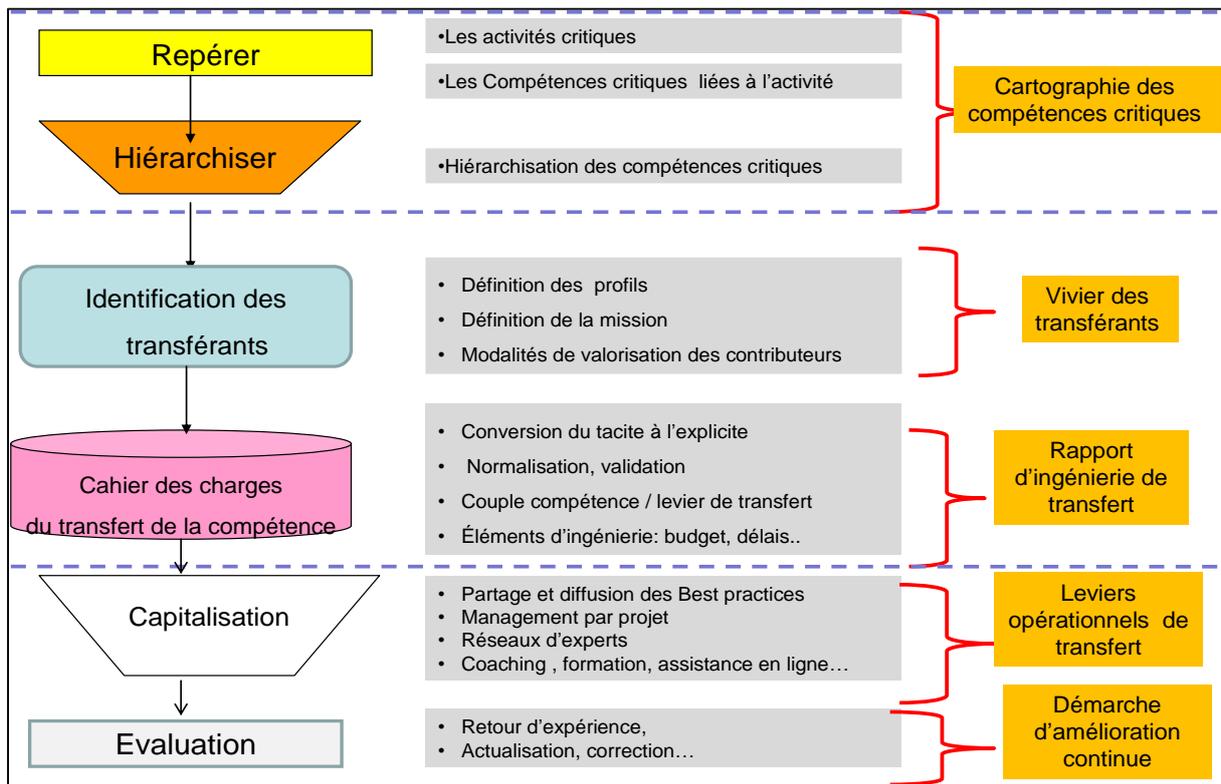
et des Finances datée du 03 décembre 2013 et qui fixe les grandes lignes de la mise en œuvre du plan de transfert et de capitalisations des compétences (voir Annexe 6). Le MEF a mis en place un dispositif complet définissant les concepts, précisant les objectifs et le périmètre de ce chantier et fixant les étapes et les modalités de mise en œuvre (Ministère de l'Économie et des Finances 2014c).

Partant d'une définition des concepts (donnée, information, connaissance et compétence) et du cycle de transformation de ces concepts, le « *Guide de Transfert et de Capitalisation des compétences* » définit une compétence critique comme étant « *un cumul de connaissances, savoir-faire et de comportements durant un nombre d'années important d'expérience sur des activités jugées critiques pour la gestion de certains dossiers au MEF nécessitent une bonne dose de savoir-faire et d'expérience acquise sur le terrain. Ce sont ces compétences qui sont sujettes au transfert* » (Ministère de l'Économie et des Finances, 2014, p.3).

Ce chantier concerne donc les connaissances critiques et créatrices de valeur. Le « *Guide de Transfert et de Capitalisation des compétences* » précise que Les connaissances explicites qui sont transférables par les canaux conventionnels n'entrent pas dans le cadre de ce dispositif et de ce fait ce chantier exclut de son périmètre la gestion des données techniques, la gestion documentaire et la gestion des configurations (Ministère de l'Économie et des Finances 2014c).

Le schéma global du dispositif mis en place pour le transfert et la capitalisation des compétences se présente comme suit (Figure 33):

Figure 33 : Schéma global du dispositif de transfert des compétences



Source : (Ministère de l'Economie et des Finances, 2014, p.4)

Dans ce chantier, plusieurs modalités de transfert ont été identifiées. Elles ont ensuite été catégorisées selon la situation de travail comme suit (Ministère de l'Economie et des Finances 2014b) :

- Les modalités de transfert qui s'appuient directement sur une situation de travail (mentorat, tutorat en situation de travail, compagnonnage en binôme, responsabilisation / délégation partielle (sous contrôle) et accompagnement en mode projet) ;
- Les modalités de transfert se déroulant à distance des situations de travail (groupes de progrès et partage d'expérience) ;
- Les autres modalités de transfert à moyen et long terme (apprentissage en ligne et Communautés de pratique).

Pour une mise en œuvre réussie de ce chantier, un guide d'animation du dispositif du transfert a été réalisé et des formations sur le dispositif ont été dispensées (Ministère de l'Economie et des Finances 2014a).

Ce chantier a été démarré avec un cas d'expérimentation en 2014 et devrait démarrer officiellement en 2014 comme le précisait la note du Ministre de l'Economie et des Finances relative à ce chantier (voir Annexe 6). Toutefois, et à travers nos entretiens avec les responsables de ce projet au niveau du MEF et de l'ADII, nous avons relevé des difficultés dans la mise en œuvre de ce chantier comme le précise le répondant DAAG1 :

« Nous avons démarré l'année dernière (2014) mais ça n'a pas abouti parce que c'est aussi une question de sensibilisation et de mentalité. Les personnes sont des fois réticentes à partager leurs connaissances. Actuellement nous faisons une double opération : à côté de transfert, on a constitué un vivier de formateurs internes. On fait appel à ces formateurs internes pour assurer la formation sur la thématique de manière à transférer leurs connaissances à un groupe de bénéficiaires au lieu que ce soit un seul ».

L'ADII participe à ce plan de transfert des compétences. Toutefois, plusieurs répondants mettent en doute la pertinence de cette initiative pour les métiers spécifiques de l'ADII. Pour le répondant ADII4, si l'apport du MEF serait pertinent au niveau des métiers « support », l'ADII dispose de plus de moyens et de possibilités au niveau de ses métiers :

« Avant, l'ADII lançait des appels d'offres pour les formations en métiers de douaniers et si nous n'avons pas les compétences requises nous faisons appel à la coopération internationale avec l'OMD qui met à notre disposition l'expert ou des voyages d'étude en faveur de nos douaniers. Et justement, il y a plusieurs de nos agents qui en ont bénéficié. Mais pour ce qui est des métiers transverses, elles sont comblées par la DAAG du MEF par soucis d'économies d'échelle ».

L'ADII contribue à cette initiative mais avec peu d'enthousiasme. Pour le répondant ADII4, l'ADII a répondu favorablement aux demandes du MEF mais il n'y a pas eu de suivi. Le répondant ADII21 estime également que cette initiative n'est pas suffisante et venue en retard. Il affirme dans ce sens :

« Il y a eu une instruction ministérielle du ministère des finances pour ce qui est en relation avec le transfert des compétences mais c'est quand même assez théorique parce que dans la pratique il faut une stratégie élargie sur au moins deux ans en prévision du départ d'un cadre supérieur ou responsable à la retraite ».

La mise en œuvre de ces initiatives traduit une prise de conscience de l'importance des connaissances notamment tacites pour l'ADII. Elle met en valeur également le risque de perte des connaissances critiques suite aux départs à la retraite de ressources humaines expérimentés.

6.1.1.3. Connaissances tacites et connaissances explicites dans l'ADII

Les activités des douanes sont diversifiées et nécessitent des formations spécifiques et surtout une expérience acquise sur le terrain. Sans ces connaissances, les douaniers ne peuvent assurer normalement leurs activités. Dans les entretiens réalisés, cette importance des connaissances est perceptible. Toutefois, les répondants insistent sur la place cruciale et le rôle important joué par les connaissances tacites. Comme l'affirme le répondant ADII21, *« le métier douanier est un métier qui est par nature assez spécialisé et nécessite un certain niveau de technicité et de professionnalisme »*. Dans les métiers des douanes, la disponibilité des informations (ou connaissances explicites : codes, circulaires, procédures, etc.) n'est pas suffisante. Il faut, comme l'affirme le répondant ADII15, *« l'apport humain et la finesse pour exploiter le support de l'information d'où l'importance de l'expérience et l'accumulation du savoir »*.

Cette idée est confirmée par d'autres répondants. Le répondant ADII4 affirme, par exemple, que *« dans les textes (réglementaires), vous ne trouvez pas des réponses à des problèmes qui surgissent et pour lesquelles il faut trouver une solution rapidement parce qu'il y a de grands enjeux économiques et financiers. L'expertise de quelqu'un d'expérimenté est d'un grand apport dans ces cas »*.

Les répondants insistent sur l'expérience comme outil d'accumulation des connaissances

tacites. En effet, pour le « *métier de douanes, la formation n'est pas suffisante. Il faut exercer et acquérir de l'expérience sur le terrain et avec le contact des pairs ce qui donne de l'importance à la connaissance tacite. L'ADII a fait un chemin important en termes d'explicitation des connaissances avec la mise en place des procédures, des manuels et des systèmes automatisés mais les connaissances tacites ont plus d'importance* » (ADII12).

Au niveau de l'ADII, la connaissance tacite est importante mais son partage et sa diffusion sont limités comme l'affirme le répondant ADII13 : « *on trouve beaucoup de connaissances et beaucoup d'expertise mais leur diffusion reste limitée et dépend de chacun du fait qu'on ne peut pas obliger quelqu'un à partager l'information. Ça reste toujours perçu comme un pouvoir et un privilège* ».

Les efforts de l'ADII en termes de gestion de l'information ont permis un accès facile aux connaissances explicites. Toutefois, pour les connaissances tacites des problèmes d'accès, de partage et de diffusion se posent. Le répondant ADII13 affirme à ce propos :

« On trouve à l'ADII beaucoup de connaissances tacites et d'expertises mais leurs diffusion reste limitée et dépend des personnes du fait qu'on ne peut pas obliger quelqu'un à partager l'information. Ça reste toujours un pouvoir et un privilège. Lorsqu'on demande à quelqu'un de partager c'est comme si on lui enlève une partie de son pouvoir ».

Le répondant ADII7 insiste lui aussi sur la difficulté de gérer les connaissances tacites. Il affirme dans ce sens que « *tout ce qui est explicite à la limite, on peut le maîtriser et le mettre sur un système d'information mais l'implicite (la pratique le savoir-faire et savoir être), on ne peut pas le maîtriser facilement. Ça dépend de la qualité du manager et de sa conception de la chose* ».

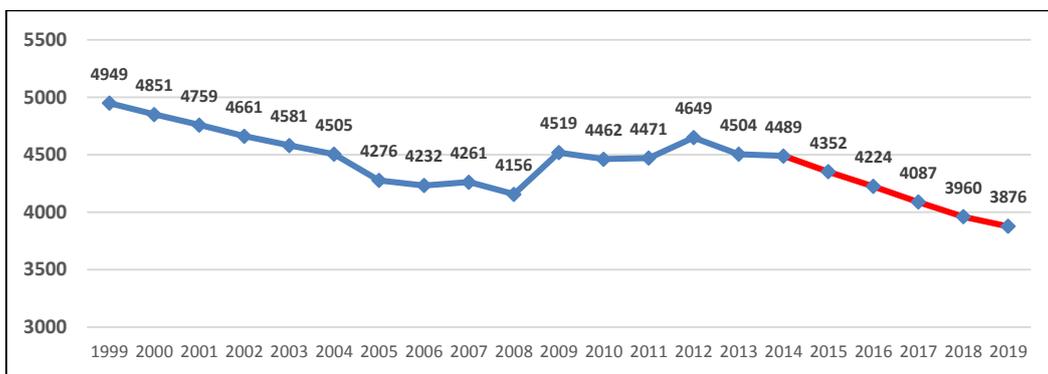
La douane est un métier complexe et qui nécessitent une multitude de connaissances qu'elles soient explicites et tacites. Il ressort des entretiens menés une prise de conscience de l'importance des connaissances dans la réalisation des missions de l'ADII. Cette importance est confirmée également par les études et recommandations de l'OMD et par les expériences

des douanes de certains pays. Toutefois, le départ des compétences à la retraites présente un risque de perte des connaissances critiques pour l'ADII.

6.1.2. Les départs des compétences à l'ADII

L'ADII compte à fin 2014 quelques 4489 collaborateurs. Cette population a connu des fluctuations en fonction des départs à la retraite et les recrutements qu'a connus l'ADII ces dernières années (voir Figure 34).

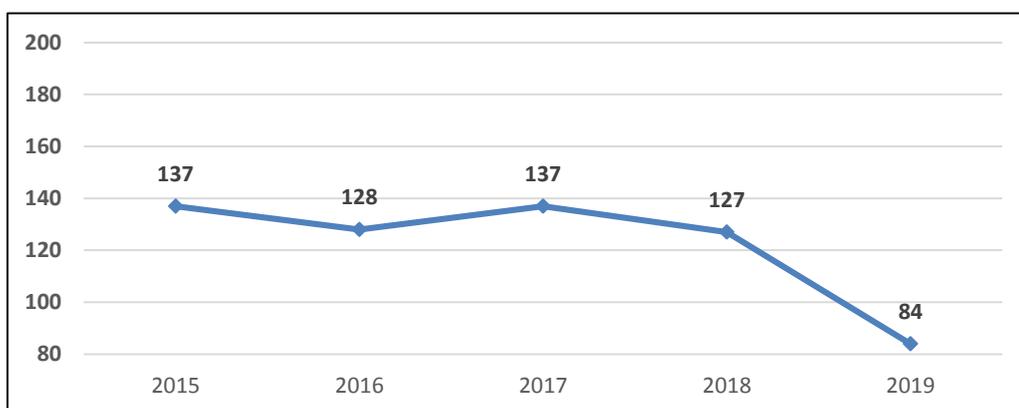
Figure 34 : Evolution de l'effectif total de l'ADII entre 1999 et 2019



Source : ADII

La structure démographique de cette population est variée avec 18% de moins de 35 ans, 51% sont entre 35 et 49 ans et 31% âgés de plus de 50 ans (voir Figure 25). Autrement dit, pas moins de 1391 collaborateurs partiront à la retraite entre 2015 et 2025. Sur les cinq prochaines années (2015-2019), plus de 600 collaborateurs seront admis à la retraite avec une moyenne de 123 départs par an (voir Figure 35).

Figure 35 : Nombre de départs à la retraite prévus entre 2015 et 2019



Source : ADII

Sur les 603 départs prévus entre 2015 et 2019, 90 sont des responsables expérimentés. Ils représentent 30% de l'effectif des responsables de l'ADII. Certains postes de responsabilité sont plus touchés que les autres et notamment les Directeurs régionaux (88% soit 7 directeurs sur 8), les Chefs de circonscription et Sous-directeurs régionaux (69%), les formateurs permanents au niveau de l'IFD (80%), les Chefs de services régionaux (42%) et les Ordonnateurs (26%) (Zehhaf, 2015, p.4).

Ces départs touchent beaucoup plus les directions « métier » et de ce fait leur impact est plus perceptible. En effet, si par exemple les activités de programmation et de la gestion de l'information ne sont que peu touchées par ce phénomène comme l'affirme le répondant n° ADII3, d'autres métiers sont plus touchés comme le corps actif (les brigades) comme l'affirme le répondant ADII18 :

« Pour ce qui est du départ à la retraite, notre filière a été la plus touchée. Le nombre d'officiers experts capables de garantir le transfert d'informations est limité ».

Le problème se pose également avec au niveau des régions et notamment les directions importantes en termes d'effectifs et d'activités. Le répondant ADII1 évoque le cas de la Direction Régionale de Casa Port considérée comme « l'école des douanes » puisque la majorité des cadres et responsables de l'Administration Centrale et des autres directions passent par cette direction. Il affirme :

« Les départs à la retraite au niveau de la direction régionale de Casa Port sont importants notamment en termes qualitatifs : les départs de beaucoup de responsables (management et opérationnels) qui ont accumulé une grande expérience. Un problème de relève est posé ».

Ces départs arrivent dans une conjoncture où l'ADII doit relever un autre défi : accompagner les différents chantiers économiques initiés par le Maroc. Pour y répondre l'ADII a mis en place une politique de renforcement de ses effectifs comme l'expliquait déjà en 2011 le Chef de Division des Ressources Humaines de l'ADII. En effet, « après une baisse drastique des effectifs de la douane suite à des vagues de départ à la retraite (environ 15% de l'effectif total, qui se

situé à 4.450, seront admis à la retraite d'ici 2016), et suite aux besoins ressentis pour accompagner les chantiers des infrastructures portuaires, aéroportuaires, zones franches, marinas..., le remplacement des retraités et la prise en charge de ses nouvelles missions, l'ADII s'est engagée dans une politique de renforcement ciblé de ses effectifs » (Zehhaf & Benchekroun 2011).

Le répondant ADII2 résume clairement cette situation. Pour ce répondant, « *l'ADII se trouve donc devant un double défi :*

- *la croissance de ses activités pour diverses raisons : les accords de libre échanges et le démantèlement tarifaire ont engendré une croissance des volumes d'échange, l'accompagnement par l'ADII des projets d'infrastructure (ports, aéroports, création de MEAD, etc.) et donc des besoins en effectif en croissance*
- *un effectif amoindri par des départs à la retraite non remplacés (dans les délais). »*

Par ailleurs, l'ADII a eu des difficultés à recruter à cause des contraintes budgétaires de l'Etat notamment avant 2009. C'est dans ce sens que le répondant ADII2 insiste sur un équilibre à trouver entre les départs à la retraite et les recrutements :

« L'équilibre entre les départs et recrutements est important à analyser. Si, le nombre de départs à la retraite est une donnée maîtrisée, celle des recrutements ne l'est pas. Le nombre de recrutements dépend des postes budgétaires attribués qui dépend des contraintes politiques et économiques du gouvernement. Avant 2009, il y avait peu de recrutement. Après, et dans un effort de rattrapage, il y a eu sur quelques années des recrutements en grand nombre ».

La vague des recrutements s'est poursuivie ces quatre dernières années mais le métier des douanes est spécifique et nécessite une formation adaptée. Une formation de base d'une année est d'ailleurs prodiguée à toutes les nouvelles recrues au niveau de l'IFD de l'ADII. Dans le cadre de cette formation, l'ADII fait intervenir de plus en plus les experts métiers en plus

des formateurs permanents de l'IFD. Le répondant ADII4 affirme que l'ADII travaille avec « *des experts métier à la veille de leur départ en retraite et ce sont eux qui établissent le cahier de charges des formations* ».

L'IFD, en charge de la formation, trouve des difficultés à garder les bons formateurs. Ils partent vers d'autres fonctions. Le répondant ADII5 affirme que « *Le départ des formateurs est un risque majeur pour l'IFD. Les formateurs partent pour d'autres fonctions et certains à la retraite. Les remplaçants n'ont pas toujours la même maîtrise et les mêmes compétences notamment andragogiques* ».

Mais même avec une bonne formation, les nouvelles recrues ne sont pas opérationnelles tout de suite. Le répondant ADII9 l'illustre en affirmant « *qu'il est difficile de remplacer ces personnes tout de suite* ». Les répondants estiment qu'il faut entre trois et cinq ans pour une nouvelle recrue pour devenir opérationnelle sur les métiers de base de la douane comme le résume le répondant ADII2 :

« Pour être opérationnelle, une nouvelle recrue a besoin de 3 à 5 années : une année de formation de base, une autre d'adaptation (en double avec un agent ancien) et une à trois années pour intégrer l'ensemble du processus et les secrets du métier. L'essentiel du savoir-faire est acquis sur le terrain ».

Les départs à la retraite sont des départs prévisibles puisque, théoriquement, l'organisation a une gestion prévisionnelle des effectifs. L'ADII, comme les autres organisations publiques marocaines, a connu, en 2005, une opération de départ volontaire non planifiée (Ministère de la modernisation des secteurs publics 2005). Cette opération a eu un certain nombre de conséquences qui doivent être analysées pour en tirer des leçons.

Lors de l'opération de départ volontaire à la retraite, 197 personnes ont quitté l'ADII (voir Tableau 23). Ce nombre est supérieur au nombre de départs annuels prévus dans les cinq prochaines années. Toutefois, le nombre de départs des catégories supérieures est très élevé (102 départs).

Tableau 23 : Répartition des départs volontaires par échelle de rémunération

Echelle	Nombre de départs
2	1
3	2
4	4
5	6
6	12
8	26
9	5
10	3
11	36
Hors Echelle	102
Total	197

Source : ADII

Peu d'études ont été menées pour évaluer l'impact de cette opération sur l'administration publique marocaine et la continuité de ses activités. Les études réalisées par le gouvernement marocain pour évaluer cette opération ont plus insisté sur les gains financiers engendrés par cette opération (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006; Ministère de la modernisation des secteurs publics 2005). L'étude d'évaluation de cette opération affirme que certaines analyses dites « *complémentaires* » doivent être réalisées pour mesurer les impacts. Ces analyses devraient concerner les aspects suivants :

- Caractéristiques des départs par qualification,
- le degré de répartition des profils par région,
- Appréciation du degré « *d'appauvrissement* » de la fonction publique en compétences indispensables. (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG, 2006, p.25)

Au niveau de l'ADII, les impressions des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche ont relevé les effets de cette opération sur l'organisation et son fonctionnement. Pour un grand nombre d'interviewés, cette opération a permis une prise de conscience des effets des départs des compétences. Le répondant ADII16 le confirme. Pour ce répondant, « *Le départ massif à la retraite est une réalité. Ses effets ont été ressentis avec l'opération du départ volontaire d'où la stratégie de redéployer les effectifs* ».

Ce manque d'effectifs suite à l'opération de départs volontaire a eu plusieurs conséquences au niveau de l'ADII à tel point que, comme le confirme le répondant ADII2, « *l'ADII a abandonné certaines activités (le contrôle à l'atterrissage par exemple) et le pouvoir dissuasif. Deux activités, qui avec le risque sécuritaire, prennent aujourd'hui plus d'ampleur* ».

Le départ volontaire a eu également comme conséquence la prise de conscience de la perte de compétences et connaissances critiques. Comme l'affirme le répondant ADII16, « *le départ volontaire a déclenché cette problématique en relation avec le transfert des compétences* ». Problématique qui nécessite une réponse globale. Pour ce répondant, « *le problème de la relève est posé à l'ADII. Les métiers de douanes nécessitent une expérience et un apprentissage sur le terrain. Malgré les recrutements massifs ces dernières années et les efforts en matière de formation avec la mise en place de la GPEEC, il est difficile d'assurer la relève* ». Cette problématique devient aujourd'hui structurelle avec les départs massifs à la retraite et pose la question de perte de connaissances critiques de l'ADII. Cette perte est un risque que les organisations publiques doivent comprendre et mesurer pour atténuer ses effets.

6.1.3. Le risque de perte des connaissances critiques à l'ADII

L'évaluation faite par le gouvernement marocain de l'opération de départ volontaire à la retraite révèle que le « *départ des seniors, en particulier ceux ayant une grande expertise, n'a pas été atténué par la mise en place de dispositifs de coopération permettant à l'administration de profiter de cette expertise après le départ des cadres concernés* » (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG, 2006, p. 51). Cette étude reconnaît ainsi implicitement une perte de connaissances avec le départ volontaire à la retraite.

Si le vieillissement des collaborateurs est une réalité perçue au niveau des entreprises et des administrations publiques marocaines, une prise de conscience du risque de perte des connaissances critiques avec les départs massifs à la retraite est de plus en plus présente. En effet, les « *seniors, ayant contribué au développement de l'entreprise à ses débuts, détiennent un capital de savoir-faire qui ne sera transmis aux nouvelles générations que s'ils sont*

impliqués dans un processus de transfert et de partage d'expériences » (Benchekroun 2011).

La perte des connaissances critiques est devenue une préoccupation de certains ministères. Pour le Ministère de l'Economie et des Finances, l'une de ses préoccupations face aux départs à la retraite est de « *sécuriser la disponibilité des compétences critiques et limiter les risques de dysfonctionnement suite à un départ* ». Ce ministère a fait de la préservation des connaissances critiques un objectif majeur (Ministère de l'Economie et des Finances 2014c).

Le risque de perte des connaissances critiques n'est pas spécifique au Maroc. C'est une réalité imposée aux organisations par les évolutions démographiques et les contraintes économiques. Les administrations de douanes ne font pas l'exception. Elles se trouvent devant une situation difficile avec des départs massifs à la retraite couplés à des difficultés de recrutement à cause des risques budgétaires. Cette situation engendre un risque majeur de perte de connaissances organisationnelles critiques comme l'affirment Fournel et al. (2012, p.39):

« Due to the current economic situation, Customs is limited in its ability to refresh its workforce through recruitment. Many administrations are seeing a gradual ageing of their workforce. Whilst an older workforce brings the benefits of experience and embedded relationships, it also presents challenges. An older workforce – one which has a higher proportion of workers close to retirement – presents a risk for Customs administrations in terms of institutional knowledge leakage, unless there is a really effective knowledge management system in place ».

Lors de cette recherche, la majorité des répondants affirment qu'il y a une prise de conscience de la perte des connaissances critiques avec les départs à la retraite. Pour ces répondants, c'est avec l'opération de départ volontaire que cette prise de conscience est née. Dans ce sens, le répondant ADII19 affirme qu'il « *n'y avait pas cette prise de conscience. Elle n'a vu le jour qu'une dizaine d'années précisément après le départ volontaire* ». Le répondant ADII16 affirme, pour sa part, que l'opération de départ volontaire à la retraite « *a déclenché cette problématique en relation avec le transfert des compétences* ». Pour le répondant ADII8, « *des personnes ont quitté l'administration et ont laissé des postes vacants qui nécessitent beaucoup*

de moyens pour accompagner ceux qui les remplacent ».

De manière générale, les répondants estiment que les départs à la retraite ont un impact en termes de perte de compétences et de connaissances critiques. Le répondant ADII1 est clair à ce sujet : *« L'impact principal des départs à la retraite est la perte de connaissances critiques. La prise de conscience de l'impact de ces départs a été relevée depuis 2007 »*. Le répondant ADII12 affirme qu'au Maroc un passage de relais générationnel est en cours. En effet, les gens nés au lendemain de l'indépendance sont en train de quitter massivement la fonction publique. Il ajoute qu'à la douane, ces départs auront un impact certain :

« Nous avons 150 départs à la retraite par an. Et donc ça devient quelque chose d'important. Ces 150 c'est autant de savoirs et certains sont des piliers, des écoles. Sur cette année, nous avons perdu 2 ou 3 collègues qui étaient sur le contentieux et qui avait un savoir-faire remarquable, des écoles de jurisprudences. Ces gens-là quand ils partent, c'est une perte énorme pour l'administration ».

Mais cette prise de conscience ne traduit pas, au niveau des répondants, la même appréciation de ce risque : certains le considèrent comme une menace ou risque majeur alors que pour d'autres c'est un risque certes mais qui reste mineur.

Globalement, les départs massifs à la retraite ont des effets négatifs sur l'ADII. Ce constat a été fait avec l'opération de départ volontaire à la retraite comme l'affirme le répondant ADII20 :

« L'opération de départs volontaire à la retraite a eu comme effet une cassure ou une rupture au niveau de l'ADII. Ses effets négatifs sont nombreux et l'ADII n'était prête à y faire face. L'impact de ces départs s'est ressenti notamment au niveau de certains métiers spécifiques ».

Le répondant ADII19 donne un exemple à travers les départs au niveau du personnel travaillant dans *« la première ligne »* et que l'ADII a eu des difficultés à les remplacer malgré les recrutements faits par l'ADII :

« Il y'a beaucoup de départs puisque l'administration à un certain temps a opté pour un recrutement massif d'où l'existence d'une divergence entre les deux générations entre 1990 ou 1993. Cette vague de recrutement a touché surtout les cadres supérieurs (échelle 11). Ces personnes ne sont pas destinées à la première ligne. Il y'a eu donc un manque puisque plusieurs personnes de première ligne et qui ont atteint l'âge de la retraite ne pouvaient pas être remplacés par des gens ayant la même compétence d'où les ruptures perçues. »

Le répondant ADII21 donne un exemple précis des risques de pertes des connaissances et compétences critiques et leurs impacts sur les activités de l'ADII à travers le métier des « produits pétroliers » :

« C'est la problématique qui a été posée depuis le départ volontaire, au niveau de l'administration des douanes. La réflexion est là depuis 2005 en commençant à mettre en place des guides de procédures pour tous les corps de métier. C'est des guides qui existent et sont actualisés au fur et à mesure mais pour certains corps de métier on a senti un vide. Je cite l'exemple des produits pétroliers : actuellement on a un problème parce que la compétence n'a pas été transmise au moment voulu. Il y eu des départs à la retraite de gens qui étaient en charge de cette partie du service et qui ont emmené avec eux leurs connaissances et compétences. On a retrouvé des documents mais pas leur savoir-faire et le travail proprement dit non. On est en train de reconstituer tout ça et on peine à le faire. C'est un cas qui est assez spécifique mais il y a d'autres corps de métier avec lesquels on aura le même problème. Il faut en effet que la réflexion soit plus globale. »

Mais le risque ne se limite pas au personnel de la première ligne. Il touche également l'encadrement puisque l'ADII trouve parfois des difficultés à trouver les bons profils pour assurer les postes de responsabilités comme l'affirme le répondant ADII4 :

« Nous avons constaté que lorsque des responsables partent à la retraite, et que l'administration lance des appels à candidature pour les postes de responsabilité

vacants, le jury est parfois consterné car rares sont les candidats qui ont le profil exigé : c'est soit des personnes qui travaillent et qui ont acquis des connaissances sur le tas, soit ne cernent pas bien les exigences du poste faute de formation et peut être faute d'expertise ».

La perte des connaissances est un risque au niveau de certains métiers. La prise de conscience de ce risque a conduit l'ADII à entreprendre un certain nombre d'actions. Toutefois, comme l'affirme le répondant ADII6, ces actions ne sont pas suffisantes. Pour ce répondant, *« au niveau de l'ADII et notamment pour les structures métier, la perte de connaissances critiques suite aux départs à la retraite est une réelle menace. L'ADII a fait beaucoup d'efforts au niveau de son système d'information pour atténuer les effets des départs mais ce n'est pas suffisant. »*

En revanche, pour d'autres répondants, les efforts de l'ADII en matière de système d'information, recrutements, formation et élaboration des procédures, font que l'impact des pertes des connaissances et compétences critiques est mitigé. Ceci amène le répondant ADII15 à dire *« qu'il y a une perte de connaissances qui n'est pas flagrante mais du moins ressentie »*. Le répondant ADII10 affirme de son côté que le risque n'est si élevé *« dans la mesure où l'administration a recruté des cadres supérieurs et a élaboré des manuels. Un manuel c'est un outil de transfert de connaissances. Tout ce qui était monopolisé par une personne existe maintenant dans des manuels »*. Le répondant ADII8 va dans le même sens en affirmant que ce n'est pas un impact critique *« étant donné que notre administration a déjà anticipé : réglementation, des guides, etc. sont accessibles et à la portée de tout le monde »*.

Avec le départ volontaire, l'ADII avait donc une occasion pour apprécier l'impact des départs de ses compétences et se poser la question de la préparation à une situation de perte des connaissances critiques. Le répondant ADII7 se pose des questions à ce propos :

« Est ce qu'on s'est préparé suffisamment pour faire face aux départs ou non ? Une jeune recrue n'est pas forcément opérationnel dans les délais et il va falloir l'encadrer, l'accompagner et lui assurer le cadre favorable pour qu'il puisse évoluer puis devenir exigeant en termes de rentabilité ».

Ce même répondant affirme qu'il faut « *accorder l'importance qu'il faut à la sécurisation des connaissances de manière générale. Donc veiller à ce que l'organisation n'en souffre pas lors des départs à la retraite* ».

La nature et les spécificités des métiers des douanes font que les connaissances ont une importance stratégique. Ce sont des métiers qui nécessitent une formation spécifique et un apprentissage et une accumulation de connaissances et d'expériences sur le terrain. Notre étude terrain a permis de relever cette importance des connaissances tacites dont certaines sont critiques et détenues par des compétences expérimentées.

Les départs à la retraite de ces compétences expérimentées mettent en exergue le risque de perte des connaissances critiques pour l'ADII. Notre étude montre que ce risque est perçu par le management et les douaniers et des initiatives pour y faire face ont été mises en œuvre. La revue de ces initiatives qui mobilisent les TIC et la formation notamment montre l'absence d'une vision globale mettant en évidence les enjeux des connaissances pour l'ADII.

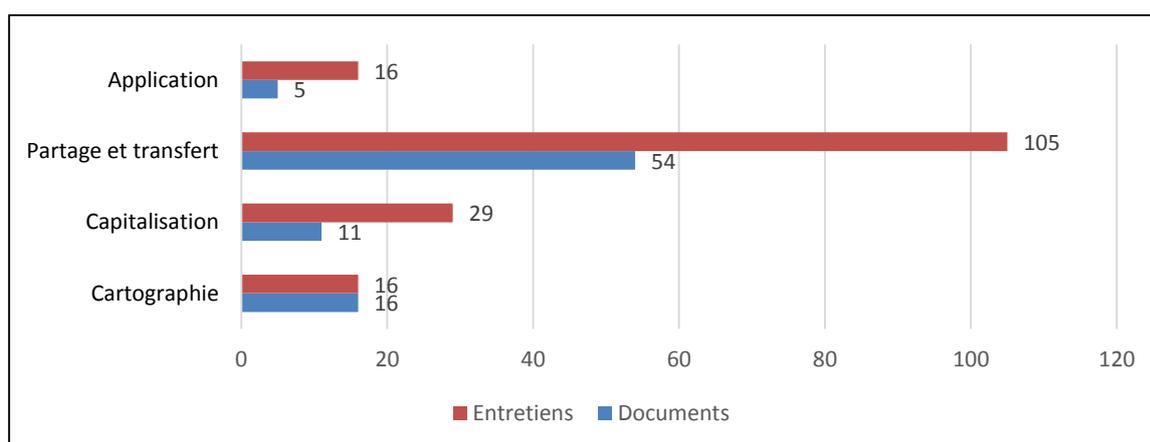
La « sécurisation » et la préservation des connaissances critiques nécessitent, en plus de la prise de conscience du risque de perte des connaissances critiques et son impact sur la continuité des activités de l'organisation, la mise en place de processus et de facteurs favorisant la gestion de la continuité des connaissances.

6.2. Les processus de la gestion des connaissances au sein de l'ADII

Nous avons identifié dans le cadre conceptuel de cette recherche quatre processus clés pour la GCC à savoir, la cartographie, la capitalisation, le transfert et l'application des connaissances. Nous allons, dans ce qui suit, analyser ces processus dans le contexte de l'ADII en se basant sur les éléments empiriques collectés dans le cadre de l'étude terrain réalisée dans le cadre de cette recherche.

Au niveau de l'étude empirique, la documentation collectée et analysée et les entretiens réalisés ont plus discuté le processus transfert que les autres processus. Ceci montre l'importance de ce processus qui est au cœur de la problématique de cette recherche (voir Figure 36).

Figure 36 : nombre de codes pour la catégorie "processus" par source



Dans ce qui suit, nous allons discuter en détail ces processus au vu des résultats des données collectées et codées.

6.2.1. Cartographie des connaissances

La cartographie est un processus clé dans la GCC. Il vise à identifier les domaines de connaissances nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Comme présenté dans le cadre conceptuel, ce processus comprend trois étapes clés : l'identification des connaissances utiles, la construction de la cartographie des connaissances et l'analyse de la criticité (Ermine 2004, p.108).

Dans cette étude, nous avons essayé de cerner ce processus à travers l'analyse documentaire des pratiques en place et à travers les entretiens avec les acteurs des différents métiers au niveau de l'Administration Centrale et au niveau des Directions Régionales. Les résultats de ce travail montrent l'inexistence d'une cartographie des connaissances à proprement dite au niveau de l'ADII. Toutefois, les outils de la GPEEC peuvent être un support pour l'identification des connaissances critiques et la construction de la cartographie. En revanche, l'analyse de la criticité nécessite la mise en place d'outils spécifiques.

6.2.1.1. Les outils de la GPEEC et la cartographie des connaissances

Comme l'affirme le répondant ADII1, « l'ADII a mis en place en 2007 Un référentiel des emplois

et des compétences et depuis trois années (2010) pratiquent les entretiens d'évaluation. Ces outils permettent d'identifier et de repérer les compétences et les connaissances utiles ». Le répondant ADII2 explicite plus cette idée en affirmant que « le Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) peut être assimilé à une cartographie des connaissances. L'ADII a initié en 2010 un processus d'évaluation des compétences qui permet d'identifier les déficits et planifier les actions de formation en conséquence. Ce processus est en amélioration continue ».

Les entretiens d'évaluation ont été initiés en 2012 au niveau des directions régionales et en 2013 au niveau de l'administration centrale. Les objectifs de cette évaluation sont : le renforcement des capacités des managers, le renforcement des capacités des responsables RH au niveau des directions régionales et la collecte d'informations pour établir une cartographie. Pour le répondant ADII2, « le processus est de plus en plus maîtrisé et il est utilisé comme une base pour les actions de formation, pour le redéploiement et la mobilité et pour la promotion au niveau des postes de responsabilités ».

La réflexion sur la mise en place de la GPEEC a commencé avec les réformes douanières au Maroc dans les années 2000. Elle s'est faite de pair avec une réforme structurelle visant la réorganisation des services et la redéfinition des liens hiérarchiques. Dans ce sens, « un référentiel d'information comprenant le détail des activités, des tâches, des conditions de travail, des responsabilités à exercer ainsi que du champ de technicité et du niveau de connaissance requis, a donc été établi » (Steenlandt & De Wulf, 2003, p.16).

La GPEEC au niveau de l'ADII s'appuie sur trois principaux outils :

- La cartographie des emplois qui regroupe l'ensemble des emplois de l'ADII en quatre familles : management, fonctionnel, opérationnel et support ;
- Le dictionnaire des compétences qui recense pour chaque emploi les compétences requise. Ces compétences ont été regroupées en trois grandes familles : techniques, managerielles et transversales et, enfin, comportementales ;
- L'entretien d'évaluation qui est réalisé annuellement et vise à mesurer le « gap » entre les connaissances requises pour la réalisation d'une activité et les connaissances et les compétences dont dispose une ressource humaine. L'objectif est de sortir avec des

actions pour corriger ce « *gap* ».

La GPEEC est la base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique GRH (Zehhaf 2015). Son objectif est de mieux appréhender le capital humain de la Douane aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif et de cerner davantage les problématiques de recrutement, de gestion de carrière et de mobilité.

L'ADII ne dispose pas d'outils de cartographie de connaissances mais peut s'appuyer sur les outils de GPEEC pour le faire. Pour le répondant ADII5, c'est déjà le cas. Il affirme qu'il n'y a pas « *de cartographie des connaissances proprement dite mais il se fait dans le cadre de la GPEEC à travers l'évaluation annuelle des compétences et l'élaboration du dictionnaire des compétences. Par ailleurs, une identification des détenteurs des connaissances critiques se fait dans le cadre des cycles régionaux de formation. Un vivier de formateurs est constitué avec ses personnes à qui on fait une formation de formateurs.*

Les outils de la GPEEC peuvent offrir ainsi une base pour identifier les connaissances de l'ADII. Ils peuvent également servir pour la construction de la cartographie avec l'apport d'autres outils notamment l'Intranet et le « Document Management System ».

6.2.1.2. Intranet et cartographie des connaissances

D'autres répondants affirment que l'Intranet peut également offrir une base pour la construction de la cartographie des connaissances. Le répondant ADII6 affirme que « *l'ADII n'a pas effectué une cartographie des connaissances et ne dispose pas d'outils spécifiques pour le faire. Néanmoins, lors de la refonte de l'intranet de l'ADII une organisation par domaine a été adoptée et qui peut être un point de départ pour une cartographie des connaissances. D'autant plus, que l'alimentation des rubriques de l'intranet se fait par les structures concernées par le contenu de chaque rubrique* ».

D'autres répondants affirment que le système de gestion documentaire et l'organisation de contenu des différentes bases de données de l'ADII peuvent être la base d'une cartographie des connaissances. Pour le répondant ADII3, « *l'ADII a mis en place un « Document*

Management System » dans lequel chaque entité intègre des documents et leur affecte des mots clés (tags). Par ailleurs, les bases de données informatiques mises en place par l'ADII permettent de cartographier les informations par processus ».

Si ces différents outils combinés (GPEEC, Intranet, etc.) permettent l'identification des connaissances, la mesure du « gap » entre les connaissances utiles et celles disponibles, ils n'offrent pas en revanche la possibilité d'analyser la criticité des connaissances.

6.2.1.3. Analyse de la criticité

Le processus de la cartographie des connaissances ne peut être complet sans une analyse de la criticité permettant d'identifier les connaissances critiques et le risque de perte de ces connaissances. A travers cette étude, un constat clair se dégage : L'analyse de la criticité n'est pas pratiquée de manière systématique. C'est beaucoup plus des initiatives individuelles au niveau de certaines entités.

La GPEEC offre la possibilité de mesurer, à travers le dictionnaire des compétences notamment, le niveau de maîtrise des connaissances. Cette mesure peut être la base des actions de formation. Le répondant ADII4 l'explique à travers l'exemple de la fonction d'ordonnateur :

« Pour un ordonnateur, on travaille sur la fiche de poste. Cette dernière figure sur le référentiel des emplois et compétences. On décortique, on examine et on épiluche la fiche poste par poste et dans cette fiche il y a un dictionnaire de compétences avec une mesure de 1 à 4. Il y a des connaissances qui sont vraiment importantes (par exemple le classement tarifaire, l'évaluation en douane) qui doivent avoir une note de 4/4 et donc on doit mettre l'accent sur ces aspects. Dans la formation d'un futur ordonnateur, le programme est fait de telle manière à répondre aux exigences du poste de travail ».

L'analyse de la criticité telle que définie dans le cadre conceptuel de cette étude (Ermine 2010) n'est pas pratiquée au sein de l'ADII. Toutefois, le plan de transfert des compétences initié au niveau du MEF (Ministère de l'Economie et des Finances 2014c) insiste explicitement sur la

nécessité d'identifier les connaissances critiques au niveau de chaque direction. La note du Ministre des de l'Economie et des Finances du 03 décembre 2013 met en valeur la nécessité d'Identifier « *au niveau de chaque Direction (...) les détenteurs de compétences critiques, les bénéficiaires potentiels du transfert ainsi que les modalités de transfert, et procéder au transfert selon la modalité retenue* ». Les modalités d'identification des compétences critiques ont été définies dans les documents de ce projet mais repose principalement sur la réalisation d'une entrevue d'identification des compétences critiques.

Les critères de criticité retenus dans le cadre de ce projet sont les suivants :

- « **Rares**, maîtrisées par un nombre très restreint de personnes (en interne comme en externe) et le temps d'acquisition de la compétence est long ;
- Représenter une **valeur stratégique** pour le MEF, c'est-à-dire contribuer à la chaîne de création de valeurs et stratégiques pour le MEF.
- **Non transférables par les voies d'apprentissage conventionnelles** ou à formaliser dans un support de conservation des connaissances connues (guide, procédure, manuel,). Elles sont davantage reliées à l'expérience et au vécu de l'individu.
- Présenter **un risque RH élevé**, la perte de ces compétences risque-t-elle d'impacter l'organisation et l'efficacité de ses processus ? Ou du moins de perturber les activités des personnes de l'entité ? » (Ministère de l'Economie et des Finances, 2014c, p.5).

La cartographie des connaissances est un processus qui vise à identifier les connaissances critiques et leurs détenteurs. Ceci passe par l'identification des connaissances requises et celle disponibles ainsi qu'une analyse de la criticité de ces connaissances. L'étude menée dans le cadre de cette recherche montre que certains outils disponibles à l'ADII peuvent servir à construire une cartographie des connaissances. Toutefois, l'analyse de la criticité nécessite la mise en place d'une démarche spécifique.

Une hiérarchisation des compétences critiques devrait se faire selon les critères précités et devrait se traduire par un score. Les compétences critiques seraient classées et les priorités dégagées pour une éventuelle capitalisation.

6.2.2. Capture et capitalisation des connaissances

Capter les connaissances consiste à documenter, extraire, stocker et représenter les connaissances. Il est important, pour les organisations publiques, de capturer les connaissances tacites et explicites disponibles en interne aussi bien que chez les parties prenantes et de les documenter (Al-Yahya & Farah 2009, pp.9-10). L'objectif de ce processus est de collecter les connaissances critiques identifiées afin de faciliter leur transfert au sein de l'organisation. La capture des connaissances tacites permet d'anticiper le risque des pertes des connaissances en cas de départs des compétences. Toutefois, ce processus devrait être opérationnel bien avant le départ des ressources humaines. Faire un entretien avec un cadre partant un mois avant son départ ne sera pas suffisant pour capturer les connaissances (McNabb 2007, p.231).

Comme pour les autres organisations, ce processus est important dans les administrations des douanes. L'accumulation des connaissances se fait à travers la capture, la capitalisation et le partage des expériences. Ce corpus d'expériences ainsi accumulé, se transforme alors en une connaissance, qui peut facilement être traitée et diffusée (World Customs Organisation 2011). Les administrations de douanes qui ont initié des démarches de GC insistent sur ce processus de « *documentation des connaissances tacites* » (Anon 2015).

L'étude menée dans le cadre de cette thèse n'a pas révélé la formalisation au niveau de l'ADII d'un processus de capitalisation. Cependant, la plupart des répondants affirme que la capture et la capitalisation se fait, en pratique, via quatre outils :

- L'élaboration des procédures et guides métier ;
- Le recueil des cas et bonnes pratiques ;
- Les supports de formation ;
- Les outils du SI et la « *base de connaissances* ».

L'ADII est une administration qui a fait beaucoup d'efforts en matière de formalisation des procédures ce qui constitue une forme de « *codification* » et de capitalisation des connaissances. Le répondant ADII13 affirme que l'ADII dispose de « *procédures pour chaque*

service ». Il ajoute : « *tout ce que nous faisons, on l'accompagne par une procédure* ». Le répondant ADII11 donne plus de détails :

« L'ADII a des procédures pour chaque cas notamment en ce qui concerne les relations avec les clients (les opérateurs économiques). Ces procédures simplifient la vie : toute personne amenée à les utiliser saura quelles sont les étapes à suivre pour le différents cas rencontrés. La procédure est bénéfique aussi aux opérateurs économiques, car elle élimine la corruption et assure la transparence ».

En plus des procédures, l'ADII a également élaboré des guides et des manuels pour ces métiers. Comme l'explique le répondant ADII10, « *l'ADII a élaboré des guides et des manuels de travail. Nous avons notamment les guides d'investigation dans les entreprises et des guides par métiers : guide de contrôle de valeurs, guide de contrôle de l'espèce de marchandises, guide de contrôle des opérations économiques* ».

Le répondant ADII21 affirme que cette tendance à la codification a été accélérée avec l'opération de départ volontaire et à la retraite. Il affirme que cette « *problématique a été posée depuis le départ volontaire et l'ADII a commencé à mettre en place des guides de procédures pour tous les corps de métier. Ces guides de procédures pour lesquels ont été associés des gens du métier, ont permis de mettre en place des procédures unifiées tirées de l'expérience des cadres compétents et de capitaliser cette expérience et la mettre à disposition des cadres de l'ADII. C'est des guides qui existent et sont actualisés au fur et à mesure* ».

Le répondant ADII10 affirme que ce travail d'élaboration des procédures et de guides de travail, combiné au recrutement de cadres qualifiés, a limité l'impact des départs à la retraite des cadres expérimentés. Pour ce répondant, « *un manuel c'est un transfert de connaissances. Tout ce qui était monopolisé par une personne existe maintenant dans des manuels. Pour que le transfert soit assuré, la première des choses à faire pour les nouvelles recrues est de lire les guides et rapports d'enquête qui sont déjà archivés* ».

Deuxième voie pour capitaliser les connaissances consiste à recueillir et faciliter l'accès aux cas et bonnes pratiques en matière de douanes. A ce niveau les répondants estiment qu'il y a

encore des efforts à faire. Pour le répondant ADII7, « *il manque les bonnes pratiques, ces conseils que l'on donne à la nouvelle recrue pour qu'elle se mette dans le droit chemin* » tout en précisant que « *l'administration veille sur ce sujet. Et dans toutes les rencontres avec le top management, cette préoccupation est rappelée* ».

Toutefois, certains répondants donnent des indications à ce sujet. En effet, et comme le souligne le répondant ADII18, les cas et les bonnes pratiques sont recueillis et partagés dans le cadre des formations. Pour ce répondant, « *il existe une base de données pour les affaires qui ont nécessité l'intelligence du douanier. Ces cas sont accompagnés de photos et sont utilisés pour les formations* ». L'objectif de l'ADII est de disposer d'un musée avec des cas illustrés. Ce projet devrait être concrétisé, comme l'affirme le répondant ADII10, dans le cadre du nouveau siège de l'IFD.

La formation est citée également comme moyen de capture des connaissances critiques. Le répondant ADII5 affirme que « *le processus de formation, notamment celui de la relève, permet de capturer et partager les connaissances critiques tacites. Les formateurs sont appelés à donner des supports de cours avec des cas pratiques* ». Le répondant ADII4 précise que la préparation des cours permet une meilleure capture et capitalisation des connaissances :

« Les cours sont préparés en concert avec les experts métiers et les formateurs de L'IFD alors qu'auparavant cela se faisait uniquement par les formateurs. Cette démarche participative a rehaussé la qualité de la formation surtout par le biais des cas pratiques qu'on recueille auprès des experts. C'est un enrichissement car ce n'est plus le cours où on a plus de la théorie mais c'est plus de la pratique ».

Le répondant ADII1 va dans le même sens mais établit un lien important avec d'autres moyens de capitalisation et de partage. Il affirme que « *la capitalisation se fait dans le cadre des formations à travers les supports de cours préparés par les experts. Dans le cadre de ces formations internes l'accent est mis sur les cas pratiques et sur les bonnes pratiques. Ce dispositif est complété par des actions de tutorat et de mentorat* ». Le répondant ADII4 précise que l'accès à ces supports de formation serait facilité à travers l'Intranet. L'ADII est en train de « *retravailler la rubrique intranet de la formation justement pour classer et ranger tous les*

supports de cours ».

Ces formes de capitalisation ne seraient complètes sans l'apport des technologies de l'information. Les répondants insistent d'ailleurs sur l'importance des technologies de l'information et le SI en général dans le processus de capture et de capitalisation. Pour le répondant ADII6, par exemple, la capitalisation se fait à travers plusieurs outils et notamment :

- Le système BADR qui permet l'archivage de toutes les transactions avec une possibilité de recherche et une dématérialisation complète du processus de dédouanement est en cours ;
- L'intranet ;
- Les supports de formation.

Par ailleurs, l'ADII dispose d'un « *Document Management System* » dans lequel chaque entité intègre des documents et leur affecte des mots clés (tags) et de plusieurs bases de données permettant de cartographier et capitaliser les connaissances par processus. Le répondant ADII3 cite les exemples suivants :

- Le système BADR pour le dédouanement ;
- Le système Riad pour la gestion des ressources ;
- Une base de données des actes de gestion ;
- Un système décisionnel
- Etc.

Certains répondants estiment que ces bases de données peuvent être considérées comme une base de connaissances. Dans ce sens, le répondant ADII1 affirme que l'ADII ne dispose pas de « *base de connaissances mais le système BADR inclut dans sa dernière version les bonnes pratiques. En plus, une initiative de diffusion électronique des supports des cours et autres documents a été lancée* ».

L'ADII avait déjà initié en 2009, l'ébauche d'une base de connaissances pilote portant sur le domaine des ressources humaines. D'autres projets se rapportant au contentieux et aux

pratiques de gestion budgétaire devraient être lancés pour enrichir le dispositif de Knowledge management (KM) dans l'optique de l'atteinte de trois objectifs majeurs :

- L'indexation de l'intégralité des documents diffusés sur le portail. Aujourd'hui, tous les documents sont référencés dans une source unique accessible à partir de n'importe quelle rubrique du portail ;
- l'extraction des documents et des données destinés à alimenter le portail à partir des différentes briques du système d'information de l'ADII ;
- la possibilité de disposer d'une base de documents unique pour alimenter et les portails intranet et internet.

Ce travail a permis à l'ADII d'avoir un intranet riche et contenant l'essentiel des informations utiles au cadres et agents. Pour l'ensemble des répondants, cet intranet est un outil à la fois de capitalisation et de partage des connaissances. L'intranet, son contenu et son apport seront traités au niveau du processus relatif au transfert et partage des connaissances.

Au niveau de l'ADII, et comme le montre cette étude, une tendance à la codification des connaissances est notée. Elle est supportée par une volonté de dématérialisation avec un certain nombre de processus métiers totalement automatisés. Par ailleurs, la capitalisation des connaissances partagées lors des formations permet de constituer et d'enrichir une base des connaissances. Toutefois, il ne ressort pas de notre étude un processus de capitalisation clairement établi mais plus des pratiques favorisant une tendance à la codification et à la facilitation du transfert et partage des connaissances.

6.2.3. Partage et transfert des connaissances

L'identification et la capitalisation des connaissances ne garantissent pas un usage des connaissances. Le partage et le transfert des connaissances au sein de l'organisation est le processus clé pour une application des connaissances dans les différents processus et activités de l'organisation. Le transfert implique à la fois la transmission et l'absorption des connaissances. Le transfert n'est ainsi effectif qu'une fois les connaissances transmises sont intégrées et utilisées par le récepteur (Cong, 2008, p. 177).

La communauté douanière internationale est consciente de l'importance du partage des connaissances. L'OMD en a fait une priorité. En 2011, le Directeur Général de cette organisation affirme que *« l'OMD fonctionne comme un réseau de connaissances en partageant des informations avec ses Membres et l'ensemble des acteurs douaniers. Bien qu'elle ne soit qu'une modeste organisation, l'OMD estime que le partage, et non pas la rétention, de la connaissance a un effet multiplicateur lorsque cette connaissance touche la communauté internationale »* (World Customs Organisation 2011).

Parmi les initiatives lancées dans ce cadre au niveau de l'OMD, citons à titre d'exemple la mise en place d'une communauté en ligne appelée *« le Club de la réforme »*. Ce club fonctionne sous la forme d'un *« site web communautaire sur lequel les fonctionnaires des douanes et les chercheurs peuvent partager leurs connaissances sur des thèmes liés à la douane et au commerce international »* (World Customs Organisation 2011). Cette initiative montre aussi la prise de conscience de l'importance de la technologie dans le partage des connaissances.

Par ailleurs, les administrations des douanes font face au risque de perte de connaissances critiques avec les départs à la retraite d'experts et de fonctionnaires expérimentés. Dans ce contexte, le transfert des connaissances peut être un outil efficace pour atténuer les effets de départs des compétences.

Toutefois, le transfert des connaissances ne se limite au partage des connaissances techniques. Les compétences relationnelles jouent un rôle important dans l'exercice d'activités comme celles des douanes. En effet, la pratique a toujours été et reste la meilleure manière de s'approprier un savoir-faire d'où l'importance de pratiques telles le tutorat et le mentorat, etc.

Au niveau de l'ADII, le risque de perte des connaissances critiques est pris en considération. En 2011, le DRH de l'ADII affirmait qu'un dispositif serait mis en place dans ce sens (Benckroun 2011):

«Un dispositif de gestion dédié aux hauts potentiels sera mis en place prochainement,

afin de recenser les cadres qu'il faudra préparer pour assurer la disponibilité des ressources compétentes en nombre suffisant. Cette population, bénéficiera d'un accompagnement personnalisé et de formation adaptée».

Ce dispositif s'est traduit par un certain nombre d'initiatives notamment en matière de formation à travers la mise en place d'une formation visant la préparation de la relève et de formations en ligne (ADII 2015b). Ceci traduit l'importance de la formation dans le transfert des connaissances notamment tacites. Les personnes interviewées dans le cadre de cette étude mettent en valeur le rôle de la formation dans le transfert et le partage des connaissances aux côtés d'autres outils notamment l'intranet et le tutorat.

6.2.3.1. Partage et transfert des connaissances tacites

Les principaux outils recensés et qui servent au partage et transfert des connaissances tacites sont : la formation, le tutorat et l'encadrement, les réunions et conférences professionnelles, la mobilité et les communautés de pratiques.

La formation

La formation est citée comme le moyen principal de transfert des connaissances tacites. Pour le répondant ADII5, « *Le partage des connaissances tacites se fait principalement à travers la formation et l'implication grandissante des formateurs issus du terrain (douaniers)* ». La formation de la préparation de la relève est l'exemple souvent cité. Depuis 2012, des cycles pour des métiers spécifiques (ordonnateurs, agents de brigades, etc.) sont organisés (ADII, 2015 ; pp. 73-97). Le choix des communautés ciblées se fait sur la base de la GPEEC et du risque des départs des compétences. L'apport des experts métier et la focalisation sur les cas pratiques font de ces cycles des espaces de partage des connaissances tacites.

Par ailleurs l'échange entre participants est très enrichissant à la fois pour les participants et les formateurs. Le répondant ADII4 le confirme :

« Au niveau des formations, l'échange d'expériences entre les participants de diverses

régions est très fructueux. Il y a beaucoup de formateurs qui affirment que c'était aussi intéressant pour eux que pour les participants ».

Toutefois, un préalable à la réussite au partage et transfert des connaissances dans le cadre de la formation est la disposition et la volonté des experts et autres compétences à partager leurs connaissances avec leurs collègues. Dans le contexte de l'administration publique, c'est un défi autant la culture de partage n'est pas dominante. D'ailleurs, le répondant ADII13 l'illustre parfaitement en affirmant :

« On trouve au sein de l'ADII beaucoup de connaissances tacites et d'expertise mais la diffusion reste limitée et dépend des personnes du fait qu'on ne peut pas obliger quelqu'un à partager l'information et la connaissance ».

Pour encourager les gens à partager en assurant des formations, le MEF a mis en plus un système d'incitation en rémunérant les formateurs internes. Cette récompense, en plus de la considération, a joué un rôle dans la motivation des experts et des ressources humaines expérimentées à assurer des formations. Toutefois, des gardes fous ont été mis en place pour sélectionner les meilleurs experts. Le répondant ADII4 l'explique :

« Au début, il y a 4 ou 5 ans de cela, lorsqu'on demandait aux experts de donner des cours ou animer une formation, ils disaient non. Les responsables peinaient pour trouver les personnes idoines et pour inciter ces experts à participer à des actions de formation. Il y a eu des exceptions mais dans la majorité des cas ils refusaient. Il leur fallait une motivation. Le Ministère a établi, via une note, le statut de formateur vacataire interne avec une rémunération. L'ADII a mis une procédure et on a mis des conditions en plus de celles qui figuraient dans la note du Ministère : qu'il soit expert, qu'il ait fait une formation de formateurs et qu'il prépare un support de cours. Après la formation, si le taux de satisfaction est inférieur à 80%, on ne le recontacte plus. Donc on a vraiment instauré des gardes fous ».

L'apport des formateurs internes est bénéfique selon les personnes interviewées. Pour le répondant ADII20, « *Le principal changement au niveau de la formation est la mobilisation de*

formateurs issus du terrain qui amènent des cas réels ». D'autant plus que l'ADII dispose d'un vivier de formateurs de qualité dont certains sont des experts au niveau de l'OMD. Le répondant ADII18 confirme également l'apport des formateurs internes en affirmant que « *les responsables de filiales enseignent parce qu'il faut sortir de la théorie* ». Il ajoute :

« Avec un collègue, nous enseignons cinq matières et nous essayons d'introduire des exemples vivants en se basant sur des photos. Par exemple en matière de lutte contre la contrebande, les cas sont différents et variés et pour chaque cas, nous utilisons les photos comme illustrations. Ce travail exige le passage par des expériences sur le terrain ».

Toutefois, des difficultés persistent quand à amener les experts à partager leurs connaissances pour deux principales raisons : soit ils n'ont pas la volonté de partager ou n'ont pas la capacité « *pédagogique* » et communicationnelle de le faire. Le répondant ADII7 donne un témoignage qui illustre ces difficultés :

« On ne peut pas maîtriser ce volet. On peut tout faire : préparer le terrain, accompagner, etc. mais si la personne n'est pas prête à partager, on ne peut pas réussir. J'ai connu des collègues qui sont partis en retraite. J'ai été en charge de la formation et à la recherche de formateurs pour justement préparer ces départs et j'avoue que ça n'a pas été facile. Il ne suffit pas d'être expert pour être un bon formateur. Un bon communicateur pourrait peut-être mieux réussir sa tâche qu'un expert en la matière. J'ai approché des collègues experts, des encyclopédies dans leurs domaines, pour qu'ils donnent des cours à titre secondaire. Leur réponse était franche et sincère : ne pas avoir la capacité pédagogique de partager. Ces experts sont à l'aise pour traiter des dossiers mais transmettre des connaissances était difficile à faire pour eux ».

Au-delà des connaissances du formateur, sa capacité à animer une formation est déterminante. Le formateur, comme l'explique le répondant ADII17, « *est quelqu'un qui ne maîtrise pas le savoir, il transmet en effet une partie du savoir. Il doit animer pour que le transfert donne un résultat. Une formation peut être gâchée juste parce que le formateur*

monopolise la parole et ne laisse pas place à l'interaction ». Pour pallier ces difficultés, l'ADII a mis en place une formation spécifique pour les formateurs internes. Cette formation a pour objectif d'outiller ces formateurs en termes de pédagogie et d'animation des formations (ADII, 2015b ; pp. 100-102).

Le transfert des connaissances se fait selon les répondants à travers les différents types de formations offertes par l'ADII : de base, continue ou en ligne. Du fait de la spécificité de ses métiers, l'ADII est dans l'obligation d'offrir à toutes ses nouvelles recrues une formation de base dont la durée varie de 16 à 24 semaines en fonction de la population à former. Elle s'effectue au niveau de l'IFD.

La formation de base est destinée aux agents nouvellement recrutés ou promus aux grades supérieurs. Le contenu de cette formation est axé principalement sur :

- l'environnement juridique de l'ADII (accords et conventions, législation et réglementation douanières) ;
- les grandes thématiques douanières (dédouanement, contrôle, contentieux, etc.) ;
- de séminaires sur les métiers d'appui (systèmes informatiques de l'ADII, éthique et déontologie, pratique de l'Audit et de l'Ethique au sein de l'ADII, management des opérations commerciales, etc.) (ADII 2015a).

Par ailleurs, cette formation comporte un volet pratique à travers les stages dans les services opérationnels (trois stages dont la durée cumulée est de sept semaines) et des visites des milieux professionnels (visite du port de Casablanca, visite des transitaires et visites des entreprises) (ADII 2015a).

La formation de base comporte également des « *exercices d'ordre serré organisés au profit des agents de l'ADII et ce, dans le cadre de la formation militaire réalisée auprès des partenaires de l'Administration des Douanes notamment les Forces Armées Royales* » (ADII 2015a).

Dans la formation des nouvelles recrues, une grande importance est accordée aux stages sur

le terrain. Cette importance témoigne de la prise de conscience de la pertinence du transfert des connaissances dans les situations de travail. Comme le précise le répondant ADII18, la nouvelle recrue apprend au niveau de l'IFD comment fonctionne une filiale « *mais ça ne représente que 20% de ce qu'on est sensé savoir alors que les 80% sont accumulés sur le terrain en apprenant même des subalternes qui détiennent une longue expérience et beaucoup d'astuces* ».

La tendance actuellement au niveau de l'ADII est de donner plus de temps à la formation sur le terrain pour les nouvelles recrues. Comme l'explique le répondant ADII7, la formation à l'IFD devrait outiller la nouvelle recrue pour mieux apprendre sur le terrain :

« Nous essayons d'écourter la période de formation parce qu'on est conscient que la vraie formation, c'est le terrain. Au centre (IFD), on ne fait que donner au candidat des outils pour lui permettre de s'épanouir au niveau du terrain. Si dans ce dernier il ne trouve pas l'encadrement qu'il faut, il risque de ne pas être opérationnel. Cet encadrement dépend de la qualité du manager qui va l'accueillir, le parrainer, l'accompagner et lui assurer l'environnement nécessaire pour qu'il puisse mettre en pratique ses acquis théoriques et apprendre ».

Les nouvelles recrues, avec leur niveau de formation universitaire et la formation acquise au niveau de l'ADII, sont appelés à assurer la relève. Le transfert des connaissances est plus entre ces nouvelles recrues et les ressources expérimentés. La prise en main des activités par ces nouvelles générations est en train de changer la culture au niveau de l'ADII. Le répondant ADII13 affirme qu'avant, « *lorsqu'on évoquait une compétence, on identifie directement la personne qui détient cette compétence. Après, il y a eu des recrutements des personnes d'un certain niveau et ces nouvelles recrues lorsque qu'ils ont appris sont efficaces* ». Ce répondant ajoute que le travail de ces nouvelles recrues avec les personnes expérimentées 3 ou 4 ans avant leur départ est la meilleure garantie pour un transfert des connaissances.

Les répondants affirment dans leur majorité que la formation est un moyen important pour le transfert des connaissances tacites. Toutefois, sans un encadrement et une implication sur le terrain, le transfert des connaissances ne serait pertinent comme l'explique le répondant

ADII16 :

« Actuellement, on encourage l'encadrement de proximité pour assurer la relève. Par exemple, un chef de service proche de la retraite doit impliquer ses collaborateurs pour préparer progressivement la relève. Une autre démarche mise en place est la formation. On organise en effet des cycles pour les ordonnateurs ainsi que les formations transverses mais à mon avis c'est la formation sur le tas qui est la plus efficace. Certes la formation continue est obligatoire mais son impact sur le service à court ou moyen terme est lié à l'encadrement de proximité et l'implication ».

Le tutorat et l'encadrement de proximité

L'encadrement de proximité et le tutorat sont ainsi deux formes de transfert de connaissances au niveau de l'ADII. Comme l'affirme le répondant ADII20, *« ce contact quotidien permet un transfert de savoir et de savoir-faire concernant des problématiques réelles de métier »*. Cette pratique est utile selon les répondants dans la préparation de la relève. En effet, et comme l'explique le répondant ADII12, le plus difficile c'est d'anticiper les départs des personnes expérimentés en mettant des postes en double.

Le tutorat nécessite toutefois une volonté de partage de la part des tuteurs qui doivent jouer le jeu en assurant le rôle d'encadrement et de préparation de la nouvelle recrue ou la personne à former. Au niveau de l'ADII, cette volonté de partage diffère d'un tuteur à un autre comme l'affirme le répondant ADII7 :

« A mon avis c'est en relation avec « l'hospitalité » et la personnalité des tuteurs plutôt que les règles et procédures d'encadrement. Ce qui entre en jeu c'est la charge de travail, la personnalité et la compassion du tuteur. Ce tuteur a passé beaucoup de temps pour accumuler un capital. Il y a quelques personnes qui n'ont pas cette compassion et qui pensent qu'il faut que la recrue passe par l'apprentissage alors que d'autres consacrent du temps pour faciliter son intégration ».

Le répondant ADII17 affirme que cette pratique est très ancrée de telle façon que des experts

sont cités comme référence par les douaniers. Ce répondant affirme que des douaniers « à chaque fois qu'on entre en discussion ils se réfèrent à un ancien. Ceci démontre le degré d'encadrement dont ils ont bénéficié et qu'ils ont appris beaucoup de choses grâce à cet expert. À leur arrivée ils ont constaté que la réalité ne correspond pas à la formation mais plutôt à l'expérience ». Ce transfert de « personne à personne » au sein de l'ADII témoigne de l'importance de l'encadrement de proximité.

Toutefois, cette approche de tutorat n'est pas appréciée de la même façon par tous les répondants. Certains affirment pratiquer une forme de tutorat mais sans l'appeler en tant que telle. Le répondant ADII8 affirme à ce propos :

« On n'a pas cette approche de tuteur. Ce sont les responsables immédiats (le chef de bureau, l'ordonnateur, le sous-directeur, le directeur régional) qui doivent suivre. Au niveau des déclarations, on a un système de cotation automatique de déclaration pour la visite, mais cela n'empêche pas que le responsable immédiat organise les orientations et peut corriger certaines choses. Car ce n'est pas la même compétence quand tu donnes à quelqu'un une déclaration assez complexe de produit chimique ou de produits assez sensibles qui nécessitent beaucoup de connaissances, tu dois accompagner ce cadre ».

Le répondant ADII19 va dans le même sens en affirmant que l'encadrement de proximité permet de manière informelle de partager le savoir-faire. Pour ce répondant, « le transfert se fait de manière informelle, à travers l'encadrement des collègues. C'est à travers la hiérarchie que vous transférez le savoir. Il faut donc orienter les employés et les accompagner puisque, malgré leur position en hiérarchie, il est certain qu'ils peuvent apporter de la valeur ajoutée ».

Cette pratique de tutorat n'est donc pas formalisée mais elle constitue un principal moyen pour préparer la relève notamment au niveau de certains métiers. Elle est dans plusieurs cas à l'initiative du responsable local ou régional. Le répondant ADII21 nous relate un exemple :

« On a déjà mené une action dans ce sens. On avait le départ d'un ordonnateur qui était très expérimenté dans le domaine de la valeur, c'était en effet un expert de l'OMD dans

ce métier. Il est parti l'année dernière. Personnellement, j'ai mené une action qui a abouti. En effet à côté de lui, il y avait un inspecteur qui présentait les signes d'un bon responsable. C'était une action assez réfléchie menée en coordination avec le directeur régional qui l'a proposé pour un poste intermédiaire toujours au niveau de la direction régionale et dans le même corps du métier. Et puis au départ de l'ordonnateur expert avec l'appel à candidature il a postulé et a eu le poste parce que son profil correspondait parfaitement. C'est une expérience en miniature qui a donné ses fruits puisque ça a permis quand même d'assurer une continuité dans un métier assez sensible ».

Les réunions et « conférences » professionnelles

Autre voie de partage et de transfert des connaissances tacites, les réunions professionnelles sont souvent citées par les répondants. Le répondant ADII8, par exemple, affirme que les réunions de coordination et les briefings sont le moyen le plus utilisé pour partager les connaissances. Ce répondant affirme à ce niveau :

« On fait les réunions tous les 15 jours et des réunions inter services 1 fois par mois mais cela n'empêche qu'il y a des briefings pour des situations assez particulières ».

Certains répondants affirment le caractère obligatoire de tenir des conférences professionnelles pour certains corps de métier. Le répondant ADII2 affirme que pour les agents de brigade, « *des conférences professionnelles sont organisées obligatoirement une fois par semaine. Ces conférences sont des occasions d'échanger sur des problématiques du terrain* ». Le répondant ADII21 affirme également le caractère obligatoire des conférences professionnelles. Toutefois, pour ce répondant, ce n'est pas toujours facile dans la pratique en raison du caractère particulier de certains services :

« Le responsable a l'obligation de tenir des conférences professionnelles et des réunions périodiques avec ses subordonnées de façon à transmettre sa compétence professionnelle. Dans la pratique, certaines situations liées à la nature de certains bureaux imposent que ces réunions peuvent être tenues de façon très sommaire ou ne sont pas tenues. C'est pour ça que cette obligation a été transmise au niveau

hiérarchique supérieur. Pour l'ordonnateur, par exemple, il ne peut pas, du fait de ses occupations au quotidien, assurer ses conférences professionnelles et réunions d'encadrement professionnel. Il est donc demandé au sous-directeur régional et au chef de souscription de s'en occuper dans la limite du possible ».

Ces réunions peuvent être élargies ou restreintes en fonction des situations à discuter comme l'affirme le répondant ADII16. Des réunions de coordination qui se font au niveau de la circonscription pour regrouper les ordonnateurs et receveurs ainsi que des réunions entre le directeur régional et les responsables de la direction régionale. Ces dernières peuvent être élargies en présence des ordonnateurs, receveurs et chefs de services ou restreintes limitées aux chefs de circonscription et chefs de services.

Le répondant ADII7 fait la différence entre les réunions entre managers qui permet le partage des connaissances managériales et celles des opérationnels. Mais ce répondant affirme que ces réunions ne sont pas formalisées :

« Les réunions de coordination que j'organise mensuellement entre les différents responsables sont des occasions de transmettre un savoir au niveau managérial. Toutefois, le savoir opérationnel c'est plus au niveau des agents. Nous essayons d'organiser, dès que le temps le permet, des rencontres et des tables rondes d'échanges. On essaye de mettre en valeur les bonnes pratiques. Mais tout ça n'est pas formalisé : ça dépend plus de chaque responsable et est ce qu'il va lui accorder l'importance nécessaire ».

Mais pour certains métiers, tel le contrôle, ces réunions sont peu tenues ou prennent une forme restreinte. La raison invoquée est la confidentialité. Mais, comme en témoigne le répondant ADII10, cette culture est appelée à changer :

« On tient plusieurs réunions : des réunions de répartition des tâches, des réunions périodiques, des réunions d'encadrement. On est obligé de travailler par réunion même si on va vous dire le contraire dans d'autres directions régionales. Ils vont invoquer la discrétion et le secret professionnel comme raisons pour ne pas tenir des réunions : si

deux personnes travaillent sur un dossier, les autres ne le savent pas. Nous on a dépassé ce stade : il y a la confidentialité mais il y a la confiance ».

La mobilité

Certains répondants citent également la mobilité comme moyen de partage des connaissances. Cette mobilité peut être géographique comme elle peut être fonctionnelle. La mobilité est pratiquée mais limitée au niveau de la région. Le répondant ADII2 affirme qu'un « *système de roulement et de mobilité a été instauré. Il est mis en œuvre par les responsables sur le terrain et vise à permettre aux douaniers d'acquérir des compétences diversifiées. Cependant, ce roulement reste limité à chaque région. La mobilité inter-régions est autorisée pour convenances personnelles* ».

Au niveau fonctionnel, la mobilité est souhaitée et encouragée. Elle est source d'apprentissage pour les douaniers comme l'explique le répondant ADII20. « *Le passage par les différents postes de frontières (gare, port, aérogare, etc.) et par différents métiers (contrôle des voyageurs, des marchandises, fret, visite, etc.) permet d'acquérir une expérience* ».

Les communautés de pratiques

Les communautés de pratique comme voie de transfert des connaissances n'ont pas été évoquée par les répondants même si les responsables métiers évoquent l'existence de corps de métiers (ordonnateurs, contrôleurs, receveurs, agents de brigades, etc.) qui peuvent fonctionner comme des communautés. Mais l'idée est présente au niveau de l'ADII. D'ailleurs, et pour favoriser l'échange et la mutualisation des expériences entre les chefs de projets, « *l'année 2012 a été marquée par l'organisation de trois journées consacrées à l'animation de la communauté des chefs de projets selon des thèmes variés, tournés vers les difficultés vécues par ces derniers* » (ADII, 2012 ; p. 32).

Certains travaux de recherche ont également évoqué l'importance des communautés au niveau de l'ADII. Mazhar (2004) insistait sur la nécessité de « *développer un partenariat et une collaboration interrégionale pour favoriser l'instauration d'un mode de gestion unique et*

uniforme et transformer en conséquence la grande communauté de contrôle en une communauté du savoir » (p. 130). Ce travail a proposé d'instaurer des pratiques de gestion des connaissances pour favoriser les échanges et le partage des connaissances au sein de la communauté des contrôleurs de l'ADII.

Le partage des connaissances tacites se fait à travers la mobilisation de plusieurs outils (formation, tutorat, réunions, etc.). Toutefois, notre étude a montré la présence dans l'esprit des répondants plus des outils de partage des connaissances explicites. L'administration a également fourni plus d'efforts à ce niveau en mettant en place des outils et des pratiques de codification et de partage des connaissances.

6.2.3.2. Codification et partage des connaissances explicites

L'ADII a entrepris un effort de codification des connaissances en élaborant des guides et des procédures pour l'ensemble de ses activités. Pour donner ses fruits, ce travail a été accompagné par la mise en place d'outils favorisant le partage des connaissances ainsi codifiées. En plus de la messagerie, l'Intranet est l'outil principal de partage des connaissances.

L'Intranet et le partage des connaissances

L'ADII a mis en place son intranet à la fin des années 90 du siècle dernier. Mais, comme l'affirme le répondant ADII13, « *en 1998, le portail intranet était une page html avec quelques liens vers des documents pdf ou word. La diffusion des instructions administratives se faisaient sous format papier. On imprimait les notes et les circulaires et on les distribuait au niveau de tout le Maroc* ». L'année 2009, a connu le déploiement d'un nouveau portail intranet avec des objectifs clairs d'améliorer l'accès, la capitalisation et le partage des ressources informationnelles et des connaissances. Précisément, ce nouvel intranet visait :

- L'élargissement de l'accès aux ressources informationnelles ;
- La promotion du travail collaboratif ;
- La mutualisation des bonnes pratiques ;
- La capitalisation de connaissances liées aux principaux métiers ;

- La veille et la surveillance de l'environnement.

L'Intranet offre l'accès à toutes ressources douanières (manuels de procédures, guides, applications informatiques, etc.) et également à des espaces de convivialité (vœux, félicitations, etc.) et de services (forums, bibliothèque, synthèses et extraits de presse, etc.). Ses rubriques sont variées avec la possibilité d'accès personnalisé en fonction des autorisations et droits d'accès.

Une étude menée au niveau de l'ADII montre l'usage quotidien de presque la totalité des cadres et agents de l'ADII. En effet, « 91% des douaniers se connectent quotidiennement à cet outil, et 84% estiment que son usage est nécessaire pour leur travail » (Ezzouine, 2014 ; p.95). Il est également cité comme premier recours en situation professionnelle. « L'Intranet reste le moyen le plus privilégié par les fonctionnaires dans la recherche des solutions. 58% recourent, en effet, à cet outil, contre 26% qui font appel directement à leur chef hiérarchique, auprès duquel ils sollicitent son assistance pour la résolution des problèmes. Par ailleurs, 16 % optent pour leur collègue chaque fois qu'ils se trouvent confronter à une difficulté professionnelle » (Ezzouine, 2014 ; p.94).

Les répondants dans le cadre de notre étude affirment tous utiliser l'intranet. Le répondant ADII13 affirme qu'il « Il n'y a pas une personne dans l'ADII qui n'utilise pas l'intranet. Elle est obligée de le faire par la force des choses ». Le répondant ADII10 affirme même que l'Intranet de l'ADII est une université virtuelle : « La meilleure université que j'ai faite est l'administration des douanes et je le dis aussi à mes collègues : l'intranet de l'ADII est une université virtuelle ».

Le répondant ADII17 pense que l'un des avantages de travailler à l'ADII est la facilité d'accès à l'information. Pour ce répondant, « retrouver l'information recherchée par de simples techniques est un avantage considérable. En effet, à chaque fois qu'il y a une nouvelle note on la partage sur l'intranet le jour même ». Ce même répondant explique l'importance de l'intranet de par son contenu. Il affirme dans ce sens :

« L'intranet, c'est là où l'on assure le transfert de l'information : tu as la presse du jour et tu sais ce qui se dit sur la douane dans tout le Maroc ; quand il y'a un événement il

est mentionné ; la stratégie est communiquée avec son suivi (à quel stade et à quel niveau en est sa réalisation). Nous avons également un dispositif de formation à distance, les décisions, les rapports, etc. Il y a aussi les PV des réunions annuelles de pilotage avec le ministre, les lettres d'orientation générale, les perspectives d'intervention, les orientations du gouvernement, le plan Emergence, la lettre de politique générale de la Banque de Développement Africain concernant l'organisation de la douane et du secteur public en général, etc. »

L'utilisation fréquente de l'intranet n'est pas mesurée en termes d'impact sur les activités des douaniers même si la majorité des répondants affirment que depuis la mise en place de l'intranet cet impact est positif. Le répondant ADII6 le confirme :

« Pour l'Intranet, certaines statistiques d'utilisation montrent que certains types de documents sont assez utilisés telles les notes, les textes de loi, etc. Ces documents sont un outil de travail pour les agents et cadres des douanes. D'ailleurs une amélioration du travail a été notée depuis l'instauration de l'intranet qui est organisé par domaine et facile d'accès ».

Le répondant ADII21 explique le changement induit au niveau de l'ADII par la mise en œuvre du système d'information et de l'intranet en particulier. Son témoignage résume l'avant et l'après avènement de l'Intranet :

« Pour parler de l'importance des connaissances je voudrais quand même qu'on se positionne sur une échelle temporelle qui compare la situation avant l'avènement du système tel qu'il est actuellement et après. Avant, ce qui était courant est le support papier. Il n'y avait pas de messagerie ni d'intranet douane. Il y avait également une tendance à la spéculation et rétention de l'information. C'était en effet une situation spéciale parce qu'effectivement il fallait chercher l'information. C'est vrai qu'il y avait un système de diffusion de l'information sur support papier mais c'était assez limité puisqu'on ne pouvait pas avoir accès à toutes les copies des décisions. Même la réglementation douanière (tarif des douanes, codes, réglementation et impôt indirecte, etc.) était sur papier. Après l'avènement du système d'informations vers la fin des

années 2000, l'administration a commencé à regrouper progressivement toute la tiraille juridique, la documentation propre au métier douanier, etc. actuellement la connaissance est disponible et tous les textes et documents de base sont mis à disposition ».

Les répondants qui n'utilisent pas souvent l'intranet sont également conscients de son importance. Le répondant ADII14 affirme être dépassé du fait qu'il n'utilise pas souvent l'intranet. Pour ce répondant, *« l'information est disponible partout et personnellement des fois ça m'arrive d'être dépassé puisque je n'utilise pas l'intranet très souvent. Quand on discute par exemple un dossier tout est disponible pour le traiter »*. Ce répondant, ancien à l'ADII, mesure le progrès réalisé à ce niveau. Il affirme ainsi :

« En 1993, quand j'étais ordonnateur, je faisais des copies des décisions de classement au port pour mes collègues (je demandais d'ailleurs aux transitaires de le faire pour nous). Aujourd'hui, l'information est disponible. On a donc dépassé ce problème ».

Si l'intranet est le point d'accès des douaniers à toutes les ressources informationnelles, il n'est pas le seul moyen de partager les connaissances explicites. Les répondants évoquent également d'autres technologies et notamment la messagerie et les applications informatiques (BADR spécifiquement).

La messagerie électronique

La messagerie électronique est considérée comme un outil efficace pour le partage des informations. Comme l'explique le répondant ADII18, *« Chaque douanier en effet dispose de l'information nécessaire grâce à la messagerie »*. Pour le répondant ADII3, la volonté de l'ADII de favoriser le partage s'est matérialisée à travers l'intranet et le renforcement de la messagerie électronique :

« La volonté de favoriser le partage des informations et des connaissances au sein de l'ADII s'est matérialisée en 2000 par la mise en place de l'Intranet. Par ailleurs, la messagerie électronique a été renforcée : un courrier électronique est considéré comme un courrier officiel ».

La messagerie permet selon les répondants un échange facile des informations. Comme l'explique le répondant ADII21, « avec la messagerie, on peut partager les informations plus aisément » et dépasser les « obstacles » liés à la hiérarchie. La messagerie est utilisée également pour le partage entre membres de groupes restreints. Comme l'explique le répondant ADII11, certaines activités nécessitent la discrétion et la méfiance et la messagerie permet dans ce cas de partager les informations uniquement avec les personnes concernées :

« Nous avons mis en place un canevas à remplir chaque jour à envoyer et à communiquer à l'administration centrale par messagerie. Mais, c'est difficile de tout partager car notre direction est une direction de contrôle et parfois il faut se méfier de tout le monde, et donc l'information doit être délivrée à la personne concernée ».

Outre l'intranet et la messagerie, l'ADII a développé des plateformes informatiques qui favorisent également le partage. Les répondants citent plus le système BADR comme un outil de travail mais qui permet à la fois de capitaliser et partager les informations mais également les bonnes pratiques.

Le système BADR

Le système BADR (Base Automatisée des Douanes en Réseau) est le cœur du système d'information de l'ADII. C'est à la fois un système transactionnel et informationnel puisque il permet aux opérateurs l'enregistrement et le suivi, en temps réel sur internet, de leurs déclarations douanières et aux douaniers de traiter les opérations de dédouanement. L'un de ces principaux avantages est la possibilité de recherche, d'interrogations et d'accès à l'information.

Ce système permet ainsi de faciliter et de réduire les délais de dédouanement et de faire l'analyse documentaire des déclarations. En effet, la déclaration d'importation qui comprend le type, la valeur, le poids et l'origine de la marchandise fait l'objet d'une étude documentaire par le système et, le cas échéant, par un inspecteur de l'ordonnancement des importations ou des exportations.

Les douaniers estiment que le recours à ce système est obligatoire vu le volume des déclarations à traiter. Le répondant ADII11 affirme dans ce sens :

« BADR est accessible aux opérateurs économiques. Il leurs donne le montant à payer, les documents à fournir et la démarche à suivre pour tel ou tel produit. Il est à la disposition de de tout le monde. Il faut savoir aussi que le volume des transactions est énorme et Il faut que les procédures soient rapides. Le recours à BADR et aux autres systèmes est donc une obligation ».

Toutefois, l'accès aux ressources de ce système se fait en fonction des droits d'accès. En fonction des profils, vous pouvez accéder à l'ensemble ou à une partie des ressources. Le répondant ADII10 affirme ainsi :

« Nous avons une base de données de contentieux. Avec mon profil, je peux toucher à toutes les bases de données. Par contre ceux qui sont dans le contrôle immédiat n'ont accès qu'au dédouanement. Ils n'ont pas le droit, par exemple, de modifier l'historique de l'entreprise ou de vérifier si l'entreprise a des dossiers en contentieux ou si le gérant possède d'autres entreprises ».

Le partage et le transfert des connaissances est un processus clé pour l'ADII qui a déployé des outils et pratiques pour le promouvoir. Que ce soit pour les connaissances tacites ou explicites, les pratiques mobilisées sont de diverses natures mais peu sont formalisées. Le transfert de personne à personne à travers le recours spontané à un expert est pratiqué mais n'est pas formalisé. L'identification de l'expert dépend des connaissances et relations personnelles. Le répondant ADII8 affirme à propos de ce point :

« Quand il y a un domaine assez pointu on choisit quelqu'un qui a des connaissances en la matière ou qui est passé par un service spécialisé. Pas loin que le mois dernier, un cadre qui est passé par les certificats d'origine et les conventions, a assuré une formation pour l'ensemble du personnel du port ».

Dans certains cas, la notion de génération ou de promotion entre en jeu. Certains répondants

évoquent cet élément comme critère facilitant ou rendant difficile le partage. Les agents recrutés et formés ensemble ont plus de facilités à échanger. Mais en même temps c'est source de comparaison entre générations. A titre d'exemple l'affirmation du répondant ADII10 :

« A l'ADII, il existe une cohabitation entre plusieurs générations. Par exemple si on prend la promotion 2007 et celle de 2010 même si elles appartiennent à la même génération mais ont des comportements totalement différents. Je peux dire que les gens appartenant à la promotion 2007 sont plus disciplinés que ceux de la promotion 2010, mais avec le temps tous comprennent comment l'administration fonctionne ».

Le répondant ADII17 évoque un changement de générations qui s'est opéré et qui a été bien géré. La cohabitation de plusieurs « *générations* » est source de transfert et d'apprentissage. Pour ce répondant, *« il y a eu un changement de générations à l'ADII. Il n'y a que trois personnes âgées qui accompagnent les jeunes recrutés en 2009 dans notre brigade. Ces jeunes sont accompagnés d'employés qui les dépassent de 40 ans d'expérience et de service et il y a deux ou trois employés recrutés en 1997 qui représentent la génération intermédiaire ».*

Pour le répondant ADII20, les nouvelles générations ne sont pas aussi réceptives que l'étaient les anciennes générations ce qui nuit au processus de transfert des connaissances. La volonté d'acquérir des connaissances est peu présente chez les nouveaux douaniers selon ce répondant qui affirme que *« le transfert dépend largement de la volonté des personnes à acquérir de nouvelles connaissances. Et à ce niveau, on remarque une grande différence entre les nouveaux et les anciens en termes de socialisation. Les nouveaux vivent dans leur bulle et manquent de curiosité intellectuelle. Ils ont besoin de comprendre que le réel apprentissage du métier est le terrain quel que soit leur niveau de formation ».*

En conclusion et comme l'affirme le répondant ADII19, la *« réflexion est amorcée et il existe une tentative de changement mais honnêtement le résultat n'est pas palpable mis à part le transfert des connaissances à travers la formation continue ».* Le transfert des connaissances doit être encadré et, comme l'explique ce même répondant, *« il est essentiel qu'un employé qui est proche de la retraite fasse partie d'une cellule pour transférer ses compétences et connaissances expérimentales ».*

6.2.4. Application des connaissances

L'application des connaissances tacites et explicites partagées au sein de l'organisation est un gage de l'efficacité des processus mis en œuvre pour l'identification, la capitalisation et le partage des connaissances. Toutefois, il est difficile de mesurer l'application faute d'indicateurs tangibles. Dans notre étude, et à travers les interviews menées, cette difficulté est apparente. Les outils évoqués par les répondants pour la mesure de l'application des connaissances sont principalement :

- les statistiques d'utilisation des ressources informationnelles disponibles sur l'Intranet et autres applications ;
- l'évaluation des compétences réalisées dans le cadre de la GPEEC ;
- Les entretiens dans le cadre des appels à candidature pour les postes de responsabilité.

Statistiques sur l'utilisation de l'Intranet

Comme l'affirme le répondant ADII3, « *L'application des connaissances est mesurée par les statistiques d'utilisation de l'intranet (audimétrie). La solution informatique utilisée pour gérer l'intranet de l'ADII permet de collecter les statistiques d'utilisation des pages de l'Intranet* ». Ces statistiques montrent que les documents de travail (notes, circulaires, textes de loi, procédures, etc.) sont les plus utilisés. Ces documents sont un recours inévitable pour les douaniers pour l'exercice de leurs activités. L'intranet et l'accès facile à ces documents ont favorisé l'amélioration du travail des douaniers comme le confirme le répondant ADII6 :

« Pour l'Intranet, certaines statistiques d'utilisation montrent que certains types de documents sont les plus utilisés telles les notes, les textes de loi, etc. Ces documents sont un outil de travail pour les agents et cadres des douanes. D'ailleurs une amélioration du travail a été notée depuis l'instauration de l'intranet qui est organisé par domaine et y est facile d'accès ».

Une étude menée auprès des douaniers des postes de frontières confirme la primauté des ressources réglementaires et celles touchant aux modes opératoires. Les réponses formulées

dans le cadre cette étude indiquent que les douaniers utilisent dans une large partie des informations à caractère réglementaire et juridique et celles touchant aux modes opératoires et au profil des fraudeurs (Ezzouine, 2014 ; p.89).

Cette même étude révèle que les douaniers font appel en deuxième lieu à leurs collègues et aux formations (Ezzouine, 2014 ; p.90). Ceci démontre l'importance du partage des connaissances tacites. Toutefois, les répondants dans le cadre de notre étude notent qu'il est difficile de mesurer le degré d'applications des connaissances acquises ou partagées de personne à personne. Certains répondants, à l'instar du répondant ADII2, estiment que cette mesure ne peut être appréciée que par les managers dans le cadre de leur encadrement de proximité. Il affirme que *« la mesure de l'application des connaissances est du ressort des managers qui peuvent mesurer cet aspect à travers l'encadrement, la formation, la capitalisation et l'évaluation »*.

Evaluation des compétences

Les bilans de compétences permettent ainsi de mesurer les besoins en termes de connaissances et également le recours aux connaissances déjà assimilées. Comme le rappelle le répondant ADII5, *« l'ADII a mis en place une approche d'évaluation des compétences. Cette approche permet de détecter le degré d'assimilation et d'application des connaissances acquises. L'avis des managers sur le terrain est très important à cet égard »*. Cette évaluation permet au manager d'évaluer à froid les connaissances acquises par le cadre et son degré d'application. Selon le répondant ADII7, cette évaluation permet de *« constater le transfert du savoir et savoir-faire et savoir être sur le terrain à travers le manager qui arrive à voir l'évolution de la personne depuis son recrutement et pas uniquement à travers la formation et l'encadrement mais aussi par un effort personnel »*. Selon ce répondant, cet effort diffère d'un manager à un autre et dépend également de la réceptivité du collaborateur.

Le répondant ADII1 évoque deux indicateurs concrets pour mesurer l'application des connaissances acquises dans le cadre des formations. Pour ce répondant, une comparaison entre les recettes générées avant et après certaines formations diffèrent dans le sens positif et le temps de la procédure douanière a également diminué. Il affirme à propos de ces deux

indicateurs :

« Une évaluation a été faite pour mesurer l'impact des formations sur la réalisation des activités des douaniers. Elle s'est basée sur la comparaison des recettes avant et après les formations. Le résultat est satisfaisant. Ainsi certaines formations ont permis d'augmenter de manière significative les recettes (une formation sur le marbre et le granit a permis d'augmenter les recettes d'un milliard de dirhams). Autre indicateur pour mesurer l'impact est le temps de la procédure douanière. Celui-ci a été raccourci grâce à la formation ».

Les appels à candidature pour les postes de responsabilité

Autre occasion pour mesurer le degré d'application des connaissances acquises lors des formations notamment est le lancement des appels à candidature pour les postes de responsabilité. L'instauration de la nécessité de l'appel à candidature pour l'accès aux postes de responsabilité a permis de mesurer les capacités des cadres à intégrer et à appliquer les connaissances pour améliorer les activités douanières. Cette règle a augmenté la demande pour les formations puisque elles aident les candidats à réussir les appels à candidature comme l'explique le répondant ADII4 à travers l'exemple des chefs de brigade :

« On a préparé un cycle de préparation de la relève des chefs de brigades et lors des appels à candidature, 60% des participants au cycle ont pu accéder à des postes de responsabilité. Il faut dire qu'autant auparavant les douaniers ne voulaient pas participer au programme de formations, autant maintenant on se bouscule aux portes parce que ça ouvre la voie d'accès aux postes de responsabilité ».

Ce même constat a été relevé par d'autres répondants. Le répondant ADII5 estime que les appels à candidature ont permis de montrer l'importance de la formation et du partage des connaissances. Ainsi, « les appels à candidatures pour les postes de responsabilités ont été l'occasion d'évaluer les efforts en matière de formation et un écart a été constaté entre les bénéficiaires des formations et les autres candidats ».

Autre point difficile à mesurer selon les répondants est la création de nouvelles connaissances à travers les outils et pratiques de partage. Le répondant ADII1 affirme que « *Les réunions périodiques et les séminaires de formations permettent l'échange de bonnes pratiques et d'améliorer les connaissances des douaniers. Toutefois, il est difficile de mesurer la création de nouvelles connaissances* ». Les répondants n'ont pas donné dans le cadre de cette étude des indications sur la création des connaissances au sein de l'ADII. L'interaction entre les connaissances dans le cadre de l'application des connaissances devrait en principe générer de nouvelles connaissances.

Cette section a tenté de revoir les processus de GCC dans les organisations publiques et qui ont été identifiés dans le cadre conceptuel élaboré pour les besoins de cette étude. Ainsi et à travers l'analyse des entretiens réalisés et les documents collectés, les processus de cartographie, capitalisation, de transfert et d'applications des connaissances ont été analysés.

L'étude a montré l'existence d'outils et de pratiques permettant l'identification et la capitalisation des connaissances. Le transfert des connaissances explicites s'opère de différentes manières et des outils le facilitent. Par contre, le transfert des connaissances tacites se fait de manière informelle notamment à travers les formations et l'encadrement de proximité. L'application des connaissances n'est pas mesurée de manière systématique. Les répondants ont eu des difficultés à identifier les moyens permettant de mesurer les usages des connaissances identifiées, capitalisées et transférées.

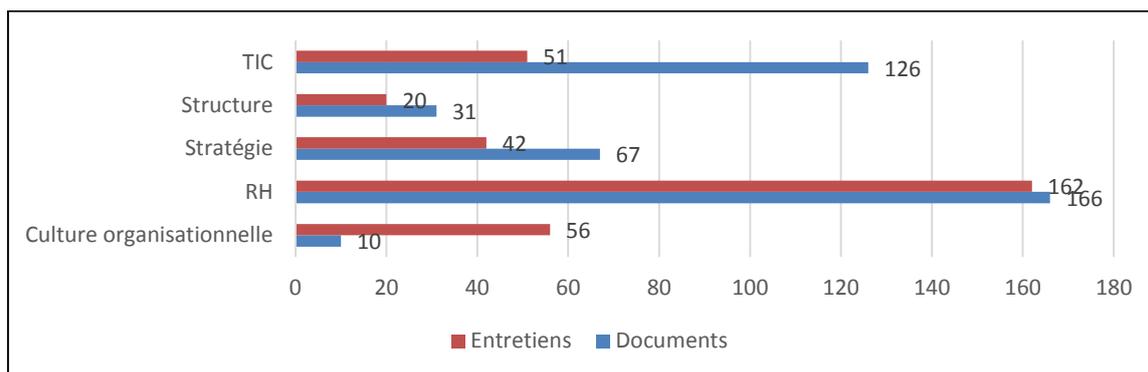
L'analyse de ces processus ne serait complète sans l'analyse des facteurs les favorisant. Dans le cadre conceptuel de cette étude, un certain nombre de facteurs ont été identifiés. Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats de l'étude empirique relatifs à ces facteurs.

6.3. Les facteurs de la gestion des connaissances au sein de l'ADII

La revue de la littérature et des modèles opérationnels de la GCC dans les organisations publiques nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs qui favorisent les processus de la GCC. Les principaux facteurs identifiés sont la stratégie, la structure organisationnelle, la culture organisationnelle, la formation, les incitations et les TIC.

Les éléments liés aux RH (formation, GPEEC, incitations, etc.) ont été les plus discutés tant au niveau des entretiens que de la documentation. Par contre, les entretiens ont largement discuté la culture organisationnelle et son importance pour la GCC (voir Figure 37). Ces différents éléments seront discutés de manière détaillée dans ce qui suit.

Figure 37 : nombre de codes pour la catégorie "facteurs" par source



6.3.1. Stratégie

Les processus de gestion des connaissances sont affectés par les choix stratégiques des organisations. L'élaboration des stratégies fondées sur les connaissances et traduisant l'importance du capital humain et des connaissances est un facteur favorisant la gestion des connaissances. Toutefois, l'élaboration de telles stratégies dans les organisations publiques dépend des politiques et directives publiques en la matière.

Par ailleurs, l'ADII agit dans un domaine qui nécessite un travail en réseau avec les douanes des autres pays et surtout une coordination au niveau mondial. L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) assure cette fonction de coordination. Cette même organisation favorise une meilleure gouvernance au niveau des administrations en prônant des pratiques managériales (dont la gestion des connaissances) et qui affectent les stratégies des administrations nationales des douanes.

Dans ce contexte, la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances alignée sur la stratégie globale de l'organisation nécessite la prise de conscience des enjeux des

connaissances dans la réalisation des missions de l'organisation. Dans ce qui suit, nous allons passer en revue la place des connaissances dans les politiques publiques touchants les douanes et les orientations de l'OMD en la matière avant d'analyser les enjeux des connaissances dans la stratégie de l'ADII.

6.3.1.1. Directives et politiques publiques

La politique de réforme de l'administration publique durant la première décennie des années 2000 a été marquée par des priorités d'ordre financier. L'opération de départ volontaire à la retraite a montré dans sa conception et dans ses résultats la primauté de la réduction de la masse salariale au détriment de la préservation de connaissances et de compétences critiques (voir 5.1.3.1). Certains acteurs ont critiqué cette opération en arguant qu'elle doit s'inscrire dans une vision globale de la modernisation de l'Administration Publique et non se limiter à la réduction de la masse salariale ("Dossier départ volontaire à la retraite," 2005 ; p.43).

Ainsi et malgré le discours du gouvernement sur l'importance du capital humain dans l'administration publique (Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration 2015), force est de constater, comme l'affirme le répondant MFPMA1, l'absence de stratégies formalisées malgré des initiatives dans tel ou tel département afin d'encourager le partage des connaissances. Les administrations n'ont pas de stratégie de continuité des connaissances malgré les effets de l'opération de départs volontaire à la retraite et les départs massifs prévus pour cette décennie et celles à venir (Voir 5.1.3.2).

Toutefois, le MEF, et dont dépend l'ADII, a adopté dans le cadre de son Schéma Directeur des Ressources Humaines, un chantier relatif à la capitalisation et au transfert des compétences (Voir 6.1.1.2). L'ADII participe à ce programme mais la priorité est donnée aux projets du plan stratégiques de l'ADII. Le répondant ADII2 estime, le plan de transfert des connaissances initié par le MEF « *connait des difficultés de mise en œuvre faute d'une animation du processus. La priorité est donnée aux projets du plan stratégique de l'ADII* ». D'autres répondants affirment que cette initiative est venue en retard. Le répondant ADII21 affirme dans ce sens :

« *Le problème se pose pour certains postes particuliers surtout les postes de*

management. On peine à trouver les remplaçants aux partants tout simplement parce que je crois que la démarche entreprise a été adoptée avec du retard. C'est une expérience accumulée sur plus de 30 ans pour certains cadres. Il fallait donc anticiper ces départs. La prise de conscience est venue un peu en retard ».

La prise de conscience du risque de perte des connaissances critiques est présente au niveau du MEF. L'initiative de mettre en place un dispositif de transfert et de capitalisation des connaissances est appuyée par une note du Ministre témoignant de l'importance accordée à ce chantier. L'ADII est concernée puisque elle emploie avec la Direction Générale des Impôts et la Trésorerie Générale le plus grand nombre des ressources humaines du MEF et également pour la spécificité de ses métiers. Cette spécificité nécessite une stratégie fondée sur les connaissances comme en témoigne les recommandations de l'OMD.

6.3.1.2. Directives des organisations internationales

Les administrations de douanes sont des organisations où les connaissances jouent un rôle important. Investir dans les connaissances peut apporter plusieurs bénéfices à ces organisations et notamment des gains en termes de coût en évitant de refaire le travail, une meilleure prise de décision, la continuité des activités, la formation rapides de staffs compétents, etc. (Fournel et al., 2012 ; pp.40-41). Les activités de douanes nécessitent par ailleurs une coordination internationale qui est assurée par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD). Organisation intergouvernementale composée de 180 membres, cette organisation considérée comme le porte-parole de la communauté douanière internationale. Elle élabore des conventions, instruments et outils, règles d'origine, sécurité de la chaîne logistique, facilitation des échanges internationaux, lutte contre la fraude, lutte contre la contrefaçon en veillant au respect des droits de propriété intellectuelle, promotion de l'éthique et renforcement durable des capacités pour l'application de réformes et de modernisations douanières, etc.

L'OMD est reconnue comme un centre mondial des compétences douanières. De par ce statut, elle veille à promouvoir une meilleure gouvernance au niveau des administrations nationales de douanes. Elle élabore ainsi des instruments et veille au partage et à l'adoption

de bonnes pratiques en matière de gouvernance. C'est dans ce cadre qu'elle a élaboré en 2008 sa stratégie de douane au 21ème siècle. Selon cette stratégie, une administration douanière contemporaine a dix éléments constitutifs dont « *une culture de service professionnelle reposant sur les connaissances* » (World Customs Organisation, 2008 ; p.8).

Dans le cadre de l'application de cette stratégie, l'OMD a fait de 2011, l'année de la connaissance, avec pour thème « *la connaissance, catalyseur de l'excellence douanière* ». Dans un message adressé dans le cadre de cet événement, le Secrétaire général de l'OMD a insisté sur la nécessité de considérer la connaissance comme une ressource douanière essentielle :

« Pour continuer à agir de manière visionnaire, pertinente et indispensable, nous devons adopter une nouvelle approche de la connaissance et de l'apprentissage. Nous devons absolument considérer la connaissance comme un moyen de renforcer la position de l'OMD et de ses 177 Membres. La connaissance est en effet une ressource douanière essentielle qu'il convient d'utiliser efficacement, de gérer et d'appliquer dans le cadre d'un processus d'apprentissage continu ».

Ce travail de l'OMD et l'importance accordée aux connaissances trouvent un écho au niveau de l'ADII. Le répondant ADII19 relève le fait que la participation de l'ADII aux activités de l'OMD renforce l'imprégnation de cette politique fondée sur les connaissances. Ce répondant affirme dans ce sens :

« C'est l'OMD qui tire vers le haut l'administration qui fait maintenant de la formation continue, table de plus en plus sur les connaissances dans l'objectif de les valoriser mais le manque d'informations est tellement important qu'il est nécessaire de créer une dynamique de pérennisation des connaissances ».

L'ADII est fortement impliquée dans les activités de l'OMD à travers les experts de l'ADII qui participent aux activités de cette organisation. Par ailleurs, le Maroc assure, en 2015, la présidence du Conseil de l'OMD en la personne du Directeur Général de l'ADII, M. Zouhair Chorfi¹⁰.

¹⁰ <http://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2015/june/wco-2015-council-sessions-conclude-in-brussels.aspx>

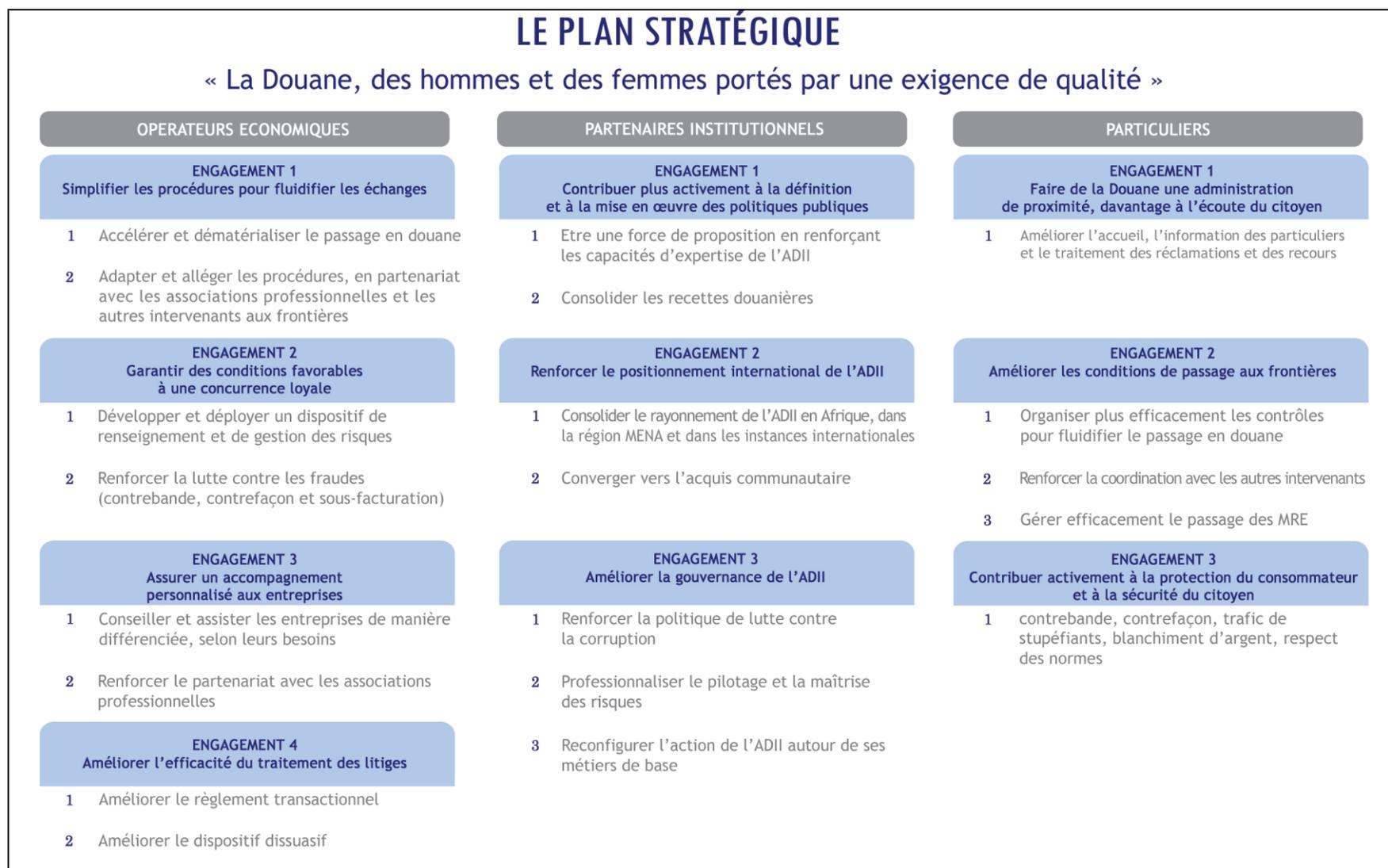
Dans ce contexte marqué par la volonté du MEF de réaliser un plan de transfert des compétences et l'orientation de l'OMD à ses membres pour accorder une grande importance aux connaissances comme ressource douanière, l'ADII a élaboré un plan stratégique pour la période 2011-2015 (ADII 2011a). Dans ce qui suit, nous allons essayer d'analyser la place des connaissances et des compétences dans le plan stratégique de l'ADII.

6.3.1.3. Stratégie de l'organisation et stratégie de gestion des connaissances

L'ADII agit dans un environnement qui évolue constamment et qui a fait que son rôle économique s'est beaucoup renforcé. Pour faire face aux exigences élevées en matière d'amélioration de l'environnement des affaires, de facilitation du commerce, de contrôle et de sécurisation de la chaîne logistique, l'ADII a besoin d'une stratégie claire et formalisée avec des outils de pilotage et gouvernances adaptés. La stratégie 2011-2015 vient répondre à ce besoin. Ainsi, l'ADII a élaboré son plan stratégique 2011-2015 en examinant à la fois le contexte international du Maroc, le contexte socioéconomique et celui technologiques. L'objectif est d'analyser l'aptitude de l'ADII à travailler avec les différents intervenants, nationaux ou étrangers, de la chaîne logistique. Partant de cette analyse, l'ADII a élaboré une stratégie avec une ambition d'être « *une douane portée par une exigence de qualité* » (ADII, 2011a ; p.1).

Pour atteindre cette ambition, l'ADII a donc basé son plan stratégique sur des engagements à tenir vis-à-vis de ses trois catégories de clients que sont les opérateurs économiques, les partenaires institutionnels et les particuliers. Pour ce faire, elle a identifié 44 projets à réaliser pour tenir ses engagements. La Figure 38 résume les engagements et objectifs à réaliser pour chacun des engagements.

Figure 38 : Engagements et objectifs du plan stratégique 2011-2015 de l'ADII



Source : (ADII, 2011a ; p.9)

Ce plan stratégique insiste sur l'importance du capital humain dans la mise en œuvre de des différents projets identifiés et la tenue des engagements vis-à-vis des différents clients. Le slogan de cette stratégie est le premier témoignage de cette importance. Pour cette stratégie, l'ADII c'est « *des hommes et des femmes portés par une exigence de qualité* ». Par cet intitulé, l'ADII insiste sur le capital humain comme « *le pilier de l'exécution du plan stratégique* ». Pour l'ADII, « *rien ne pourra se faire sans l'adhésion et l'implication de tous les douaniers* » (ADII, 2011a ; p.7). C'est dans ce sens qu'un effort important a été entrepris pour intégrer les douaniers dans la préparation de la stratégie. « *Un effort important a été fourni en terme d'appropriation de la stratégie par l'ensemble du personnel et ce, moyennant des actions de vulgarisation et des séminaires de déploiement. Dans ce cadre, la Direction Générale s'est déplacée en région, accompagnée de proches collaborateurs, pour rencontrer une partie représentative du personnel de chacune des huit Directions Régionales. Ces rencontres ont été l'occasion d'échanger autour du plan stratégique et de discuter le contenu du portefeuille des projets stratégiques. Le feedback des services extérieurs a été pris en compte dans la conception des projets* » (ADII, 2012, p.31).

Cette importance de l'implication de tous les douaniers a été exprimée par les répondants. Le répondant ADII12 affirme à ce propos :

« Dans la stratégie, ce qui est essentiel c'est qu'il y ait une appropriation collective d'un certain nombre de valeurs. C'est le plus important. J'avais ce slogan que je disais souvent que nous ne réussirons pas la stratégie tant que l'esprit de la réforme n'aura pas atteint le douanier le plus éloigné. Si c'était uniquement les collègues de Rabat et Casablanca ou l'AC qui s'approprient la réforme, c'est un échec ».

Deuxième témoignage de l'importance du capital humain dans la stratégie de l'ADII s'exprime à travers les projets supports adoptés. Les répondants ont relevé que le plan stratégique, comme le note le répondant ADII5, traduit « *une prise de conscience de l'importance des connaissances et également des impacts des départs de douaniers expérimentés. Une volonté stratégique a été exprimée dans le plan stratégique et plusieurs projets ont été lancés dans ce sens* ». Le répondant ADII2 affirme dans le même sens que « *le plan stratégique 2015 de l'ADII a identifié au moins quatre projets stratégiques avec des aspects liés à la gestion des*

connaissances et des compétences : la GPEC, la formation, le Centre de Formation Douanière et la mesure de la performance ». En effet, les projets liés aux métiers de la douane sont appuyés par dix projets de support dont six sont liés à la formation et aux développements des compétences à savoir :

- Renforcer les capacités des brigades ;
- Améliorer le système de formation ;
- Construire un nouveau siège pour l'IFD ;
- Renforcer la GPEEC ;
- Mettre en place un système E-learning ;
- Mettre en place un système de management des performances (ADII 2011a).

Les répondants apprécient favorablement la vision de leur top management en matière de valorisation des connaissances et des compétences. La stratégie de l'ADII traduit pour l'importance de cette valorisation. Le répondant ADII16 affirme avoir assisté aux formations relatives à la stratégie et *« constaté que la stratégie va dans le sens de la valorisation des ressources, la valorisation du partage, la collaboration, le transfert des compétences et l'encadrement de proximité »*.

Mais cette importance ne s'est pas traduite par une intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'ADII. Pour le répondant ADII13, cette absence est une grande omission *« du fait que cet aspect n'a pas été intégré alors qu'il est très important dans la gestion d'une organisation »*. Les répondants ont tous noté l'absence d'une stratégie formalisée touchant à la gestion de la continuité des connaissances malgré les nombreuses initiatives liées à cet aspect.

6.3.2. Structure organisationnelle

L'ADII est structurée en service central et des services déconcentrés. L'Administration Centrale s'occupe plus des aspects stratégiques de programmation, de conception et d'évaluation. Cette administration est structurée en quatre directions et une division de l'audit et de l'inspection rattachée directement au Directeur Général (voir annexe 3). La

majorité des activités opérationnelles est déconcentrée au niveau des directions régionales qui sont actuellement au nombre de neuf. Ces directions assurent les activités de dédouanement, de contrôle des frontières, de fiscalité, etc. en plus d'attributions liées à la gestion des ressources humaines, au système d'information, logistique, etc. au niveau régional (voir annexe 4).

Avec la stratégie 2011-2015, l'ADII est passée d'une structure purement hiérarchique fonctionnelle à une structure matricielle avec l'introduction de la gestion par projet. La mise en place d'une telle organisation vise à « *mobiliser les compétences concernées par un projet quel que soit leur rattachement administratif afin de créer la synergie nécessaire pour la réussite des projets prioritaires qui auront le plus d'impact* » (Zehhaf & Benchekroun 2011).

Les répondants voient dans l'instauration de la gestion par projet une volonté de favoriser le partage des connaissances. Ainsi, pour le répondant ADII3, « *la mise en place de la gestion par projet est un indicateur de la volonté de favoriser le partage. Ce mode de gestion favorise une meilleure collaboration entre les entités et plus d'opportunités de partage* ». Le répondant ADII2 ajoute que « *Le travail en mode projet a facilité la communication au sein des équipes projets et entre ces équipes et les structures hiérarchiques* ». Cette volonté a été renforcée par la mise en place d'un forum de discussion sur l'Intranet pour les projets.

Toutefois, et comme le note le répondant ADII4, ce mode de gestion par projet est d'application récente à l'ADII. C'est donc plus une nouvelle culture qu'il faut intégrer. Pour ce répondant, « *même avec un management par projet, il y a toujours de la « hiérarchie » parce que c'est un changement de mentalité et c'est vraiment difficile de la changer dans l'immédiat* ». Pour les répondants, c'est la structure hiérarchique classique qui prime sur la gestion par projet.

Par rapport à la problématique de la recherche, l'objectif était de voir dans quel mesure la structure organisationnelle favorise ou défavorise le partage des connaissances à travers deux éléments : les flux de communication et la confidentialité des documents. Pour les répondants, la structure organisationnelle n'est pas un facteur qui défavorise le partage des connaissances. Ils affirment que la structure de l'ADII est ouverte et « *ne constitue pas un frein*

à une meilleure gestion des connaissances même si la structure de l'ADII reste globalement hiérarchique malgré l'introduction de la gestion par projet » (répondant ADII6). Cette structure « est actuellement adaptée et plus souple. Les flux d'informations sont diversifiés » (ADII20).

Le relationnel permet également de faciliter la communication et les échanges malgré le poids de la structure. Pour le répondant ADII11, « le relationnel joue un rôle important. Si tu connais quelqu'un, même s'il est dans un autre projet ou une autre structure, il peut vous donner des informations. Mais si vous voulez obtenir l'information de manière officielle il faut passer par la hiérarchie ». C'est dans ce sens que les anciens ont plus de facilités à accéder aux informations vu les relations qu'ils ont eu grâce également à la mobilité. Le répondant ADII18 par exemple affirme « n'avoir jamais eu de problèmes à ce niveau même avec les directeurs régionaux, directeurs ou ordonnateurs ». Il ajoute :

« Je peux consulter n'importe qui et étant sûr de recevoir l'information désirée étant donné que j'ai fréquenté beaucoup de personnes durant ma carrière ».

Les nouvelles technologies ont permis également de faciliter la communication. La hiérarchie est toujours présente dans l'esprit des répondants mais ils notent en même temps plus de facilités à communiquer. Pour le répondant ADII21, « Il faut respecter la hiérarchie administrative sauf qu'avec la messagerie on est passé à un stage assez évolué. On peut passer l'information plus aisément ». Autrement dit, la communication au niveau vertical est facilitée tandis qu'au niveau horizontal entre plusieurs entités le passage par la hiérarchie est requis comme l'explique le répondant ADII15 pour le cas du métier de l'ordonnancement :

« Sur le plan de l'ordonnancement, les passerelles sont très fluides et verticalement on ne note aucun problème. Par contre horizontalement, il se peut qu'il y ait des problèmes en relation avec les correspondances administratives ».

Autre indicateur de l'impact de la structure organisationnelle sur le partage des connaissances est la confidentialité des documents. A l'ADII, cet aspect prend plus d'ampleur vu le caractère de certains métiers. Toutefois, l'étude menée n'a pas montrée une frustration liée à l'accès aux documents et à l'information. Pour les connaissances explicites, l'accès est ouvert aux

douaniers pour tous les supports et documents dont ils ont besoin pour réaliser leur travail. Au niveau de l'Intranet par exemple, les documents sont ouverts et donc l'ensemble du personnel autorisé peut y accéder.

Les douaniers travaillent dans un cadre réglementaire qui leurs imposent le secret professionnel ce qui limite l'accès à certains documents et informations. Dans certains métiers, cette confidentialité est plus présente comme le cas du contrôle. Ainsi, la communauté de contrôle est assignée par la nature de ses missions, à la discrétion professionnelle. La confidentialité est exigée dans l'exercice de l'activité de contrôle (Mazhar 2004, p.138). Cette confidentialité impose plus de prudence dans le partage des informations. Le répondant ADII11 affirme dans ce sens :

« Notre direction est une direction de contrôle, parfois il faut se méfier de tout le monde, et donc l'information doit être délivrée à la personne concernée. Si tu as le droit d'accéder à une information tu l'auras. La confidentialité joue un rôle parce que le code des douanes impose le secret professionnel ».

Les douaniers sont un corps particulier qui a une culture spécifique. La structure organisationnelle, malgré son caractère hiérarchique, ne limite pas l'accès aux informations et connaissances. Avec la stratégie 2011-2015 et la mise en œuvre de la gestion par projet, l'ADII a fait un pas important pour promouvoir les échanges à travers des structures dynamiques et en phase avec sa vision stratégique.

6.3.3. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un facteur déterminant dans la GC. Elle a un effet sur les différents processus de GC et affecte également les autres facteurs. L'existence de normes et valeurs qui ne sont pas propices au partage des connaissances aura des effets négatifs sur tous les efforts de transfert des connaissances (Ikhsan & Rowland 2004c, p.100). L'efficacité des processus de GC nécessite une culture organisationnelle où la valeur de partage est centrale. Ce partage ne peut être effectif sans d'autres valeurs comme la confiance et l'entraide.

La promotion d'une culture organisationnelle favorable au partage n'est pas une tâche aisée. Elle nécessite des efforts à tous les niveaux de l'organisation et surtout un leadership fort et convaincu de la nécessité de ces valeurs. L'exemplarité du top management et son attachement à ses valeurs créent un climat de confiance chez les collaborateurs et éliminent les barrières au partage des connaissances.

Dans le contexte des organisations publiques, d'autres éléments entrent en jeu et notamment la notion de « service public ». D'abord, travailler dans un service public signifie servir les citoyens et la nation ce qui implique plus d'abnégation. Toutefois, la culture dominante dans les administrations publiques est celle de la « *bureaucratie* » et de la « *sécurité de l'emploi* ». Cette culture a un impact sur la qualité de service et surtout sur le partage des connaissances puisque le paradigme dominant est « *l'information c'est le pouvoir* ».

Au niveau de l'ADII, la culture de service public est présente vu les missions sensibles de cette administration liées à la sécurité et à la protection de l'économie. Par ailleurs, les répondants insistent sur un changement culturel au niveau de cette organisation qui favorise la culture de service public, de la confiance mutuelle et du partage des informations et des connaissances avec une forte implication du top management.

6.3.3.1. La culture de service public

La valeur de « *service public* » devrait aider les administrations de douanes pour revoir leur réflexion stratégique et adopter des approches centrées sur le client. Dans le contexte actuel, les administrations de douanes devraient créer et faciliter un environnement d'affaires basé sur les connaissances et le partage à l'intérieur de l'organisation et avec les différents clients. Fournel et al. (2012) affirment dans ce sens :

“The ‘public service value’ that stems from creating a ‘service-based culture’ in Customs administrations is paramount in facilitating trade effectively, and in ensuring that they do not become a ‘speed bump’ for those who have a stake in supply chain transactions. To achieve this powerful position of operating from a customer-centric approach, Customs has a role to play in creating and facilitating a knowledge-based trading

environment that allows information and knowledge to grow, flow and create value in an organization and for its stakeholders. This needs to be embedded as part of the 'natural' or daily operational processes, thereby fostering an organizational culture of sharing and reusing knowledge. Customs can transform this challenge into an opportunity by adopting methods and tools which will improve performance". (p.41)

Cette valeur est présente au niveau de l'ADII à travers le plan stratégique 2011-2015 et également au niveau des répondants interviewés dans le cadre de notre enquête. En effet, le diagnostic opéré dans le cadre de la préparation du plan stratégique relève un changement culturel au niveau de l'ADII pour « *passer de la culture de contrôle/ du « pouvoir sur l'utilisateur » à celle de la facilitation, à l'écoute des opérateurs économiques et des enjeux économiques du Royaume »* (ADII 2011a, p.2). Le même diagnostic note également que la qualité rendu aux clients externes est encore insuffisante. Partant de ce diagnostic, l'ADII a axé sa stratégie sur ses clients (opérateurs économiques, partenaires institutionnels et particuliers).

Ce changement voulu par la stratégie nécessite cependant une adhésion des douaniers. L'appropriation collective est d'un certain nombre de valeurs est un garant de la réussite de la stratégie comme l'affirme le répondant ADII12 pour qui l'essentiel c'est « *une appropriation collective d'un certain nombre de valeurs : il faut que le douanier le plus éloigné soit sensibilisé parce que parmi les choses les plus nobles c'est d'être au service de la collectivité »*.

Ce service public, qui est une fierté pour le douanier, devrait se matérialiser par une prestation de service de meilleure qualité. Un douanier imprégné par le service public « *doit faire son travail avec une exigence d'excellence »* ce qui implique être à l'écoute de ses collègues et surtout des clients. Pour le répondant ADII12, cet état d'esprit découle de la culture de service public :

« Lorsqu'on transmet ces connaissances et compétences, on s'inscrit dans une démarche de service public parce qu'on perpétue la tradition qui a toujours été la nôtre celle d'avoir des douaniers compétents ».

Cette culture de service public implique également partager les connaissances avec les

collègues pour améliorer le service rendu aux clients. Cette valeur partage est la pierre angulaire de toute volonté de promouvoir la gestion des connaissances.

6.3.3.2. La culture de partage

Malgré la volonté et le changement culturel, la question des valeurs reste posée à l'ADII comme l'a exprimé plusieurs répondants. Le répondant ADII5 estime qu'il « *faut une réflexion pour dégager les valeurs du douanier et faire du partage une valeur clé* ». Pour le répondant ADII6, « *il faut plus de travail pour passer à une culture de partage. Une évolution a été remarquée ces dernières années mais ce n'est pas suffisant* ». Ce répondant affirme que la culture a été la principale raison de l'échec des initiatives liées à la GC.

Les répondants notent que pour les informations et connaissances explicites le partage est plus facile avec les technologies de l'information et grâce aux efforts de l'administration pour mettre et diffuser le maximum de ressources informationnelles sur l'Intranet et via les applications du système d'information. Comme le note le répondant ADII13, pour « *les connaissances explicites, il y a un grand progrès, toutes les informations sont accessibles, disponibles et partagées* ». Cette évolution fait dire au répondant ADII3 qu'un changement s'opère à l'ADII : « *d'une perception générale que « l'information c'est le pouvoir », le passage vers plus de partage à travers les outils SI et moins de rétention de l'information est en cours* ».

Mais ce changement forcé par l'utilisation des technologies de l'information nécessite un changement de mentalité comme l'explique le répondant ADII4 :

« Avant l'apparition des nouvelles technologies de l'information il y avait des notes, des circulaires, et justement pour avoir le pouvoir, l'ancien directeur ou responsable mettait les notes dans le sous-main et personne n'y accède. Actuellement, tout est mis sur l'Intranet mais il y a quand même une réticence. C'est vrai qu'il n'y a plus moyen de faire une rétention de l'information mais les mentalités doivent encore changer ».

Ce changement en cours en matière de culture de partage est lié également aux générations. En effet et comme le note le répondant ADII18, le partage est « *une question de générations*

puisque avant la note ou circulaire était considérée en tant que information précieuse ou source de pouvoir alors qu'aujourd'hui c'est tout à fait le contraire. Le partage existe avec cette nouvelle génération ».

Certains répondants, si ils notent l'évolution positive en termes de partage des connaissances explicites, relèvent par contre les difficultés en termes de partage des connaissances tacites ce qui démontre la nécessité d'agir sur la culture organisationnelle. Pour le répondant ADII13, *« l'ADII dispose d'une grande richesse en termes de connaissances tacites et d'expertise. Sa diffusion reste limitée et dépend de chacun du fait qu'on ne peut pas obliger quelqu'un à partager l'information. Ça reste toujours un pouvoir et un privilège. Donc lorsqu'on demande à quelqu'un de partager c'est comme si on diminue une partie de son pouvoir »*. Le répondant ADII4 donne un exemple de cette réticence à partager les connaissances tacites au niveau de certains experts :

« Pour les formations sur le textile et chaussures, il y avait des insuffisances. Nous avons donc demandé à un spécialiste, en retraite aujourd'hui et qui avait travaillé avec les français, d'animer une formation pratique et de donner aux autres douaniers les ficelles et les tuyaux mais il a été réticent. Le jour de son départ à la retraite, il m'a confié que c'est un français qui lui avait appris les secrets du métier. Donc il y a des personnes expertes par leur formation ou ont côtoyé d'autres experts, mais qui ne veulent pas partager ».

Le partage des connaissances tacites nécessitent ainsi une imprégnation des douaniers de la culture de partage. Toutefois, le relationnel joue un rôle important. Ce relationnel est fonction du degré de confiance mutuelle entre les différents intervenants au sein de l'organisation.

6.3.3.3. La confiance

Le changement culturel au niveau de l'ADII insiste sur l'instauration de confiance entre les différents intervenants au sein de l'organisation. Cette confiance nécessite une culture de répartition des tâches et également une reconnaissance des compétences. Ce climat est en train de s'installer comme le note le répondant ADII21 :

« C'est une culture qui s'installe et qui est basée sur une définition assez claire de compétences fonctionnelles. Il faut qu'il y ait un climat de confiance entre responsables et agents. Chacun doit assumer ses fonctions et tâches propres à lui et personne ne doit chercher à se dérober de sa responsabilité. Ainsi, la transmission de la connaissance peut se faire de manière spontanée ».

En plus de la répartition fonctionnelle des tâches, l'instauration de la règle des appels à candidature pour l'accès aux postes de responsabilités a favorisé une concurrence saine permettant ainsi de valoriser les compétences. Cette règle a permis de dissiper les craintes et surtout d'attirer les douaniers vers la formation puisqu'elle aide à accéder à des postes de responsabilités.

Par ailleurs, la confiance est nécessaire dans certains métiers de la douane. Certains métiers sont menacés par la corruption ce qui peut engendrer des limites au partage de l'information. En plus de l'adoption d'un code de conduite (ADII 2010b) et les mesures disciplinaires, l'instauration d'un climat de confiance est une condition nécessaire pour partager les connaissances. Pour le répondant ADII10, le principe de *« tout le monde est bon jusqu'à preuve du contraire »* est la base de travail. Il ajoute que d'autres entités vont arguer de la discrétion et du secret professionnel pour limiter le partage mais pour lui c'est simple : *« la confidentialité n'exclut pas la confiance »*.

Changer cette culture vers plus de partage et de confiance mutuelle notamment dans une organisation publique avec des métiers spécifiques et un historique pesant nécessite un leadership fort par son exemplarité et son initiative.

6.3.3.4. Le leadership

Le leadership de l'ADII favorise le partage selon les répondants. Ainsi le répondant ADII2 estime que *« la mise en œuvre de nouveaux modes de gestion et de collaboration dans le cadre du plan stratégique a permis également une évolution de la culture vers plus de partage »*. Les répondants affirment que depuis le début des années 2000, le top management a multiplié

les initiatives pour favoriser le partage des connaissances à travers la mise en place de modes et d'outils de gestion facilitant les échanges.

Le défi aujourd'hui pour le top management est l'adhésion de tous les douaniers à cette culture de partage comme l'explique le répondant ADII7. Pour ce répondant, *« l'effort à faire est d'amener tout le personnel de l'administration à adhérer à cette nouvelle culture. Si on peut le faire, la chance de réussir est très grande. Il faut mettre le temps et l'effort qu'il faut pour instaurer cette nouvelle culture »*. Cet effort du top management est nécessaire pour la réussite d'autant plus que le répondant ADII13, par exemple, identifie deux causes d'échecs des initiatives de GC : l'absence d'une culture de partage et l'absence d'un appui du top management.

De manière générale, les répondants, dans leur majorité, ont une vision positive de l'évolution de la culture de partage au niveau de l'ADII. Le répondant ADII16 note que la culture a bien changé, *« dans les années 80 du siècle dernier, l'information se limitait à un certain nombre de cadres alors qu'aujourd'hui toute l'information est disponible »*. L'environnement a imposé plus d'ouverture à cette organisation. Selon le répondant ADII20, *« Pour s'adapter aux changements imposés par le contexte du pays et de commerce international, l'ADII a fait évoluer sa culture organisationnelle pour intégrer de nouvelles valeurs dont le partage »*. Cette culture de partage est donc nécessaire pour le partage des connaissances tacites à travers notamment la formation. Toutefois, elle n'est pas suffisante. Un effort en matière d'incitations au partage est également requis.

6.3.4. Gestion des ressources humaines

Plusieurs éléments en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) contribuent à la mise en œuvre réussie des processus de GCC. Dans ce qui suit nous allons étudier la contribution au niveau de l'ADII des éléments suivants : la GPEEC, la formation (initiale et continue) et les incitations.

6.3.4.1. La GPEEC

Dans le cadre de la réforme de l'Administration Publique, le gouvernement marocain s'est engagé à mettre en place des outils modernes et efficaces de GRH. Pour le gouvernement marocain, la mise en place au sein des administrations publiques d'une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières devrait garantir une cohérence entre l'évolution des missions de l'administration et les qualifications du personnel et la mobilité de ce dernier (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, p.11).

Dans le cadre de Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP), la mise en place d'outils de la GPEEC est inscrite comme projet prioritaire (Banque Mondiale 2006). En 2004, le Premier Ministre a adressé une circulaire à l'ensemble des départements ministériels les incitant à mettre en place la GPEEC. Le MEF est l'un des premiers à mettre en place les outils de la GPEEC et les généraliser par note du Ministre en février 2005.

L'ADII a élaboré la première version du référentiel des emplois et compétences des métiers opérationnels de la Douane en 2004 et l'a actualisé 2010. Le plan stratégique 2011-2015 a inscrit un projet pour renforcer la GPEEC (ADII 2011a). La mise en place de la GPEEC vise à « *mieux appréhender le capital humain de la Douane aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif et à cerner davantage les problématiques de recrutement, de gestion de carrière et de mobilité* » (ADII 2012, p.29). Dans ce cadre, l'ADII a mis en place les outils nécessaires à savoir :

- La cartographie des emplois ;
- le dictionnaire des compétences ;
- le support d'évaluation,
- le guide de l'évaluateur.

Afin de réussir ce chantier, des formations ont été dispensées au niveau central et régional afin de vulgariser cette nouvelle démarche. En 2013, l'entretien d'évaluation des compétences entre managers et collaborateurs a été introduit dans l'objectif de mieux connaître les

aspirations d'évolution professionnelle des collaborateurs et mieux cibler les actions de mobilité, de formation et de gestion de carrière (ADII 2013, p.24).

La GPEEC est utile pour les processus de la GCC d'abord parce qu'elle contribue à l'identification des connaissances critiques et, ensuite, parce qu'elle est la base de la planification de la formation qui permet le partage des connaissances tacites. L'apport de la GPEEC en matière d'identification et de cartographie des connaissances est d'ailleurs relevé par les répondants comme nous l'avons souligné lors de la discussion du processus « *cartographie des connaissances* » (voir 6.2.1).

La GPEEC, est comme le souligne le responsable GRH de l'ADII, permet d'avoir une visibilité sur les écarts à combler notamment par la formation (Zehhaf & Benchekroun 2011). La mise en œuvre de la GPEEC, et notamment les entretiens annuels d'évaluation, a permis de mieux connaître les besoins des douaniers en matière de formation et ainsi mieux cibler les actions de formation. D'ailleurs comme, le confirme le répondant ADII19, la GPEEC « *est surtout utilisée pour la formation. Il existe donc une relation de cause à effet entre ce mécanisme et celui de la formation* ». Cette relation entre la GPEEC et la formation est expliquée par le répondant ADII15 :

« Aujourd'hui, nous avons instauré un système d'évaluation des compétences à travers lequel chaque année le responsable organise un entretien avec le collaborateur pour mesurer ces compétences. Cette évaluation est saisie en ligne et transférée à la base de données de la formation et en fonction de cette évaluation les formations sont programmées. L'évaluation est donc sanctionnée par les besoins en formation : en constatant un manque ou une insuffisance au niveau d'un poste ou métier, on propose une formation ».

6.3.4.2. La formation

La formation est ancrée au niveau de l'ADII en raison notamment de la spécificité de ses métiers. Une nouvelle recrue ou un agent susceptible de changer de métier ou exercer un métier spécifique (le contentieux, les enquêtes douanières, la comptabilité douanière, le

recouvrement, les opérations de surveillance, etc.) a besoin d'une formation. Cette importance de la formation est renforcée par l'évolution de l'environnement de la Douane. Pour faire face à cet environnement en constante évolution, l'ADII a fait de la formation un axe prioritaire (Zehhaf & Benchekroun 2011). Elle a ainsi fait du renforcement de la formation un projet important au niveau du plan stratégique 2011-2015 (ADII 2011a). Ce projet a pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité de son système de formation.

L'ADII élabore un catalogue de formation global (ADII 2015b) et des plans de formation au niveau régional. Et pour donner un élan au niveau régional à la formation, l'ADII a mis en place des structures au niveau régional chargées de la formation en plus du service de la formation au niveau central et de l'Institut de Formation Douanière (IFD). Ce dernier offre d'ailleurs l'infrastructure de base à la formation au niveau de la Douane.

L'IFD a été créé en 1975 pour la mise en œuvre de la politique de formation au niveau de l'ADII. Il abrite aujourd'hui la formation de base des nouvelles recrues de l'ADII, les cycles de formation continue ainsi qu'un cycle international de formation dédié aux douaniers issus de pays partenaires notamment africains. Pour réaliser ses missions, l'IFD s'appuie sur un staff administratif et sur une équipe pédagogique d'une quinzaine de formateurs permanents et d'un réseau de 80 formateurs vacataires (Zehhaf & Benchekroun 2011).

Les résultats de cette politique en matière de formation sont notables à travers les réalisations annuelles. Ainsi, en 2012, l'ADII a offert plus de 38 mille jours homme formation (JHF) au profit de 2.325 bénéficiaires totalisant 4.885 participations avec une prédominance des domaines relatifs aux techniques et procédures douanières (90% du total des actions de formation dispensée) (ADII 2012, p.27). En 2013, les actions de formation ont totalisé plus de 100 000 JHF au profit de près de 2 700 bénéficiaires (ADII 2013, p.24). Ces réalisations concernent la formation de base et la formation continue. Au niveau régional, un effort soutenu en matière de formation est à souligner. A ce titre, la Direction Régionale de Casa Port a concrétisé, en 2012, 41 sessions de formations touchant différents métiers. Sur les 41 sessions réalisées, 66% ont été dédiées aux formations métiers et 34% sur le système d'information de l'ADII et autres formations d'appui telles que l'accueil et la communication (ADII 2013b, p.42).

La formation et l'apprentissage sont ainsi un pilier de la GCC. L'OMD est consciente que la connaissance concerne également la formation professionnelle et le renforcement des capacités (World Customs Organisation 2011). Elle met à la disposition des administrations membres des ressources et modules de formation ainsi que des experts pour animer des formations au niveau local ou régional. La formation des douaniers est vitale dans un environnement d'affaires basé sur les connaissances comme l'affirment Fournel et al. (2012, p.42) :

“Another vital role that Customs should play in complimenting a knowledge-based trading environment enabled by relevant technology is to ensure that a significant portion of their budget is dedicated to skills maintenance and staff development, thereby creating a platform for Customs to deliver continuous and enhanced professional service. A professional Customs administration consists of people that are motivated, have the right skills, and are suitably rewarded for their efforts in terms of remuneration and opportunity to progress and improve their skills”.

Au niveau de l'ADII, Mazhar (2004) pense que la politique de formation menée « *parait adaptable à l'émergence du Knowledge management, cette politique est articulée autour de plans de formation annuels à l'échelon régional et national, ainsi que des formations et stages dispensés à l'étranger* » (p.135). Cette constatation est confirmée par les répondants interviewés dans le cadre de notre recherche.

Pour illustrer la contribution de la formation au processus de la GCC, les répondants évoquent trois éléments : le recours plus fréquents aux formateurs internes issus du terrain, la mise en place de cycles de préparation de la relève et la mise en place d'un dispositif de formation à distance.

Les répondants notent avec satisfaction le recours et la mobilisation de formateurs internes. Pour le répondant ADII20, « *le principal changement au niveau de la formation est la mobilisation de formateurs issus du terrain qui amènent des cas réels* ». Pour le répondant ADII5, « *l'apport de plus en plus important des praticiens (douaniers) dans le montage et l'animation des formations des cycles de l'IFD ou dans le cadre de la formation continue* »

montre la prise de conscience de l'importance des connaissances tacites dans les métiers de l'ADII.

Pour le répondant ADII9, les formations animées par des formateurs praticiens sont plus enrichissantes. Ces formateurs « *apportent leurs problématiques et présentent la solution pour laquelle ils ont opté qu'on peut ériger en bonnes pratiques et partager* ». Partant de ce constat, les experts métier sont aujourd'hui associés à la préparation de la formation dès le départ. Le répondant ADII4 affirme dans ce sens :

« Actuellement, pour la préparation des formations que ce soit pour des cycles longs ou des formations continues ponctuelles, nous faisons appel à des experts métier de toutes les régions pour qu'ils puissent nous transmettre leurs connaissances. On les fait même participer de plus en plus en tant que Co-animateurs. Auparavant, les formateurs étaient uniquement des permanents du centre de formation douanière. Maintenant, on exige à ce qu'il y est des formateurs permanents et les experts métiers ».

Les experts métier sont donc appelés à contribuer à l'effort de formation. La majorité d'entre eux répondent favorablement à cet appel pour diverses raisons. Le répondant ADII2 en cite deux : la reconnaissance et la valorisation de leurs expertises et l'indemnité introduite par une note du MEF pour les formateurs vacataires internes. Pour d'autres responsables, la contribution à la formation est une nécessité. Le répondant ADII18 insiste sur le gain généré sur le terrain de formations assurées par les experts métier.

Toutefois, pas tous les experts métier peuvent assurer des formations. En plus de l'expertise dans un domaine d'activité de la douane, des aptitudes andragogiques et communicationnelles sont requises. Dans ce sens, l'ADII a établi une procédure de choix des formateurs internes et surtout a mis en place des formations destinées aux formateurs vacataires internes (ADII 2015b, p.99). Ces formations touchaient aux différents métiers de la douane.

L'autre initiative en matière de formation et qui favorise la GCC est la mise en œuvre de cycles de préparation de la relève (voir 6.1.1.2.2). Ces cycles, organisés à partir de 2012, ont concerné

les chefs de Brigade, les receveurs et les ordonnateurs. Ils ont été pensés pour pallier les départs à la retraite et pour favoriser le partage des connaissances en vue d'assurer la continuité (ADII 2015b, p.73). Une procédure a été élaborée pour choisir les bénéficiaires de ces cycles parmi les candidats et n'ont été retenus que les candidats âgés au plus de 55 ans et n'ayant pas de dossiers disciplinaires.

L'effet déclencheur de cette initiative est les départs massifs à la retraite des experts métiers. Le répondant ADII4 affirme ainsi qu'il y a « *un problème causé par le départ massif à la retraite surtout au niveau des responsables ce qui nous a poussé et incité à préparer des cycles de préparations à la relève qui sont de 3 à 4 mois qui consacrent surtout la partie pratique même s'il y a une partie théorique. Le stage pratique et les témoignages représentent une part très importante de ce cycle* ».

Ces cycles sont vus comme une opportunité d'acquérir des connaissances pratiques ouvrant des possibilités d'accès à des postes de responsabilité. Avec la règle de l'appel à candidature, la voie privilégiée par les candidats est de passer par ces cycles pour avoir plus de chances de décrocher des promotions. Pour satisfaire ce besoin de connaissances pratiques et utiles sur le terrain, il était nécessaire de mobiliser des formateurs issus des métiers et axer les formations sur les cas pratiques. Les experts proches de la retraite ont été mobilisés comme l'explique le répondant ADII4 :

« Pour la préparation de ce cycle de préparation de la relève, on a fait appel à des experts qui sont proches de la retraite et qui conçoivent avec nous le cahier des charges, le support de cours et qui animent les formations. Je pourrais appeler ça du Knowledge management à la façon de la douane ».

L'ADII a complété son dispositif de formation par la mise en place d'une formation en ligne. Un projet a ainsi été inscrit dans le plan stratégique 2011-2015 (ADII 2011a). La formation distance vise à offrir au temps opportun et sur tout le territoire national des modules de formation sur les métiers de douanes et également les métiers d'appui. Ce dispositif de formation en ligne a été déployé avec la collaboration d'experts douaniers suisses et des contenus interactifs riches et utiles pour la communauté douanière (ADII 2012, p.28). Le

contenu est basé sur l'offre de l'OMD en matière de formation à distance.

Comme l'affirme le répondant ADII13, « *la mise en place de la formation à distance et qui a concerné surtout les modules techniques douaniers a contribué énormément au transfert et partage des connaissances* ». La pertinence de ces modules est favorisée par l'apport des experts de l'ADII comme l'explique le répondant ADII2 :

« Une plateforme E-learning (MODLE) a été mise en place sur la base de modules développés par l'OMD et adaptés et personnalisés par des experts en interne ».

En somme, l'ADII tente d'atténuer les effets de perte de connaissances critiques suite aux départs massifs à la retraite en mobilisant deux principaux outils : le recrutement et la formation. Toutefois, pour certains répondants, Cet effort n'est pas suffisant. Pour le répondant ADII20, par exemple, « *les métiers de douanes nécessitent une expérience et un apprentissage sur le terrain. Malgré les recrutements massifs ces dernières années et les efforts en matière de formation avec la mise en place de la GPEEC, il est difficile d'assurer la relève* ». Le répondant ADII7 aborde dans ce sens et explique pourquoi la formation seule n'est pas suffisante :

« Au centre formation, nous avons mis en place des cycles de spécialisations qui permettent d'assurer la relève dans des conditions confortables pour l'administration. C'est un moyen pour limiter le risque de perte des connaissances critiques. Dans ces cycles, Il y a plusieurs formations en management qui ne peuvent pas donner leurs fruits car cela nécessite une expérience et une mise à l'œuvre. Il est très difficile d'affirmer que l'on peut remédier à ce risque par des actions de formation et par la sécurisation de ce savoir car l'implicite diffère d'une personne à une autre. Et puis est ce que la personne qui va le transmettre en est convaincue ? ».

Pour les connaissances critiques, l'ADII ne peut pas dépendre de la volonté des experts à partager. Des efforts pour les inciter à partager devraient être mis en œuvre.

6.3.4.3. Les incitations au partage des connaissances

Pour partager leurs connaissances, les experts ont besoin de motivation. Elle peut avoir la forme d'une incitation pécuniaire ou d'une valorisation morale. La reconnaissance est, dans plusieurs cas, suffisante pour encourager les douaniers à plus de partage. Comme l'affirme le répondant ADII9, « *la motivation est intrinsèque. Elle est plus morale que pécuniaire* ». Mais dans d'autres cas, cette motivation morale n'est pas suffisante d'autant plus que, et comme l'affirme le répondant ADII19, « *certaines collègues ne se sentent plus motivés par le métier et s'estiment lésés par l'administration* ».

Une incitation pécuniaire est utile pour rétribuer les efforts de partage. Toutefois, le statut de la fonction publique est rigide dans ce sens. La rémunération ainsi que le système d'évaluation obéissent à des règles fixées par le MEF et sont similaires à ceux des autres administrations. L'ADII gère le système des primes et gratifications qui sont d'ailleurs en général plus élevés que dans la plupart des autres branches de la fonction publique (Steenlandt & De Wulf 2003b, p.13).

Toutefois, et comme l'affirme le répondant ADII13, il n'y a pas d'incitations pécuniaires pour partager les connaissances. La seule forme d'incitation évoquée par les répondants est la rémunération des formateurs internes et qui a été introduite par le MEF pour l'ensemble de ses directions. L'introduction de cette rémunération a encouragé les experts métier à donner des formations. Le répondant ADII5 affirme que « *l'instauration d'une rémunération pour les formateurs vacataires au niveau du MEF a contribué au recrutement de plus de formateurs* ».

L'ADII aurait aimé avoir une motivation similaire pour amener les retraités à partager lors des formations mais c'est difficile au niveau administratif. Le répondant ADII21 affirme que « *c'est très difficile parce qu'il faut les rétribuer* ».

L'effort en matière de Gestion de Ressources Humaines pour favoriser le partage a besoin d'être soutenu par un système d'information qui est également utile pour les différents processus de la GCC.

6.3.5. Technologies de l'information

Le support des Technologies de l'Information est utile pour la mise en œuvre des processus de GCC. De l'identification à l'application des connaissances capitalisées et partagées, le recours aux TI est nécessaire. Apprécier les TI au niveau de l'ADII, permet d'analyser l'apport de ce facteur pour promouvoir la GCC. Trois éléments ont été identifiés au niveau du cadre conceptuel pour étudier les TI comme facteur de la GCC : l'infrastructure, les outils et le savoir-faire.

L'ADII a compris depuis les années 90 du siècle dernier que les TIC favoriseront l'amélioration de la gouvernance de l'organisation et de la qualité des services offerts. Au niveau des procédures douanières, a utilisé l'informatique « *depuis 1992 avec le système SADO (Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes). Il s'agissait essentiellement d'une informatique de dédouanement et de suivi des régimes économiques. Sa contribution à la réussite des réformes a été importante* » (Steenlandt & De Wulf 2003a, p.29). L'ADII utilise également depuis plusieurs années les TI pour améliorer la communication avec le public et en interne. Elle « *a mis en place des systèmes Internet et Intranet performants, amélioré constamment ses mécanismes de traitement automatique des échanges, actualisé les informations transmises au public, et introduit divers modes de communication* » (Steenlandt & De Wulf 2003b, p.7).

Pour l'ADII, l'investissement dans les TI est une priorité pour arriver à la « *douane électronique* ». La modernisation du système d'information est vue comme un vrai succès qui a permis à l'ADII d'améliorer profondément les procédures douanières et de s'engager sur le chemin d'une douane dématérialisée (ADII 2011a, p.2). S'inscrivant dans les objectifs et les ambitions de l'OMD de la dématérialisation et la mise en réseau des douanes (Chorfi 2015), l'ADII continue ses efforts et investissements en matière de TI. Un projet relatif au Schéma Directeur des Systèmes d'Information est inscrit dans le plan stratégique 2011-2015 (ADII 2011a).

Le grand projet de l'ADII est donc « *la douane électronique* ». L'objectif est de matérialiser le processus pour une meilleure efficacité et plus de transparence comme l'explique le

répondant ADII12 :

« C'est notre grand projet : la douane électronique. Une marchandise arrive et quitte le port sans qu'il y ait un commis d'un transitaire qui se déplace et sans qu'il y ait du papier. Ceci permet de traiter des autres situations liées à la corruption car l'intervention humaine prend une autre forme. Nous sommes sur des processus établis et ça n'empêche pas le contrôle et le ciblage. Nous sommes en train d'évoluer à ce niveau : d'abord la signature électronique, puis l'archivage électronique, etc. C'est des tas de choses mais cette recherche de confiance est essentielle pour nous pour avancer dans notre travail. Les TI nous ont aidés à évoluer dans ce sens ».

Les TIC sont donc importantes aux administrations de douanes pour réaliser leurs missions en offrant les avantages de la rapidité, la réduction des coûts et une meilleure gestion des ressources (Fournel et al. 2012, p.42). L'OMD y voit également un rôle important à jouer pour faire avancer son programme sur la connaissance (World Customs Organisation 2011). Pour en tirer profit des TIC en matière des connaissances, le premier élément à apprécier est l'infrastructure technologique.

6.3.5.1. L'infrastructure technologique de l'ADII

L'activité de l'ADII est dépendante aujourd'hui des TIC. Un arrêt du système de dédouanement peut avoir des conséquences néfastes sur le déroulement des opérations de dédouanement et sur les opérateurs économiques. L'ADII est ainsi appelée à avoir une infrastructure technologique respectant les normes de disponibilité et de sécurité et de disposer d'un plan de continuité en cas de panne. A ce niveau l'ADII dispose d'une infrastructure réseau permettant de connecter l'ensemble de ses services centraux et régionaux et d'une plateforme de stockage avec une politique de sauvegarde. En termes de sécurité, l'ADII a fait du renforcement de la sécurité le corollaire de la politique d'ouverture de son SI sur le web avec la désignation d'un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) et l'adoption d'une politique de sécurité.

L'ADII dispose de structures de développement et de support au niveau central mais elle a

également des services de support au niveau des directions régionales. L'objectif de ses structures est de veiller à la disponibilité de l'infrastructure nécessaire pour le fonctionnement des outils technologiques.

6.3.5.2. Les outils technologiques à l'ADII

Pour réaliser ses missions, l'ADII dispose d'un certain nombre d'applications métier qui permettent la réalisation des opérations de dédouanement et la fourniture de l'information et l'assistance nécessaires aux clients. Les principaux outils utilisés par les douaniers sont :

- Le guichet virtuel PORTNET : ce guichet a été lancé en 2010 par l'ADII avec les divers autres intervenants du port, les exploitants maritimes et l'Agence Nationale des Ports pour permettre aux transitaires et opérateurs économiques de centraliser leurs démarches et de compléter leur titre d'importation en ligne. Ce guichet s'est enrichi au fil des années. En 2012, par exemple, la phase d'enlèvement a été lancée le 1er juin 2012 au port de Casablanca (ADII 2012, p.13).
- La Base Automatisée des Douanes en Réseau (BADR) : c'est le système de dédouanement des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation et de suivi des régimes économiques en douanes. il a été créé pour remplacer le système SADO. Ce système a été mis en ligne en 2009 et depuis enrichi et amélioré « *dans le sens d'une meilleure couverture fonctionnelle et d'une amélioration de la prise en charge des fonctionnalités existantes* » (ADII 2012, p.23).
- Le Système Automatique d'aide à la décision (SAAD) : c'est un outil décisionnel au service des douaniers. Grâce à une importante banque de données et des indicateurs précis, le système décisionnel « SAAD » est utile pour la prise de décision dans les métiers douaniers ;
- L'Assistant de dédouanement des marchandises à l'importation en ligne (ADIL) : c'est une base de données intégrant toute la réglementation pour chaque produit donné par position tarifaire nécessaire lors d'une opération de dédouanement, ainsi que des informations d'ordre économiques et statistiques permettant le suivi d'un produit en quantité, valeur, origine, ainsi que par régime d'importation (suspensif, conventionnel, ou de droit commun) (Mazhar 2004, p.49).

- Le système « Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes » (RIAD) : c'est une plateforme informatique intégrée pour la gestion des ressources de l'ADII. Il comprend une fonctionnalité self-service (demandes de permissions exceptionnelles, attestation de travail et de salaire, congés administratifs) et permet le suivi des dépenses et la gestion du matériel.

Toutes ces applications sont accessibles via le site Internet et/ou l'Intranet de l'ADII. Le Portail Internet est inspiré de l'approche client adoptée par l'ADII et offre ainsi à chacune des trois catégories de clients identifiés (opérateurs économiques, partenaires institutionnels et particuliers) des informations utiles et les démarches à suivre pour les opérations de dédouanement ainsi que plusieurs services interactifs en ligne (ADII 2013a, p.27).

L'ADII dispose également d'un Intranet ouvert à l'ensemble des douaniers et qui est un espace pour la consultation de toutes les informations et l'accès à tous les services et applications liés à l'exécution de leurs activités. En 2009, un nouveau portail Intranet a été mis en ligne traduisant la volonté de l'ADII d'utiliser les possibilités offertes par les TIC pour amener les douaniers sur tout le territoire national à communiquer, collaborer et partager les bonnes pratiques et les connaissances sur leurs métiers.

6.3.5.3. Le savoir-faire technologique de l'ADII

Pour la gestion de l'infrastructure technologique et le développement des applications et services, l'ADII s'appuie en grande partie sur ses propres compétences. Les ressources humaines de l'ADII en charge des TIC ont développé des compétences spécifiques aux métiers de l'ADII. Réparties entre l'Administration Centrale et les Directions Régionales, ces ressources apportent leur savoir-faire pour assurer le fonctionnement du SI de l'ADII.

Comme l'affirme le répondant ADII2, « l'ADII dispose de l'infrastructure et du savoir-faire technologique nécessaire. La plupart des applications sont développés en interne ». La même appréciation est d'ailleurs confirmée par l'ensemble des répondants. A titre d'exemple, le répondant ADII5 note qu'en termes de technologies, « l'ADII dispose des ressources nécessaires. Elle a d'ailleurs fait de grandes réalisations dans la dématérialisation des

processus. Il faut juste exprimer les besoins de manière claire et précise pour que les départements concernés puissent y répondre ».

Les répondants insistent sur 1999 comme une année de rupture dans la pratique des activités douanières. Avec les TIC, une nouvelle façon de faire a été instaurée et ont facilité la tâche aux douaniers comme en témoigne le répondant ADII19 :

« Je pense que ces technologies ont facilité les tâches et ont permis une démocratisation de l'information. À mon arrivée à l'administration, quelques employés écrivaient encore manuellement les tarifs ce qui rend la modification dans ce cas peu pratique alors qu'aujourd'hui le tarif est désormais intégré au système et l'accès à l'information est facile mais le challenge est de savoir exploiter ces connaissances pour atteindre l'expertise ».

Le recours aux TIC a également facilité l'accès des clients à l'information. Ils peuvent aujourd'hui s'informer sur les démarches et les faire en ligne ce qui n'était pas le cas auparavant. Comme l'explique le répondant ADII13, *« le client ou bien l'opérateur est mieux informé. Il peut accéder à toutes les informations et il sera sur le même pied d'égalité que le douanier. Tout est mis en ligne alors qu'avant en 1999, la circulaire était payante ».*

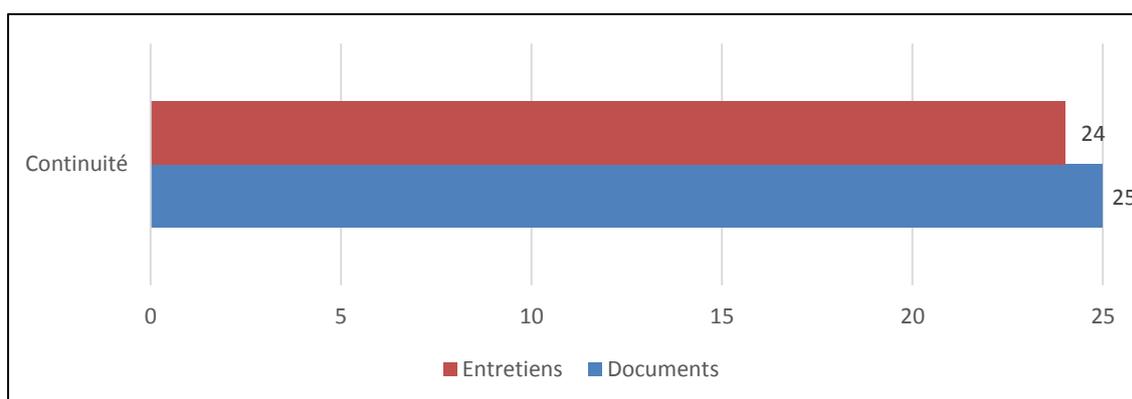
Avec la technologie, la *« culture a changé puisque l'information est disponible partout »* comme l'affirme le répondant ADII14. Dans cette culture, le partage a une place importante. Pour le répondant ADII8, *« l'introduction des technologies d'information a favorisé le partage. Actuellement, et à titre d'illustration quand vous envoyez un message à un chef de circonscription, le message arrive en même temps chez le directeur régional, les cadres concernés, avec les copies remises ».*

En conclusion et comme l'affirme le répondant ADII6, *« la technologie ne pose aucun problème pour une GCC dans l'ADII. L'infrastructure et les ressources nécessaires sont disponibles ».* Combinée aux autres facteurs, ils devraient favoriser la mise en œuvre des processus de GC dans l'objectif notamment d'assurer la rétention des connaissances critiques et ainsi la continuité des activités.

6.4. La gestion des connaissances et la continuité des activités

La continuité comme objectif de la GC a été évoquée tant qu'au niveau des entretiens réalisées que dans la documentation collectée et analysée dans le cadre de notre recherche (voir Figure 39). Notre étude empirique montre ainsi l'importance de la continuité comme résultante de la GC dans le contexte actuel de l'ADII.

Figure 39 : nombre de codes pour la catégorie "continuité" par source



La continuité de service est une priorité pour les administrations publiques. Avec le départ massif à la retraite de cadres et agents expérimentés, ces administrations doivent relever le défi d'assurer cette continuité avec des cadres moins expérimentés et moins nombreux vu les restrictions budgétaires imposées par la crise économique et les choix des gouvernements.

En effet, les restrictions budgétaires amènent les gouvernements, en plus de limiter les recrutements, à adopter des politiques de réduction des effectifs. Le Maroc a réalisé une opération dans ce sens en 2005 dont l'objectif principal était la réduction de la masse salariale. Toutefois, la continuité du service public était prise en considération à travers les refus exprimés. Ainsi, « *les refus exprimés par les différents départements ministériels démontrent par ailleurs que ces départements ont conduit cette opération avec prudence afin d'éviter des départs préjudiciables au fonctionnement de l'administration. En effet, les refus ont été particulièrement élevés dans les départements sociaux (Education nationale, santé, justice, etc.)* » (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, p.113). De plus, un certain nombre d'actions ont été menées immédiatement après l'opération de départ

volontaire dans l'objectif d'assurer la continuité des services de l'Etat (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, p.54).

Par ailleurs, l'évaluation de cette opération a montré que malgré les actions de mobilité, de redéploiement et de nomination aux postes vacants, cette opération a eu des effets sur le fonctionnement de certaines administrations (El Massnaoui & Biygautane 2011). D'autant plus que « *le départ des seniors, en particulier ceux ayant une grande expertise, n'a pas été atténué par la mise en place de dispositif de coopération permettant à l'administration de profiter de cette expertise après le départ des cadres concernés* » (Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG 2006, p.51).

Le MEF, dont relève l'ADII, n'échappe pas à cette situation. Pour le Directeur des Affaires Administratives et Générales de ce Ministère au moment de l'opération de départ volontaire, et même si toutes les catégories professionnelles pouvaient candidater, la raison de service public est privilégiée quand elle est en opposition avec le souhait individuel de départ. Pour ce directeur, « *la décision finale dépend de l'ampleur du phénomène et de l'évaluation de son impact sur la continuité du service public* » (Anon 2005, p.36).

Même si officiellement, ce Ministère estimait que le départ d'un millier de ses fonctionnaires ne devrait pas perturber outre mesure le bon fonctionnement de ses services (Anon 2005, p.36), certains responsables au niveau de ce département pensaient que « *cette opération aura quelques conséquences lourdes à gérer par l'Administration, vu le départ de certaines compétences affirmées. Cette opération mènera sûrement à long terme, les pouvoirs publics à réfléchir davantage à une révision du système de recrutement, de la répartition des compétences et de la gestion des plans de carrière au sein du secteur public* » (Anon 2005, p.45).

La continuité des services des administrations publiques est aujourd'hui posée avec insistance vu le nombre de départs massifs à la retraite (voir 5.1.3). Les administrations des douanes ne sont pas épargnées. Elles doivent elles aussi relever ce défi : assurer une mission de service public sensible (sécurité économique notamment) avec des fonctionnaires de plus en plus âgés et qui vont partir en masse à la retraite. Assurer une continuité des connaissances est

donc une priorité pour les administrations de douanes comme l'expliquent Fournel et al. (2012) :

« Due to the current economic situation, Customs is limited in its ability to refresh its workforce through recruitment. Many administrations are seeing a gradual ageing of their workforce. Whilst an older workforce brings the benefits of experience and embedded relationships, it also presents challenges. An older workforce – one which has a higher proportion of workers close to retirement – presents a risk for Customs administrations in terms of institutional knowledge leakage, unless there is a really effective knowledge management system in place. Indeed, there are examples from Customs administrations where workers that have retired have returned as part time consultants, as they are the only people who know how to perform a particular process or maintain a specific application ».

L'ADII, comme d'autres organisations publiques marocaines, a subi les effets de l'opération de départ volontaire à la retraite. Cette opération, et comme l'affirme le répondant ADII20, « a eu comme effet une cassure ou une rupture au niveau de l'ADII. Ses effets négatifs sont nombreux et l'ADII n'était prête à y faire face. L'impact de ces départs s'est ressenti notamment au niveau de certains métiers spécifiques ». Toutefois, ses effets ont eu l'avantage d'alerter l'ADII sur l'impact des départs des ressources expérimentés sur la continuité de certaines activités et a poussé cette administration mettre en place des pratiques afin de préserver son patrimoine de connaissances. Le répondant ADII12 affirme à ce propos :

« Nous avons une visibilité sur les trois prochaines années des responsables et collègues qui vont quitter. Face à cette situation, nous essayons de préparer la relève. Ce n'est pas toujours un exercice facile mais l'idée c'est d'anticiper et de mettre à côté de ces gens qui partent des personnes à fort potentiel et qui pourraient être en situation de leurs succéder de manière à ce qu'ils puissent récupérer une partie de son savoir-faire et se l'approprier afin d'assurer une forme de continuité. Donc c'est un enjeu important : nous avons un patrimoine de connaissances véhiculé par des collègues qu'il faut sauvegarder et préserver ».

Un certain nombre d'actions ont été ainsi entreprises afin de préserver ce patrimoine de connaissances. On peut citer notamment les cycles de formation de préparation de la relève et les investissements dans le système de l'information et la poursuite de la dématérialisation. La préparation de la relève a été conçue dans un souci de continuité. En se basant sur les outils GPEEC, La priorité est donnée aux postes « *qui exercent une influence déterminante sur les objectifs stratégiques ou sur les activités opérationnelles vitales de l'organisation* » (Zehhaf 2015). Ces formations ont permis ainsi d'avoir des candidats à la hauteur lors des appels à candidature pour les postes à responsabilité. D'ailleurs depuis le lancement de ces cycles, la majorité des responsables nommés au niveau des ordonnateurs et des chefs de brigades ont suivi ces cycles.

Certains responsables au niveau local ont entrepris des initiatives pour assurer la continuité sans attendre l'initiative de l'Administration Centrale. Au niveau de certaines filiales, les responsables ont utilisé des méthodes de mentorat et de tutorat pour assurer la continuité. Le répondant ADII18 affirme :

« Pour ce qui est de la filiale dans la laquelle je travaille, on a toujours essayé en tant que responsables et gestionnaires de préparer la relève alors que l'administration ne l'avait pas fait à temps. On avait donc essayé de garantir l'opérationnalité et la continuité. par exemple sur les sites, on a les chefs de subdivisions et brigades qui gèrent leur équipe d'où la nécessité de préparer la relève ne serait-ce que pour les congés et c'est à ce moment qu'on choisit le remplaçant parmi les responsables locaux en lui accordant une autorisation dans une optique d'assurer la continuité. On a même proposé des noms d'adjoints susceptibles de remplacer les absents ».

L'esprit et la culture du responsable joue un rôle important dans la motivation de préparation de la continuité plus que les directives administratives. Le répondant ADII7 affirme que cette volonté d'assurer la continuité l'a habité au niveau de tous les postes qu'il a assumé au niveau de l'ADII :

« J'ai pris l'habitude de penser en premier lieu à chaque fois que j'atterris dans un poste, à ce que si je quitte, la structure pourra continuer sans dégâts. J'agis donc de manière

à ce qu'elle soit sécurisée et quand je ne suis pas là l'intérimaire arrive à faire son travail convenablement. Parfois on se trouve impliqué dans l'opérationnel et on néglige inconsciemment ce volet. En principe, il faut lui accorder l'importance qu'il mérite parce que ça va de la continuité de la vie de l'organisation. Chaque responsable qui atterrit dans une équipe doit inscrire parmi ses priorités la connaissance de son équipe et la sécurisation des différents postes de travail ».

Les actions évoquées plus haut font dire à certains répondants que l'impact des départs à la retraite serait mitigé mais pas critique sur la continuité des services de l'ADII. Le répondant ADII8 affirme dans ce sens :

« Je dirais que c'est un impact mitigé mais pas critique étant donné que notre administration a déjà anticipé ces départs en mettant sur le SI la réglementation, les guides, les procédures, etc. Les responsables qui seront nommés ou récemment nommés utiliseraient ces informations. Pour les renseignements sur l'environnement, on essaie par le biais des réunions, des briefings et autres actions de proximité d'assurer un partage de l'information pour l'ensemble, car l'acte de contrôle est un acte un peu complexe ».

Si les effets des départs des compétences sont globalement contrôlés selon le répondant ADII15, les actions menées n'assurent pas dans tous les cas la gestion de la continuité pour diverses raisons :

- Les actions menées s'inscrivent dans une démarche volontariste qui nécessitent la volonté d'apprentissage d'un côté et la volonté de partage d'un autre ;
- Les outils mobilisés permettent le transfert des connaissances techniques mais n'assurent pas le transfert des compétences relationnelles ;
- Le partage des connaissances tacites nécessitent parfois en plus de la formation d'autres pratiques tel le tutorat et le mentorat qui ne sont pas institutionnalisées au niveau de l'ADII.

L'ADII a comme toutes les organisations publiques des difficultés à préserver les

connaissances critiques des cadres et agents partants à la retraite. Comme l'affirme le répondant ADII12, « vous ne pouvez pas remplacer facilement quelqu'un qui a 30 ans d'accumulation du savoir par un jeune arrivant. C'est un défi permanent et il faut avoir une vision où vous anticipez les départs pour mettre auprès des partants, des personnes capables de bénéficier et de s'approprier ces connaissances, d'assurer une relève ».

6.5. Conclusions de l'étude de cas

Le présent travail a pour objet l'étude de la GGC dans les organisations publiques. Le cas étudié dans cette recherche est l'ADII à travers la collecte et l'analyse des données sur le statut et les enjeux des connaissances dans cette organisation, le degré de prise de conscience du risque de perte des connaissances critiques suite aux départs des compétences, les processus en place pour la cartographie, la capitalisation, le transfert et l'application des connaissances ainsi que les facteurs qui affectent ces processus notamment la stratégie, la culture, la structure, la formation, les incitations et les technologies de l'information. Enfin, la relation entre la GC et la continuité des activités a été étudiée.

L'objectif de cette étude est de définir un cadre conceptuel pour la rétention et assurer la continuité des connaissances critiques. Les principales questions auxquelles cette étude cherchait des réponses sont les suivantes :

- Quel est le statut et quels sont les enjeux des connaissances dans les organisations publiques ?
- Quel est le degré de prise de conscience du risque de la perte des connaissances critiques suite au départ des compétences expérimentées dans les organisations publiques ?
- Quelles sont les processus nécessaires pour la rétention des connaissances critiques dans les organisations publiques marocaines ?
- Quels sont les principaux facteurs favorisant la rétention des connaissances critiques dans organisations publiques ?

Ci-après nous allons présenter les réponses à ces questions en se basant sur les conclusions de l'étude de cas réalisée.

6.5.1. Réponses aux questions de recherche

Le but de cette recherche est d'étudier comment les organisations publiques peuvent capturer et retenir les connaissances critiques qu'elles risquent de perdre avec le départ des compétences notamment à la retraite. Pour ce faire, nous nous sommes posé un certain de questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce qui suit.

6.5.1.1. Quel est le statut et quels sont les enjeux des connaissances dans les organisations publiques ?

Dans le cas de l'ADII, les connaissances ont une grande importance pour diverses raisons. La nature de la mission de l'organisation ainsi que la spécificité des métiers qui nécessitent des compétences et des connaissances particulières acquises lors de la formation de base prodiguée par l'ADII et à travers l'expérience sur le terrain.

- Les missions assurées par les organisations publiques sont généralement spécifiques. Dans le cas étudié, les missions assurées sont de nature fiscale, économique, et sécuritaire. Ces missions nécessitent la mobilisation de connaissances explicites (réglementation, procédures, etc.) et de connaissances tacites acquises à partir de l'expérience. En effet, le douanier fait face à des multitudes de cas à traiter quotidiennement différents les uns des autres.
- Du fait de la spécificité des métiers des douanes, l'acquisition des connaissances se fait par une formation de base et par l'apprentissage sur le terrain. Sur le terrain, l'apprentissage se fait par le tutorat et l'encadrement par les ressources expérimentées. Le partage des connaissances se fait en situation de travail ou dans le cadre de réunions et conférences professionnelles.
- Les connaissances ont un statut particulier dans le cas de l'ADII notamment dans le contexte actuel. Le contrôle documentaire prend plus d'importance alors que le contrôle physique est sélectif. La capacité à mobiliser les connaissances et les recouper permet de mieux exercer les activités de douanes.

- L'ADII a entrepris des initiatives pour exploiter les connaissances et a mis en place des actions pour mieux gérer les connaissances explicites (à travers le système d'information et la dématérialisation) et aussi en misant sur la codification et la formalisation de procédures pour l'ensemble de ses activités.

6.5.1.2. Quel est le degré de prise de conscience du risque de la perte des connaissances critiques suite au départ des compétences expérimentées dans les organisations publiques ?

Du fait de l'importance et des enjeux des connaissances dans l'organisation étudiée, la perte des connaissances critiques est un risque pour la continuité des activités de l'organisation. Les répondants ont insisté sur ce risque dont la prise de conscience a commencé avec l'opération de départ volontaire à la retraite qu'a connu l'administration publique en 2004 et 2005. Cette prise de conscience a été relevée dans le cadre de notre étude à travers les points suivants :

- Selon les répondants, l'opération de départ volontaire a été une « *cassure* » pour l'ADII qui a vu partir des ressources expérimentées et leurs connaissances tacites avec elles. Cette opération a été le révélateur du risque de perte des connaissances critiques. Ce risque est jugé élevé par les répondants.
- Le risque de perte des connaissances critiques est intégrée comme une donnée structurelle vu les départs massifs à la retraite prévus pour les prochaines décennies. Ce risque concerne l'ensemble des activités et l'ensemble des catégories d'effectifs de l'ADII ce qui nécessite des réponses rapides.
- Le management de cette organisation, a mesuré le risque de perte des connaissances critiques et a mis en place des actions et mesures pour préserver le patrimoine des connaissances des partants. Ces actions se basent sur les outils GPEEC et notamment la formation. Une formation spécifique dite de préparation de la relève a été initiée dans ce sens.

- Ce risque de perte des connaissances critiques est perçu également pour l'ensemble des directions du MEF ce qui a poussé ce département ministériel dont dépend l'ADII à lancer un plan de capitalisation et de transfert des compétences. Avec une directive claire du Ministre, ce plan concerne également l'ADII. Ce plan identifie les processus et les outils de transfert à mobiliser et les compétences ciblées.

6.5.1.3. Quelles sont les processus requis pour la rétention des connaissances dans les organisations publiques marocaines ?

La revue de la littérature et l'étude de certains modèles opérationnelles de GCC dans les organisations privées et publiques nous a permis d'identifier les processus nécessaires pour gérer les connaissances afin d'assurer la continuité. Les processus identifiés sont la cartographie, la capitalisation, le transfert et l'application des connaissances. Ces processus ont été soumis à l'étude empirique dans le cas étudié. Les principales conclusions de cette « *confrontation* » sont les suivantes :

- Dans le cas de l'ADII, il n'y a pas de processus formalisé d'identification des connaissances critiques. Toutefois, les outils de la GPEEC mis en place peuvent être une base pour identifier les connaissances critiques. Ces outils permettent d'inventorier, pour chaque poste de travail, les compétences requises. L'évaluation annuelle permet de mesurer les compétences de ces ressources et le « *gap* » à combler.
- La criticité des connaissances n'est pas mesurée par des outils spécifiques. Elle est mesurée par poste en termes d'effectif. Cette mesure permet planifier des actions en termes de recrutement et de formation pour sécuriser les emplois critiques. Un processus formalisé de cartographie des connaissances (avec des outils d'identification des connaissances et d'analyse de leurs criticités) permet d'avoir une vue plus précise et de planifier des actions de transfert des connaissances en fonction des situations (recrutement, formation, mobilité, tutorat, communautés de pratiques, etc.).
- Par ailleurs, les connaissances cartographiées facilitent la capture et la capitalisation.

Au niveau de l'ADII, plusieurs pratiques de capitalisation sont utilisées telle la codification sous formes de procédures, la préparation des supports de formation, etc. Ces pratiques ont permis certes de rendre accessibles un certain nombre de connaissances mais certains personnes interviewés affirment que la référence à des personnes expérimentés est toujours d'actualité pour certains métiers. Ceci démontre l'importance des connaissances tacites et surtout la difficulté de toutes les capturer.

- Le transfert des connaissances se fait de différentes manières et suivant différentes voies. Si les TIC ont permis de faciliter l'accès et le partage des connaissances explicites avec les efforts de l'ADII en matière de SI, les connaissances tacites sont partagées et transférées par des voies qui diffèrent en fonction des métiers et des structures. Dans certains métiers, tel le contrôle par exemple, l'esprit de communauté joue un rôle important mais le risque de corruption limite parfois le partage. Au niveau des brigades, les conférences professionnelles sont systématiques et périodiques. Dans d'autres métiers, le tutorat et l'encadrement de proximité est le moyen le plus utilisé pour le transfert.
- Dans le cas étudié, certains outils permettent de mesurer l'apport des connaissances transférées via certaines pratiques telle la formation. Les entretiens d'évaluation et les appels à candidature pour les postes de responsabilité permettent de mesurer les connaissances acquises via la formation. Toutefois, nous n'avons pas identifié un processus formalisé pour mesurer l'application et l'usage des connaissances transférées.

6.5.1.4. Quels sont les facteurs favorisant la rétention des connaissances dans les organisations publiques ?

A travers la revue de la littérature et des modèles opérationnels, un certain nombre de facteurs ont été identifiés comme favorisant la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques. L'étude empirique a permis confirmer les éléments de ces facteurs et d'identifier d'autres spécifiques au cas étudié et qui peuvent être présents et importants pour les organisations publiques. A partir de cette étude empirique, les

conclusions suivantes peuvent être tirées concernant les facteurs de la gestion de la continuité des connaissances :

- Les éléments du facteur stratégie favorisent la mise en place des processus de la GCC. En effet, le risque de perte des connaissances est perçu à sa juste mesure par le Ministère de tutelle qui a mis en place un plan de capitalisation et de transfert des compétences avec une note formelles à l'ensemble des composantes de ce ministère pour sa mise en place. Par ailleurs, l'OMD conseille et appuie des démarches de gestion des connaissances au niveau de ses membres. Enfin, le plan stratégique de l'ADII souligne l'importance du capital humain dans la mise en œuvre de la stratégie de cette organisation.
- Ces éléments n'ont pas cependant favorisé la mise en place d'une stratégie des connaissances alignée à la stratégie globale de l'organisation. Des actions sont planifiées dans le cadre du SI ou la GRH mais aucune vision globale pour assurer la gestion et la rétention des connaissances critiques.
- Comme pour la majorité des organisations publiques, la structure organisationnelle est hiérarchique. Toutefois, l'introduction des structures projet dans le cadre du plan stratégique a favorisé le transfert des connaissances. De manière générale, l'étude a montré que la structure ne constitue un frein aux processus de GCC pour deux raisons : l'introduction de la gestion par projet et l'utilisation massive des TIC.
- La culture organisationnelle de l'ADII est spécifique. Les douaniers ont un esprit de corps et forment des communautés spécifiques (contrôleurs, receveurs, corps actifs, etc.). Les éléments liés à la culture et identifiés dans le cadre de la revue de la littérature ont été confirmés comme déterminants pour les processus de la GCC. Les valeurs confiance et entraide favorisent la GCC tout comme le leadership. Par ailleurs, l'étude empirique a révélé une importance accordée au sein de l'ADII de la valeur « *service public* ». Les douaniers considèrent que le transfert des connaissances fait partie du service public qu'ils assurent.

- La formation est un facteur clé pour le transfert et la capitalisation des connaissances dans l'organisation étudiée. En s'appuyant sur les procédures et pratiques de formation en place, l'ADII a initié des formations spécifiques pour assurer la continuité des connaissances (cycles de formation de préparation de la relève) et ont donné plus de place aux formateurs issus du terrain. Ces deux initiatives favorisent un partage et un transfert des connaissances au niveau de l'organisation.
- Pour amener les formateurs issus du terrain à participer à l'effort de formation, une incitation financière a été instaurée au niveau du MEF. Cette motivation encourage les ressources expérimentées à assurer des formations même si beaucoup de ressources sont prêtes à le faire juste pour la reconnaissance morale. Toutefois, cette incitation est la seule relevée qui encourage le transfert et le partage des connaissances.
- Les TIC ont été identifiés comme facteur favorisant la mise en place des processus de la GCC. Au niveau de l'ADII, l'effort en matière des TIC est une base pour la réussite de la GCC. En effet, cette organisation dispose de l'infrastructure, des applications et des compétences nécessaires en matière des TIC.

La question principale posée par cette recherche est la suivante : **Quel cadre conceptuel pour assurer la gestion de la continuité des connaissances dans organisations publiques ?** Ce travail nous a permis d'élaborer, à partir de la littérature, un cadre conceptuel de la GCC dans les organisations publiques. L'étude empirique nous a permis d'analyser au niveau du cas étudié la pertinence des éléments de ce cadre conceptuel. La réponse aux questions de recherche nous a permis de tirer les conclusions suivantes par rapport à la question principale de la recherche :

- Deux éléments peuvent « déclencher » la GCC dans une organisation publique : l'importance et les enjeux des connaissances dans l'organisation et la perception du risque de perte des connaissances critiques suite aux départs des compétences. L'étude empirique confirme ces deux éléments au niveau de l'ADII. Les connaissances sont importantes et le risque de les perdre avec le départ des compétences à la retraite est réel. Ceci se confirme par les documents stratégiques de l'organisation et par les

répondants.

- Les processus identifiés (cartographie, capitalisation, transfert et application) ont été appréciés lors de cette étude. Deux processus clés sont prioritaires pour les répondants : la cartographie et le transfert. Une identification et évaluation des connaissances critiques est une priorité et l'effort devrait se porter sur les voies de leur transfert. La capitalisation est un processus qui n'est pas toujours requis : les répondants accordent plus d'importance au transfert de « *personne* » à « *personne* » via la formation et le tutorat notamment.
- La mesure de l'application des connaissances acquises et partagées est prioritaire pour évaluer l'apport des processus de GCC à la continuité des activités. Cette mesure est faite dans les organisations publiques par les responsables directs. La mise en place de processus et d'indicateurs d'évaluation est requise.
- Les facteurs identifiés comme favorisant la GCC dans les organisations publiques ont été confirmés. Toutefois, certains éléments nouveaux ont été relevés notamment l'importance de la valeur « service public » pour la culture de partage ainsi que l'apport des recommandations et l'appui des organisations internationales (dans notre cas l'OMD) pour favoriser une stratégie de GCC.

Chapitre 7. Conclusions

Les organisations publiques sont aujourd'hui devant un double défi en termes de ressources humaines : les difficultés à recruter vu les restrictions budgétaires et les départs de plus en plus massifs à la retraite des ressources expérimentées. Les réformes dans le secteur public ont changé le rôle de ces organisations pour en faire des organes de régulation, d'évaluation et de contrôle. De ce fait, ces organisations s'appuient fortement sur les connaissances de ces ressources humaines pour réaliser leurs missions.

L'objectif de cette étude était d'évaluer dans le contexte du secteur public l'importance et les enjeux des connaissances et surtout d'élaborer et d'évaluer un cadre conceptuel (Framework) pour la gestion de la continuité des connaissances dans ces organisations. Ce cadre identifie les principaux processus et les différents facteurs favorisant la mise en œuvre de ce processus dans l'objectif d'assurer une continuité des connaissances suite aux départs à la retraite des ressources humaines expérimentées.

Le point de départ de cette étude était la réalisation d'une revue de la littérature sur les concepts et les types des connaissances et leur importance dans les organisations, les principaux modèles théoriques et opérationnels de la gestion des connaissances ainsi que le concept de la rétention des connaissances. L'analyse des processus et facteurs de la gestion des connaissances dans le contexte des organisations publiques a été faite pour élaborer un cadre conceptuel adapté à ces organisations.

Le cadre conceptuel ainsi élaboré pour la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques identifie tout d'abord les éléments « *déclencheurs* » de la GCC à savoir l'importance et les enjeux des connaissances pour l'organisation et le risque de perte des connaissances critiques avec le départ des ressources et compétences. Ensuite, quatre processus de GCC ont été recensés à savoir l'identification et la cartographie, la capture et la capitalisation, le partage et le transfert, et, enfin, l'application des connaissances. Ce cadre insiste sur la nécessité, pour une organisation publique, d'identifier et de cartographier les connaissances qu'elle détient et de les analyser en vue de leur criticité respective. Cette analyse devrait permettre d'établir des priorités afin de capitaliser et partager les

connaissances critiques pour l'organisation.

Ce cadre conceptuel identifie également les principaux facteurs favorisant la gestion des connaissances dans les organisations publiques. Dans ce sens, la place des connaissances dans la stratégie de l'organisation, la structure organisationnelle, la présence et l'appréhension des valeurs tel le partage et la confiance dans la culture organisationnelle, les pratiques en matière de formation et d'incitations et l'apport des technologies de l'information sont autant de facteurs identifiés à travers ce cadre conceptuel.

Pour évaluer ce cadre conceptuel, une étude empirique a été menée dans le contexte de l'administration publique marocaine. A travers le cas de l'ADII et en utilisant des outils de collecte des données permettant la triangulation, une analyse de la perception de l'importance et des enjeux des connaissances a été réalisée ainsi qu'une étude des processus et facteurs de la gestion de la continuité des connaissances identifiés dans le cadre conceptuel. Cette étude nous permet de sortir avec un certain nombre de conclusions théoriques et méthodologiques ainsi que des apports managériaux que nous développerons dans ce qui suit. Nous présentons également dans ce chapitre les limites de cette recherche ainsi que les voies pour une recherche future sur ce sujet.

7.1. Les conclusions théoriques

La revue de la littérature réalisée dans cette thèse a montré que l'essentiel de la recherche sur la gestion des connaissances concerne les organisations privées. Peu de recherches empiriques ont été réalisées dans le contexte des organisations publiques. De ce fait, un « *gap* » existe entre les organisations privées et celles publiques tant au niveau théoriques et qu'au niveau des pratiques de GC.

Ce travail a eu pour première contribution théorique l'analyse de la perception des enjeux des connaissances dans les organisations publiques. En deuxième lieu, nous considérons le lien établi entre la gestion des connaissances et le risque de perte des connaissances critiques suite aux départs des compétences comme deuxième contribution théorique de ce travail. Enfin, l'élaboration d'un cadre conceptuel de la gestion de la continuité des connaissances est une troisième contribution. Ces contributions seront détaillées dans ce qui suit.

7.1.1. La perception des enjeux des connaissances dans les organisations publiques

La connaissance a été reconnue comme ressource stratégique pour les organisations. Plusieurs travaux scientifiques l'ont révélé (Drucker 1992; Grant 1996; Kogut & Zander 1993). Le souci de tirer profit de cette ressource et d'en faire une source d'avantage concurrentiel a amené les entreprises privées à mettre en place des pratiques et à développer des outils pour gérer les connaissances. Une multitude d'études empiriques ont approché la gestion des connaissances dans ces entreprises.

A l'inverse et même si certaines études ont insisté sur l'importance des connaissances pour les organisations publiques (Henry 1974), l'intérêt de ces organisations pour la gestion des connaissances est récent (Wiig 2002; Lodhi & Mikulecky 2010; Cong & Pandya 2003). Malgré les conclusions des études (théoriques et empiriques) de certaines organisations internationales (OCDE 2002; UNDESA 2005), peu d'organisations publiques se sont attelées à mettre en œuvre des pratiques de GC. Par ailleurs, peu de chercheurs se sont intéressés à étudier la question des connaissances dans ces organisations comme en témoigne le peu d'évidences empiriques disponibles à ce sujet.

Cette recherche vise ainsi à apporter une contribution théorique pour mieux appréhender le statut et les enjeux des connaissances dans les organisations publiques. A travers une étude empirique basée sur les entretiens en face à face et un mécanisme de triangulation, nous avons étudié la perception des managers, cadres et agents d'une organisation publique par rapport à cette question. Les principales conclusions à ce sujet peuvent être résumées comme suit :

- La perception des connaissances dans les organisations n'est pas claire. Une confusion persiste entre « *information* » et « *connaissance* ». Dans les stratégies de ces organisations comme dans les préoccupations des managers, l'information vient en premier mais insiste en même temps sur l'importance des connaissances comme ressource organisationnelle.
- Le capital humain est valorisé dans les organisations publiques en tant que facteur

déterminant. Toutefois, et contrairement aux organisations privées, les autres composantes du capital immatériel ne sont pas valorisées. Le capital structurel, qui a une importance capitale dans les organisations publiques vu leurs modes de gestion, n'est pas apprécié à sa juste valeur.

- Les connaissances tacites sont une ressource importante pour les organisations publiques. L'étude de cas a montré que les organisations publiques fonctionnent avec des procédures et des règlements mais essentiellement avec des connaissances tacites développées par les ressources expérimentées. Les spécifications des métiers de ces organisations donnent plus d'importance à ces connaissances.
- Dans la stratégie comme dans les pratiques de gestion, les connaissances explicites sont plus présentes. Elles sont liées à l'effort consenti en matière de dématérialisation. Le partage de ces connaissances en interne est d'ailleurs souvent donné en exemple par les répondants. Les organisations publiques n'appréhendent pas les interactions entre connaissances tacites et connaissances explicites.
- Les frontières et les interactions entre connaissances individuelles et connaissances organisationnelles ne sont pas clairement établies. Dans l'esprit des répondants lors de notre étude, les connaissances sont individuelles alors que les connaissances organisationnelles créées dans les situations de travail et à travers les interactions entre les individus ont plus de valeur stratégique.

7.1.2. La gestion des connaissances et la perte des connaissances critiques

Les départs massifs à la retraite sont une réalité dans les organisations publiques dans plusieurs pays. Plusieurs études ont démontré cette réalité dans des contextes différents (Beazley et al. 2002; Dalkir 2010; Haynes 2010; Knoepfel 2010; Lamari 2010). Ces départs sont une menace pour la continuité des activités dans ces organisations. Les réponses apportées pour atténuer les effets de ces départs étaient multiples (recrutement, formation, plans de relève, etc.). Toutefois, rares sont les études qui ont insisté sur le risque de perte des connaissances critiques avec le départ des compétences dans le contexte des organisations publiques.

Cette étude s'inscrit dans le cadre des efforts pour étudier ce lien entre les départs des compétences en général et le risque de perte des connaissances critiques. Après une revue de la littérature sur ce sujet, l'étude empirique a permis de recueillir des évidences sur cette question. Ci-après les principales conclusions à ce sujet :

- Les organisations publiques risquent de perdre des connaissances critiques détenues par les experts qui partent à la retraite. Une identification de ces connaissances et de ses détenteurs est un processus clé à mettre en œuvre.
- L'appréciation à sa juste valeur des connaissances critiques, essentiellement tacites, doit se traduire par des stratégies basées sur les connaissances et qui insistent sur un transfert vertical (entre générations de travailleurs) des connaissances critiques en plus du transfert horizontal.
- Un lien évident existe entre connaissances critiques et continuité des activités. Ainsi, les départs des experts et la perte de leurs connaissances critiques peut avoir des impacts négatifs sur la continuité des activités de l'organisation si des processus ne sont pas mis en œuvre pour préserver et retenir ces connaissances.
- Ce lien est traduit par la gestion de la continuité des connaissances qui mobilise des processus d'identification, de capitalisation, de transfert et d'application des connaissances pour préserver les connaissances critiques.

7.1.3. Un cadre conceptuel pour la GCC dans les organisations publiques

Cette étude propose un cadre conceptuel de la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques. Partant de l'importance et des enjeux des connaissances pour les organisations publiques et du risque de perte des connaissances critiques avec les départs massifs des compétences expérimentées, ce cadre identifie les processus à mettre en œuvre et les facteurs les favorisant.

Les processus identifiés sont ceux de la cartographie, la capitalisation, le transfert et

l'application des connaissances. Ces processus sont fonction des facteurs clés que sont la stratégie, la structure, la culture, la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information. L'objectif de la mise en œuvre de ces processus est d'assurer la continuité dans les organisations publiques. Ce cadre conceptuel élaboré à partir de la revue de la littérature et des modèles théoriques et opérationnels liés à la gestion des connaissances a été évalué à travers l'étude empirique réalisée. Les principales conclusions de cette évaluation sont comme suit :

- Dans une optique de gestion de la continuité des connaissances, l'identification et la cartographie des connaissances critiques est inéluctable. C'est un processus clé pour les organisations publiques qui ont besoin de déterminer les connaissances critiques et leurs détenteurs. Dans les organisations publiques où le processus d'apprentissage n'est pas toujours maîtrisé, ce processus est la base de la gestion de la continuité des connaissances.
- Le transfert des connaissances critiques explicites est plus simple à réaliser dans les organisations publiques. Par contre celui des connaissances tacites nécessite des processus favorisant le transfert de « *personne à personne* » (personnalisation) plus que « *personne à document* » (codification). En termes de pratiques, les formations animées par les pairs, le tutorat, les communautés de pratiques et le mentorat sont utiles pour ce processus de transfert.
- L'objectif des processus d'identification et de transfert des connaissances est l'application de ces connaissances pour assurer une continuité. La mesure de l'application des connaissances en termes de continuité permet d'évaluer les processus et leurs résultats.
- Dans les organisations publiques, certains facteurs sont déterminant notamment la stratégie, la structure, la culture et la formation.
 - o Une stratégie fédératrice autour des connaissances permet de mobiliser les

ressources pour la GCC. Mais cette stratégie dépend dans les organisations publiques des orientations et directives des gouvernements. Un support politique favorise la mise en place des stratégies fondées sur les connaissances. Les organisations internationales jouent également un rôle important dans ce sens.

- La culture organisationnelle est également déterminante. Dans les organisations publiques, la valeur de « *service public* » est un atout pour amener les ressources à partager leurs connaissances critiques. Par ailleurs, un changement culturel vers plus de partage est en cours, favorisé par les technologies et l'arrivée des nouvelles générations.
- En termes de structure, l'introduction de structures favorisant les échanges entre les équipes (projets, matricielles, etc.) favorisent le processus de transfert des connaissances. Les organisations publiques ont tendance actuellement à favoriser ces structures et ne pas se limiter aux structures hiérarchiques fonctionnelles.
- Amener les experts internes à former leurs collègues (et éventuels successeurs) est un moyen pertinent pour transférer les connaissances critiques. De ce fait, la formation combinée à des incitations au partage est un facteur clé pour la GCC.
- Les TIC sont un facteur important pour la capitalisation et le transfert des connaissances explicites mais qui reste un outil parmi d'autres. Les organisations publiques se focalisent sur cet outil alors que les autres outils pour partager les connaissances tacites sont également déterminants pour la GCC.

7.2. Les conclusions méthodologiques

Nous avons inscrit cette recherche dans une approche interprétativiste puisque notre objectif était de comprendre la problématique de la continuité des connaissances dans les organisations publiques ; ce qui nécessitait une interaction avec les acteurs de l'organisation. En se basant sur les travaux de (Yin 1994; Yin 2003), nous avons opté pour une étude de cas unique afin d'étudier en profondeur la problématique de cette thèse. Ce choix nous permet de mobiliser un certain nombre d'outils de collecte et d'analyse des données afin d'évaluer le cadre conceptuel préalablement élaboré. La triangulation des méthodes nous a permis de confronter les données recueillies et donner plus de fiabilité aux résultats.

L'approche méthodologique mobilisée, essentiellement qualitative, est en phase avec notre problématique. En effet, les facteurs de contingence (stratégie, environnement, technologie) font que les problématiques liées aux connaissances diffèrent d'une organisation à une autre. Notre objectif n'est pas de généraliser nos conclusions aux autres organisations publiques mais plutôt de tirer des « *enseignements* » utiles pour ces organisations non seulement au niveau théorique mais également en termes d'implications managériales.

7.3. Les implications managériales

Cette étude a des apports managériaux pour les dirigeants de l'ADII dans le sens où elle permet une lecture et une évaluation des enjeux des connaissances dans leur organisation à travers un cadre conceptuel évalué sur le terrain. L'ADII a entrepris des initiatives liées aux connaissances que cette étude a, d'une certaine manière, évalué et placé dans un cadre plus global. Nous pouvons résumer les principales implications managériales de cette étude comme suit :

- Cette étude a montré une évolution de la perception des enjeux des connaissances dans l'ADII. Les répondants relèvent l'importance des connaissances acquises dans le cadre de leurs activités pour le bon fonctionnement de l'organisation.

- La problématique de perte des connaissances critiques avec les départs massifs à la retraite est vue comme un risque pour l'organisation. Cette perception est commune aux managers qui ont initié des actions pour la préservation de ces connaissances et par les experts tels que révélé par les entretiens menés dans le cadre de cette étude.
- Ce travail révèle que l'insuffisance en termes de compétences du personnel peut avoir un impact sur la réalisation activités de l'organisation. De ce fait, le risque de perte des connaissances critiques est à intégrer dans la gestion des risques au niveau des organisations publiques notamment les douanes qui ont besoin de gérer différents types de risques (Organisation Mondiale des Douanes 2011).
- Cette étude a permis d'évaluer certaines initiatives liées à la gestion de la continuité des connaissances. La formation destinée à la préparation de la relève et l'accès aux ressources informationnelles sont considérées comme des actions efficaces pour assurer la continuité des connaissances.
- Un changement culturel est en cours sous l'impulsion du top management qui a instauré une culture de partage en utilisant notamment les TIC. Cette nouvelle culture devrait favoriser la mise en place de processus nécessaires pour la continuité des connaissances.

En somme, cette étude a révélé plusieurs pratiques en relation avec la GCC. Certaines sont parfois le fruit d'initiatives des cadres. Une stratégie et une vision d'ensemble peut favoriser ces initiatives et mettre comme priorité la gestion des connaissances critiques. Cette stratégie peut s'appliquer aux autres organisations agissant dans le même contexte.

7.4. Limites de la recherche

Limites théoriques

Nous avons choisi d'inscrire cette étude dans plusieurs perspectives théoriques : la théorie de la connaissance (comme partie de la théorie des ressources), le management public et les travaux sur la continuité des connaissances. Toutefois, nous sommes conscients que d'autres perspectives et travaux théoriques auraient pu contribuer à notre étude.

Par ailleurs, les travaux sur la continuité des connaissances sont récents et peu nombreux. La majorité de ces travaux concernent les organisations privées. Cette limite a été prise en considération et l'accent a été sur certains modèles opérationnels pour élaborer notre cadre conceptuel.

Limites méthodologiques

L'étude de cas comme stratégie de recherche a ses limites. Cette étude a été menée sur un cas unique et, de ce fait, il est difficile de généraliser ses conclusions sur d'autres organisations et sur d'autres contextes. Le choix de cette méthodologie obéit à la nature de la problématique et aux objectifs de cette recherche.

La démarche adoptée est qualitative. Les résultats sont interprétés en fonction d'un certain nombre de facteurs et bien sur l'apport du chercheur en fait partie. Ainsi, les résultats peuvent être interprétés autrement par d'autres chercheurs.

Limites empiriques

L'accès au réel a été d'autant plus difficile s'agissant d'une organisation publique. La conduite de l'étude empirique a nécessité d'abord une compréhension des métiers de l'ADII et de son contexte. La disponibilité des répondants ciblés a constitué également une limite pour cette recherche malgré l'appui du management de l'ADII.

7.5. Recherche future sur le sujet

La problématique de cette recherche concerne la majorité des organisations publiques. Le risque de perte des connaissances critiques avec les départs massifs à la retraite est avéré. Les réponses à apporter sont d'ordre théorique et managérial. De ce fait, d'autres voies de recherche sont ouvertes par cette thèse à deux niveaux :

- Au niveau des contextes des organisations publiques afin de mieux cerner les problématiques et analyser les processus mobilisés et les facteurs clés ;
- Au niveau des thèmes étudiés puisque la GCC mobilise plusieurs processus et fait appel à plusieurs facteurs qui peuvent être étudiés, ensemble ou séparément, dans différents contextes.

Références

- Abdullah, H. & Sarinah, A., 2009. A Review of Knowledge Management Models. *Journal of International Social Research*, 2(9), pp.187–198.
- Abdullah, K. & Date, H., 2009. Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework. *Public Sector ICT Management Review*, 3(1), pp.1–14.
- Abkian, V., Turhollow, C. & Umphres, M., 2007. A Knowledge Retention Strategy for the Los Angeles Bureau of Sanitation. In *WEFTEC 07*. Water Environment Federation, pp. 2368–2378.
- Ackoff, R.L., 1989. From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, pp.3–9.
- ADII, 2015a. Administration des Douanes et Impôts Indirects. Available at: <http://www.douane.gov.ma/> [Accessed October 20, 2015].
- ADII, 2015b. *Catalogue de formation 2015 de l'ADII : formation initiale et continue des métiers de la douane*, Rabat.
- ADII, 2008. La Douane marocaine : une administration engagée sur la voie du renforcement de ses capacités. *Al Malya : Revue Trimestrielle du Ministère des Finances et de la Privatisation*, (43), pp.34–38.
- ADII, 2010a. *La Douane marocaine : une administration engagée sur la voie du renforcement de ses capacités*, Rabat.
- ADII, 2001. La Douane marocaine à travers l'histoire. Available at: http://www.douane.gov.ma/c/journal/view_article_content?groupId=16&articleId=28609&version=1.0 [Accessed July 20, 2013].
- ADII, 2011a. *Plan stratégique 2011-2015*, Rabat.
- ADII, 2010b. *Pratiques de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects en matière d'éthique*, Rabat.
- ADII, 2011b. *Rapport d'activité 2011*, Rabat.
- ADII, 2012. *Rapport d'activité 2012*, Rabat.
- ADII, 2015c. *Rapport d'activité 2014*, Rabat.
- ADII, 2013a. *Rapport d'activités 2013*, Rabat.
- ADII, 2013b. *Rapport d'activités 2013 de la Direction Régionale Casa Port*, Rabat.
- Alatawi, F.M.H. et al., 2012. A Review of Knowledge Management in The Public Sector Across Arab Countries : Lessons Learnt from Developed and Developing World. In *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*. Munich, pp. 640–650.
- Alavi, M. & Leidner, D., 1999. Knowledge Management Systems : Emerging Views and Practices from the Field. In *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*. p. 239.
- Alavi, M. & Leidner, D., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), pp.107–136.
- Alhamoudi, S.A., 2010. *Strategic knowledge management system in public sector in Saudi Arabia: an adaptation of the Balanced Scorecard*. University of Portsmouth.
- Al-yahya, K. & Farah, S., 2009. Knowledge Management in Public Sector: Global and Regional

- Comparison. In *Institute of Public Administration International Conference for Administrative Development*. Riyadh, pp. 1–21.
- Amar, A. & Berthier, L., 2008. Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites. *RECEMAP*, (13), pp. 1–13.
- Anand, A. & Singh, M.D., 2011. Understanding Knowledge Management : a literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*, 3(2), pp.926–939.
- Andreani, J. & Conchon, F., 2005. Methodes d’analyse et d’interpretation des etudes qualitatives : etat de l’art en marketing. In *4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*. Paris, pp. 1–26.
- Anon, 2005. Dossier départ volontaire à la retraite. *Al Malya : Revue Trimestrielle du Ministère des Finances et de la Privatisation*, (36), pp.31–48.
- Anon, 2015. Dubai Customs Receives KM Recognition. Available at: <http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/Templates/ReadKnowledgeLibrary.aspx?siteId=1&menuItemId=33&contentHeaderId=8105> [Accessed October 12, 2015].
- Ansari, M., Youshanlouei, H.R. & Mood, M.M., 2012. A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality. *Journal of Service Science and Management*, 05(02), pp.212–222.
- Apebi, 2001. *Contrat progrès*, Casablanca.
- Argyris, C. & Schon, D.A., 2002. *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode et pratique*, Bruxelles: de boeck.
- Ariely, G., 2003. Knowledge Management As A Methodology Towards Intellectual Capital. In *3rd European Knowledge Management Summer School*. San Sebastian, pp. 1–7.
- Avenier, M.-J., 2007. Quelles perspectives le paradigme des sciences de l’artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ? In *EURAM Annual Conference*. pp. 1–25.
- Avenier, M.-J. & Gavard-Perret, M.-L., 2008. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: Pearson Education France, pp. 5–45.
- Bachelard, G., 1968. *Le nouvel esprit scientifique* 10e édition., Paris: Les Presses universitaires de France.
- Banque Africaine de Développement, 2010. *Programme d’Appui à la Réforme de l’Administration Publique – Phase IV (PARAP IV)*,
- Banque Mondiale, 2006. *Descriptif du programme pour un deuxième prêt à l’appui des politiques de développement pour la réforme de l’administration publique d’un montant de 98,6 millions d’euros (contre-valeur de 120 millions de dollars) au Royaume du Maroc*, Washington DC.
- Banque Mondiale, 1995. *Kingdom of Morocco Country Economic Memorandum Towards Higher Growth and Employment*, Washington DC.
- Banque Mondiale, 2010. *Quatrième prêt de politique de développement pour la réforme de l’administration publique*,
- Banque Mondiale, 1999. *Rapport sur le développement dans le monde : le Savoir au service du développement*, Banque Mondiale.
- Barlow, G., 2001. “Putting a price on Staff Turnover” a case study. In *poms 2003*. pomsmeetings.org.
- Barquin, R. & Clarke, D., 2001. Knowledge Management in the Public Sector : A Survey. In

- Proceedings of the 2nd Annual E-Gov Knowledge Management Conference*. Washington, D.C., pp. 1–8.
- Barquin, R.C., 2001. What is Knowledge Management ? *Knowledge and Innovation*, 1(2), pp.127–143.
- Bassi, L.J., 1997. Harnessing the Power of Intellectual Capital. *Training and Development*, 51(12), pp.25–30.
- Bateson, G., 1973. *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin.
- Beazley, H., Boenisch, J. & Harden, D., 2002. *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*, Wiley.
- Beckman, T., 1999. The current state of Knowledge Management. In J. Liebowitz, ed. *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press, p. 328.
- Behn, R.D., 2001. *Rethinking Democratic Accountability*, Washington DC: Brookings Institution Press.
- Behn, R.D., 1998. The new public management paradigm and the search for democratic accountability. *International Public Management Journal*, 1(2), pp.131–164.
- Beijerse, R.P., 1999. Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), pp.94–110.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. & Mead, M., 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research : Definition. *MIS Quarterly*, (September), pp.369–386.
- Benchekroun, I., 2011. Relève des cadres Ça se prépare à l'avance. *L'économiste*.
- Bender, S. & Fish, A., 2000. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), pp.125–137.
- Benosmane, K., 2004. *Etude sur les secteurs prioritaires de réforme de l'administration publique au Maroc*,
- Benosmane, K., 2005. Le programme de départ volontaire de la fonction publique marocaine. In *Meeting on Sharing of Best Practices and Innovation in Governance and Public Administration in the Mediterranean Region*. Tunis, pp. 1–27.
- Bergeron, B., 2003. *Essentials of knowledge management*, Wiley.
- Beyou, C., 2003. *Manager les connaissances*, Liaisons.
- Bhatt, G.D., 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp.68–75.
- Biygautane, M. & Al-yahya, K., 2010. *Knowledge Management in Dubai's Public Sector: Opportunities and Challenges*, Dubai.
- Biygautane, M. & Al-yahya, K., 2011. *Knowledge Management in the UAE's Public Sector :The Case of Dubai*,
- Biygautane, M. & Al-Yahya, K., 2011. The Current State of Knowledge Management in Dubai's Public Sector Organizations: Assessment and Recommendations. *Dubai School of Government Policy Brief*, (27), pp.1–12.
- Blankenship, L. et al., 2007. Developing a Knowledge Retention Strategy Now Saves Valuable Organizational Resources Later. In *WEFTEC 07*. San diego: Water Environment Federation, pp. 8328–8333.
- Bouachik, A., 1981. La notion du secteur public au Maroc. *Gestion et Société*, 7, pp.9–18.

- Bounfour, A., 2011. *Le capital organisationnel : principes, enjeux, valeur*, Paris: Springer-Verlag.
- Bounfour, A., 1998. *Le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod.
- Bounfour, A., 2005. Modeling Intangibles: Transaction Regimes Versus Community Regimes. In A. Bounfour & L. Edvinsson, eds. *Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions, and Cities*. Butterworth-Heinemann, pp. 3–18.
- Bounfour, A., 2003. *The management of the intangibles*, London: Routledge.
- Bounfour, A. & Edvinsson, L., 2005. *Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions, and Cities*, Butterworth-Heinemann.
- Bovaird, T. & Löffler, E., 2002. Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of “good local governance.” *International Review of Administrative Sciences*, 68(1), pp.9–24.
- Bovaird, T. & Löffler, E., 2001. Emerging trends in public management and governance. *BBS Teaching and Research Review*, 5(Winter), p.2001.
- Boyle, R. & MacCarthaigh, M., 2011. *Fit for Purpose ? Challenges for Irish Public Administration and Priorities for Public Service Reform*,
- Brilman, J. & Hérard, J., 2006. *Les meilleures pratiques de management* 6ème édit., Éd. d'Organisation.
- Brindeau, P., 2012. *La gestion des âges de la vie dans la fonction publique : pour une administration moderne et efficace*, Paris.
- Brooking, A., 1999. *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*, International Thomson Publishing Services Ltd.
- Busch, P., 2008. *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Global.
- Butler, T. & Murphy, C., 2007. Implementing Knowledge Management Systems in Public Sector Organisations: A Case Study of Critical Success Factors. In H. Österle, J. Schelp, & R. Winter, eds. *15th European Conference on Information Systems*. University of St. Gallen, pp. 612–623.
- Chafiqi, A. & El Moustafid, S., 2006. Les SSII marocaines face au turn-over des compétences : l'apport de la Gestion des Connaissances. In A. BOUNFOUR, ed. *Capital immatériel, connaissance et performance*. Paris: L'Harmattan, pp. 475–499.
- Chappell, T., 2011. Plato on Knowledge in the Theaetetus. In E. N. Zalta, ed. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Charreire, S. & Durieux, F., 2007. Explorer et tester: deux voies pour la recherche. In R.-A. Thiétart, ed. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, pp. 57–81.
- Charreire, S. & Huault, I., 2001. Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), pp.31–56.
- Choo, C.W., 2006. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* Second Edi., Oxford University Press.
- Chorafas, D.N., 1987. Expert Systems at the Banker's Reach. *International Journal of Bank Marketing*, 5(4), pp.72–81.
- Chorfi, Z., 2015. Zouhair Chorfi: « mon projet pour l'Organisation Mondiale des Douanes ». *L'Economiste*.

- City and County of San Francisco, 2009. *Workforce and Succession Planning Report*, San Francisco.
- Colesca, S.E., 2005. Aspects of Knowledge Management in the Public Sector. *Administratie si Management Public*, pp.55–60.
- Commission of the European Communities, 2001. *European governance: A White Paper*, Bruxelles.
- Cong, X., 2008. *Towards a framework of knowledge management in the chinese public sector: a case study of china customs*. Northumbria University.
- Cong, X. & Pandya, K. V, 2003. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), pp.25–33.
- Cong, X., Pandya, K. V & Duan, Y., 2004. Knowledge Retention in the Public Sector. In D. Remenyi, ed. *Proceedings of the 5th European Conference on Knowledge Management*. Academic Conferences Limited, pp. 189–197.
- Coutelle, P., 2005. *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*, Tours.
- Curado, C., 2006. *The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications*,
- Dafflon, B. et al., 1997. *Nouvelle gestion publique: chances et limites d'une réforme de l'administration*,
- Dalkir, K., 2010. La continuité du savoir: préservation et transmission du savoir dans le secteur public. *Télescope*, 16(1), pp.146–167.
- Darke, P., Shanks, G. & Broadbent, M., 1998. Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), pp.273–289.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C., 1999. Successful Knowledge Management projects. In J. W. Cortada & J. A. Woods, eds. *The Knowledge Management yearbook, 1999-2000*. Boston: Butterworth-Heinemann, pp. 89–107.
- Davenport, T.H. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- David, A., 2005. Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas. In *6ème Congrès Européen de Science des Systèmes*. Paris, pp. 1–17.
- David, A., 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS*. AIMS, pp. 1–23.
- Davidson, G., Lepeak, S. & Newman, E., 2007. *The Impact of the Aging Workforce on Public Sector Organizations and Mission*,
- Dejoux, C., 2001. *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Delone, W.H. & McLean, E.R., 2003. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success : A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), pp.9–30.
- DeLong, D.W., 2004. *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford: Oxford University Press.
- DeNisi, A.S., Hitt, M.A. & Jackson, S.E., 2003. The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi, eds. *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. John Wiley & Sons, pp. 3–33.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., 2005. *Handbook of qualitative research* Third. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln,

- eds., Thousand Oaks: Sage Publications.
- DePablos, P.O., 2002. Knowledge management and organizational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp.52–62.
- Despres, C. & Chauvel, D., 2000. *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann.
- Dewah, P., 2012. *Knowledge Retention Strategies in Selected Southern Africa Public Broadcasting Corporations*. University of Fort Hare.
- Doan, Q.M., Rosenthal-Sabroux, C. & Grundstein, M., 2011. A Reference Model for Knowledge Retention within Small and Medium-Sized Enterprises. In *International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS)*. Paris, pp. 1–7.
- Donnadieu, G., 1999. Classifications, qualification. In W. Dimitri, ed. *Les Ressources Humaines*. Paris: Editions Organisation, pp. 269–311.
- Drucker, P., 1997. *Managing in a time of great change*, New York: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P., 1993. *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinmann.
- Drucker, P., 1992. The new society of organizations. *Harvard business review*, (October), pp.95–104.
- Economic Planning Unit, 2002. *Knowledge - Based Economy Master Plan*,
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532–550.
- Van Engers, T. et al., 1995. Knowledge management in the Dutch Tax and Customs Administration (Belastingdienst): professionalisation within a knowledge intensive organization. In *Proceedings of the third International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge*.
- Ermine, J.-L., 2010. Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16(1), pp.83–107.
- Ermine, J.-L., 2004. Valoriser les connaissances critiques d'une entreprise. In EYNARD Benoît et al., eds. *Gestion dynamique des connaissances industrielles (Traité IC2, série Informatique et systèmes d'information)*. Lavoisier, pp. 107–125.
- Ezzouine, L., 2014. *Élaboration d'une démarche de Knowledge management, à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII)*. Ecole des Sciences de l'Information.
- Ezzouine, L., Nawal, L. & Sbihi, B., 2006. *Le Knowledge Management et le travail Collaboratif dans l'Organisation Marocaine : Cas de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects*. Ecole des Sciences de l'Information.
- Fahey, L. & Prusak, L., 1998. The eleven deadliest sins of knowledge management. *California management review*, 40(3), pp.265–276.
- Fitz-enz, J., 1999. *A New Vision for Human Resources: Crisp Management Library (Best Management Practices)*, Crisp Publications.
- Fournel, J. et al., 2012. Achieving excellence in Customs through knowledge management Knowledge , in particular its use , dissemination and administrations , to enable them to meet the challenges and trade environment. *WCO news*, (67), pp.38–42.
- Fresneda, P.S.V. & Gonçalves, S.M.G., 2008. *Formulating a Knowledge Management Policy Federal Public Administration: The Brazilian Experience*, Brasilia: Citeseer.

- Frické, M., 2009. The Knowledge Pyramid : A Critique of the DIKW Hierarchy. *Journal of Information Science April*, 35(2), pp.131–142.
- Gagnon, Y.-C., 2012. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec.
- Gan, G.G.G., 2006. *Knowledge Management Practices in Multimedia Super Corridor Status Companies in Malaysia*. UNIVERSITY OF SOUTHERN QUEENSLAND.
- Gavard-Perret, M.-L. et al., 2012. Collecter les données par l'enquête. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson Education France, pp. 107–164.
- Gavard-Perret, M.-L. & Helme-Guizon, A., 2012. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson Education France, pp. 275–308.
- Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17((Winter Special Issue), pp.109–122.
- Gruening, G., 2001. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), pp.1–25.
- Grundstein, M. & Rosenthal-sabroux, C., 2008. GAMETH®: A Process Modeling Approach to Identify and Locate Crucial Knowledge. In *The 12th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. Orlando, Florida, USA., pp. 1–6.
- Guba, E. & Lincoln, Y., 1994. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds. *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, pp. 105–117.
- Guerrab, F. zohra, Jeha, H. & Sbihi, B., 2008. *Mise en place d'un système knowledge Management Etude de besoins et conception d'une démarche de capitalisation : Cas de la communauté système d'information de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects*. Ecole des Sciences de l'Information.
- Guevara, D. & Bounfour, A., 2011. *Monitoring intellectual capital: A case study of a large company during the recent economic crisis*, Paris.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T., 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard business review*, (March-April), pp.106–116.
- Haut-Commissariat au Plan, 2012. *Vieillesse de la population marocaine : Effets sur la situation financière du système de retraite et sur l'évolution macroéconomique*, Rabat.
- Hayek, F.A., 1945. The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), pp.519–530.
- Haynes, P., 2010. L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique : crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances? *Télescope*, 16(1), pp.21–38.
- Hedlund, G., 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15, pp.73–90.
- Helms, M.M., 2006. *Encyclopedia of management* 5th ed. Marilyn M. Helms, ed., Farmington Hills: Thompson Gale.
- Henry, N., 1974. Knowledge Management: A New Concern for Public Administration. *Public Administration Review*, 34(3), pp.189–196.
- Hirschheim, R., 1985. Information systems epistemology: An historical perspective. In *Research methods in information systems: proceedings of the IFIP WG 8.2 Colloquium*. Amsterdam.

- Holsapple, C.W. & Joshi, K.D., 2000. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), pp.235–261.
- Holsapple, C.W. & Joshi, K.D., 2002. Knowledge Management: A Threefold Framework. *The Information Society*, 18(1), pp.47–64.
- Hood, C., 1991. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), pp.3–19.
- Hood, C., 1995. The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), pp.93–109.
- Hughes, O.E., 2003. *Public management and administration: An Introduction* Third edit., New York: Palgrave Macmillan.
- Iandoli, L. & Zollo, G., 2008. *Organizational Cognition and Learning : Building Systems for the Learning Organization*, Information Science Publishing.
- Ikhsan, S.O.S. & Rowland, F., 2004a. Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 11(3), pp.238–266.
- Ikhsan, S.O.S. & Rowland, F., 2004b. Knowledge Management in a Public Organisation in Malaysia: Do people really share? In *Knowledge Management International Conference (KMICE)*.
- Ikhsan, S.O.S. & Rowland, F., 2004c. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp.95–111.
- Institute of Public Administration, 2010. *Ageing in the Public Service*, Hong Kong.
- Ismail, M.B. & Yusof, Z.M., 2008. Knowledge sharing models: Do they really fit public organizations? *Information Technology 2008 ITSIM 2008 International Symposium on*, 2, pp.1–9.
- Jacob, R. & Harvey, S., 2005. La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise. *Télescope*, 12(2), pp.12–25.
- Jarrar, Y.F., Zairi, M. & Aspinwall, E., 2010. *Knowledge Management Drivers : Lessons from a UK and USA based survey*, European centre for Best Practice Management.
- Jennex, M.E., 2007. What is Knowledge Management ? In M. E. Jennex, ed. *Knowledge Management in Modern Organizations*. IGI Global, pp. 1–8.
- Jennex, M.E. & Croasdell, D., 2007. Knowledge Management as a Discipline. In M. E. Jennex, ed. *Knowledge Management in Modern Organizations*. IGI Global, pp. 10–17.
- Jennex, M.E. & Olfman, L., 2010. A Model of Knowledge Management Success. In M. E. Jennex & S. Smolnik, eds. *Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy*. IGI Global, pp. 14–31.
- Jennex, M.E. & Olfman, L., 2007. Knowledge Management Success Factors and Models. In M. E. Jennex, ed. *Knowledge Management in Modern Organizations*. IGI Global, pp. 190–210.
- Joe, C., 2010. *Retaining the knowledge of older experts in an organisational context and the role of ICT*. Victoria University of Wellington.
- Kim, M., 2005. Knowledge Retention Enhances Performance-Based Management. *DCMA Communicator*, 5(3), pp.49–51.
- Knoepfel, P., 2010. Le transfert intergénérationnel de la mémoire menacé ? réflexions sur le cas de la suisse. *Télescope*, 16(1), pp.225–232.
- Kogut, B. & Zander, U., 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory. *Journal of*

- International Business Studies*, 24(4), pp.625–645.
- Kuhn, T.S., 1996. *The structure of scientific revolutions* 3eme editi., University of Chicago Press.
- Kulkarni, U.R., Ravindran, S. & Freeze, R., 2007. A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), pp.309–347.
- Lamari, M., 2010. Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), pp.39–65.
- Lane, J.-E., 1994. Will Public Management Drive out Public Administration? *Asian Journal of Public Administration*, 16(2), pp.139–151.
- Lee, A.S., 1989. A Scientific Methodology for MIS Case Studies. *MIS Quarterly*, 13(1), pp.33–50.
- Lee, J.-H. & Kim, Y.-G., 2001. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), pp.299–311.
- Lee, T.W. & Maurer, S.D., 1997. The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7(3), pp.247–275.
- Lehaney, B. et al., 2004. A Review of Knowledge Management Frameworks. In B. Lehaney et al., eds. *Beyond Knowledge Management*. idea group inc, pp. 120–236.
- Lehner, F. & Haas, N., 2010. Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), pp.79–90.
- Levina, N., 1999. *Knowledge and Organizations Literature Review Abstract*,
- Liebowitz, J., 1999. Key ingredients to the success of an organization’s knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), pp.37–40.
- Liebowitz, J., 2009. *Knowledge retention: strategies and solutions*, Auerbach Publications.
- Lienert, I., 2009. *Where Does the Public Sector End and the Private Sector Begin ?*,
- Linhartová, L. & Urbancová, H., 2011. Employee turnover and maintaining knowledge continuity in large and small organisations. *Ekonomická revue - Central European Review of Economic Issues*, 14(4), pp.265–274.
- Lodhi, M.S. & Mikulecky, P., 2010. Knowledge management implementation in public services. In *Conference on Communication and Management in Technological Innovation and Academic Globalization*. WSEAS Press, pp. 1–5.
- De Long, D.W. & Fahey, L., 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), pp.113–127.
- Louis Lengrand & Associés, 2002. *La Stratégie E-Maroc : propositions pour une mise en œuvre opérationnelle*,
- Marshall, A., 1965. *Principles of Economics*, Macmillan.
- Martins, E.C., 2010. *Identifying Organisational and Behavioural Factors That Influence Knowledge Retention*. University Of South Africa.
- Massingham, P., 2008. Measuring the Impact of Knowledge Loss: More Than Ripples on a Pond? *Management Learning*, 39(5), pp.541–560.
- El Massnaoui, K. & Biygautane, M., 2011. *Downsizing Morocco’s Public Sector: Lessons from the Voluntary Retirement Program*, Dubai.

- Mazhar, M., 2004. *Vers une approche managériale de lutte contre la fraude commerciale douanière à l'importation: cas des douanes marocaines*. ISCAE.
- Mcmanus, D.J., Wilson, L.T. & Snyder, C.A., 1999. Assessing the Business Value of Knowledge Retention Projects : Results of Four Case Studies. In *Proceedings of the 2004 IFIP International conference on Decision Support Systems (DSS2004)*.
- McNabb, D.E., 2007. *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*, New York: M.E.Sharpe.
- Merrien, F.X., 1999. La Nouvelle Gestion publique: un concept mythique. *Lien social et politiques - RIAC*, (41), pp.95–104.
- Meschi, P., 1997. Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites. In *Actes de la VIème Conférence de l'AIMS*. pp. 1–28.
- Michael, L. & Misuraca, G., 2004. *Innovation dans l'Administration Publique dans la Région Euro-Méditerranéenne L'état de l'administration publique au Maroc*,
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook S*. Publications, ed., Sage Publications.
- Miles, M.B. & Huberman, A.-M., 2003. *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Ministère de l'Economie et des Finances, 2014a. *Guide d'animation du dispositif de transfert*, Rabat.
- Ministère de l'Economie et des Finances, 2014b. *Guide des modalités de transfert*, Rabat.
- Ministère de l'Economie et des Finances, 2014c. *Guide du transfert et de la capitalisation des compétences*, Rabat.
- Ministère de l'Economie et des Finances, 2012. *Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2013: rapport sur les ressources humaines*, Rabat.
- Ministère de l'Economie et des Finances, 2015. *Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2016 : rapport sur les ressources humaines*, Rabat.
- Ministère de l'Industrie, du C. et des N.T., 2011. *EGov.ma : Programme eGouvernement*,
- Ministère de l'Industrie, du C. et des N.T., 2009a. *Maroc Numeric 2013 : stratégie nationale pour la société de l'Information et de l'économie numérique*,
- Ministère de l'Industrie, du C. et des N.T., 2009b. *Pacte national pour l'émergence industrielle : contrat programme 2009-2015*,
- Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, 2015. *Bilan des réalisations du ministère au titre de l'année 2014*, Rabat.
- Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative, 2000. *La Reforme Administrative au Maroc*,
- Ministère de la modernisation des secteurs publics, 2011. Administrations en chiffres au titre de l'année 2010. Available at: <http://www.mmsp.gov.ma/fr/decline.aspx?m=6&r=244> [Accessed December 28, 2012].
- Ministère de la modernisation des secteurs publics, 2005. *Résultats et analyse de l'opération départ volontaire*,
- Ministère de la modernisation des secteurs publics & KPMG, 2006. *Etude relative à l'évaluation de l'opération du départ volontaire de la fonction publique*,
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C. & Lee, T.W., 2001. How to keep your best employees: Developing an

- effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), pp.96–108.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A., 2001. *Unweaving Leaving : The Use of Models in the Management of Employee Turnover Business School*,
- Nelson, K. & McCann, J., 2010. Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, (1), pp.1–18.
- Nickols, F., 2000. The Knowledge in Knowledge Management. In J. Cortada & J. A. Woods, eds. *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Butterworth Heinmann, pp. 12–21.
- Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), pp.14–37.
- Nonaka, I., 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, (November-December), pp.96–104.
- Nonaka, I. & Hedlund, G., 1993. Models of knowledge management in the West and Japan. In P. Lorange et al., eds. *Implementing Strategic Processes. Change. Learning, and Cooperation*. London: Basil Blackwell, pp. 117–144.
- Nonaka, I. & Konno, N., 1998. The Concept of “Ba”: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), pp.40–54.
- Nonaka, I. & von Krogh, G., 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp.635–652.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A., 2000. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), pp.1–20.
- Novak, M.J., 2009. Knowledge Retention Strategies for the Government Sector. *KMPro Journal*, 6(1), pp.26–27.
- O’dell, C. & Grayson, C.J., 1998. *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, Free Press.
- O’Sullivan, K.J., 2007. Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp.102–108.
- OCDE, 1996. *Economie fondée sur le savoir*, OECD Publishing.
- OCDE, 2002. *Pratiques de gestion du savoir et des connaissances pour les ministères/départements ministériels/agences des gouvernements centraux des pays membres de l’ocde*,
- OCDE & Banque Africaine de Développement, 2011. Maroc 2011. In *Perspectives économiques en Afrique 2011*. OECD Publishing, pp. 1–19.
- OECD, 2003. *Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government In OECD Member Countries*,
- Ongori, H., 2007. A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, (June), pp.49–54.
- Organisation Mondiale des Douanes, 2011. *Recueil de l’OMD sur la gestion des risques en matière douanière*, Bruxelles.
- Othman, M. & Egbu, C., 2010. Issues Associated with Knowledge Sharing Initiatives in Government Agencies in Malaysia. In *CIB World Congress 2010*. School of Built Environment, The University

- of Salford, pp. 1–12.
- Ourzik, A., 2005. Gouvernance et modernisation de l'administration. In *50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025*. pp. 111–149.
- Ourzik, A. & Ouazzani Chahdi, H., 2006. *Rapport national sur l'Evaluation du système de gouvernance au Maroc: Suivi des progrès accomplis en matière de bonne gouvernance*, Rabat.
- Parker, R. & Bradley, L., 2000. Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), pp.125–141.
- Patrickson, M. & Ranzijn, R., 2005. Workforce Ageing : The Challenges for 21st Century Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(4), pp.729–739.
- Peachey, T., Hall, D. & Cegielski, C., 2007. Knowledge Management Research: Are We Seeing the Whole Picture? In M. E. Jennex, ed. *Knowledge Management in Modern Organizations*. IGI Global, pp. 30–49.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell.
- Perret, V. & Séville, M., 2007. Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart, ed. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, pp. 13–33.
- Perry, C., 1998. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), pp.785–802.
- Peters, M. & Taylor, B., 2007. *Towards Knowledge Continuity: Engaging Employees In Knowledge Retention And Transfer*,
- Phaladi, M.P., 2011. *Knowledge transfer and retention : the case of a public water utility in South Africa*. University of Stellenbosch.
- Piaget, J., 1970. *L'épistémologie génétique*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Piaget, J., 1967. *Logique et connaissance scientifique*, Paris: Gallimard.
- Pilichowski, E., Arnould, E. & Turkisch, É., 2007. Ageing and the Public Sector : Challenges for Financial and Human Resources. *OECD Journal on Budgeting*, 7(4), pp.1–40.
- Polanyi, M., 1962a. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Routledge & Keagan Paul Ltd.
- Polanyi, M., 1962b. Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern Physics*, XXXIV(4), pp.601–612.
- Polanyi, M., 1966. *The tacit dimension*, The University of Chicago Press.
- Pollitt, C. & Ouckaert, G., 2011. *Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* Third edit., Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp.79–91.
- Prax, J.-Y., 2000. *Le guide du knowledge management: concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod.
- Prévot, F., 2007. Le transfert de connaissances: revue de littérature. In *Conférence de l'AIMS*. pp. 6–9.
- Public Service Commission, 2008. *A Guide for the Queensland Public Service : managing an ageing workforce*,

- Regional Asia Pacific Office for Capacity Building, 2012. *Good Customs Practice Report : Knowledge Management*, Bangkok.
- Riege, A. & Lindsay, N., 2006. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), pp.24–39.
- Rinfret, N. et al., 2010. Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise. *Télescope*, 16(1), pp.208–224.
- Rivard, L. & Roy, M.-C., 2010. Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l’amnésie organisationnelle. *Télescope*, 16(1), pp.67–81.
- Royaume du Maroc, 2000. *Code des douanes et impôts indirects*,
- Royaume du Maroc, 2011. *Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution*, Rabat, Maroc: Royaume du Maroc.
- Royaume du Maroc, 2012. *Loi de finances pour l’année budgétaire 2013*, rabat: Gouvernement du Maroc.
- Salavati, A., Shafei, R. & Ebadi, S., 2010. A Model for Adoption of Knowledge Management in Iranian Public Organizations. *European Journal of Social Sciences*, 17(1).
- Salleh, K., Ahmad, S.N.S. & Ikhsan, S.O.S., 2009. Knowledge Management in Electronic Government: The Organisational Readiness of Local Authorities in Malaysia. *Public Sector ICT Management Review*, 3(1), pp.28–36.
- Sandhu, M.S., Jain, K.K. & Ahmad, I.U.K. bte, 2011. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), pp.206–226.
- Saubesty - Vallier, C., 2006. Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet. In *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Annecy*. Genève: AIM, pp. 1–25.
- Schiama, G. & Carlucci, D., 2010. The Knowledge-Based Foundations of Organisational Performance Improvements : An Action Research Approach. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp.333–344.
- Schütt, P., 2003. The post-Nonaka Knowledge Management. *Journal Of Universal Computer Science*, 9(6), pp.451–462.
- Senge, P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning. Organization*, New York: Doubleday Currency.
- Simon, H.A., 1991. *Sciences des systèmes, sciences de l’artificiel*, Dunod.
- van der Spek, R. & Spijkervet, A., 1997. Knowledge Management: dealing intelligently with knowledge. In J. Liebowitz, ed. *Knowledge Management and Its Integrative Elements*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Spiegler, I., 2000. Knowledge Management : A New Idea Or a Recycled Concept ? In *Communications of the Association for Information Systems*. pp. 1–25.
- Stake, R.E., 2005. Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 443–466.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L.E., 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, (Mars-Avril), pp.57–68.

- Stam, C., 2009. Knowledge and the ageing employee: a research agenda. In *2nd European conference on intellectual capital*. pp. 1–10.
- Steenlandt, M. & De Wulf, L., 2003a. *Douanes : pragmatisme et efficacité, philosophie d'une réforme réussie*,
- Steenlandt, M. & De Wulf, L., 2003b. *Réformes douanières au Maroc*,
- Stewart, T.A., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Stovel, M. & Bontis, N., 2002. Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp.303–322.
- Sutherland, M. & Jordaan, W., 2004. Factors Affecting The Retention Of Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), pp.55–64.
- Sveiby, K.E., 2000. *La nouvelle richesse des entreprises: savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Paris: Maxima.
- Taylor, F.W., 1911. *Principles of scientific management.*, 1st World Library.
- Thiéart, R.-A., 2007. *Méthodes de recherche en management* 3ème édit. R.-A. Thiéart, ed., Dunod.
- Toffler, A., 1990. *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*, Bantam Books.
- Trevor, C.O., 2001. Interactions among actual ease-of- movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), pp.621–638.
- Tuomi, I., 2000. Data is More Than Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), pp.103–118.
- UNDESA, 2012. *E-Government Survey 2012: E-Government for the People*, New York: UNDESA.
- UNDESA, 2007. *Managing Knowledge To Build Trust In Government*, New York: UNDESA.
- UNDESA, 2005. *Understanding Knowledge Societies*, New York: UNDESA.
- Urbancová, H., 2012. The Process of Knowledge Continuity Ensuring. *Journal of Competitiveness*, 4(2), pp.38–48.
- Urbancová, H. & Lucie, L., 2011. Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, (3), pp.84–98.
- Verma, A. & Lonti, Z., 2001. *Changing Government Workplaces*, Ottawa.
- Wacheux, F., 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris: Economica.
- Walker, A., 2005. The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), pp.685–697.
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R., 1991. Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), pp.57–91.
- Weber, R.O., 2007. Addressing Failure Factors in Knowledge Management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), pp.333–346.
- Wenrong, X., 2011. The Role of Information and Data in Knowledge Management. In *World Customs and Trade Forum*. Guangzhou (China): Organisation Mondiale des Douanes.
- Wiig, K.M., 2000. Application of knowledge management in public administration. In *Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC*. Taipei, pp. 1–28.

- Wiig, K.M., 2002. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), pp.224–239.
- Wiig, K.M., 1997. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), pp.1–14.
- Wilson, W., 1887. The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), pp.197–222.
- World Customs Organisation, 2008. *La douane au 21ème siècle*, Bruxelles.
- World Customs Organisation, 2011. Message from the World Customs Organization International Customs Day 2011. Available at: [http://www.wcoomd.org/~media/WCO/Public/Global/PDF/About us/International Customs Day/2011/SG_Message_ICD_2011_EN.ashx?db=web](http://www.wcoomd.org/~media/WCO/Public/Global/PDF/About%20us/International%20Customs%20Day/2011/SG_Message_ICD_2011_EN.ashx?db=web) [Accessed July 27, 2015].
- World Customs Organization, 2011. Knowledge, a catalyst for Customs excellence. Available at: <http://www.wcoomd.org/en/about-us/international-customs-day/icd-2011.aspx> [Accessed July 27, 2015].
- Yamamoto, H., 2003. *New public management -Japan's practice*,
- Yin, R.K., 2003. *Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc.
- Yin, R.K., 1994. *Case study research: Design and methods* Second., Sage Publications.
- Yuen, M.Y.H., 2007. Overview of Knowledge Management in the Public Sector. In *7th Global Forum on Reinventing Government*. MIT Press, pp. 1–16.
- Zack, M.H., 1999a. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), pp.125–145.
- Zack, M.H., 1999b. Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), pp.45–58.
- Zanzouri, C. & Pluchart, J.-J., 2009. Le Knowledge Management: vecteur de création des connaissances dans les pôles de compétitivité. *Communications of the IBIMA*, 10, pp.197–206.
- Zarifian, P., 2004. *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons.
- Zehhaf, A., 2015. Préparation de la relève au sein de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects. In *séminaire : "Développement des compétences et gestion des ressources humaines."* Rabat.
- Zehhaf, A. & Benchekroun, I., 2011. DRH de la semaine Abdelhakim Zehhaf de la Douane. *L'économiste*.
- Zhou, Z. & Gao, F., 2007. E-government and Knowledge Management. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 7(6), pp.285–289.

Annexes

Annexe 1. Guide d'interview



Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des
Entreprises

Ecole Doctorale en Gestion

La gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques marocaines

Doctorant:

M. Said El Moustafid

Guide d'interview

Remerciements

Présentation de l'objectif de l'entretien et du focus de l'étude

Rappel sur les principes de confidentialité

Demande d'autorisation d'enregistrer

Détails :

- ✓ Je vous remercie d'avoir accepté cette interview.
- ✓ Cette recherche vise à collecter des informations sur les processus et facteurs de gestion des connaissances et leur contribution à la rétention des connaissances suite aux départs à la retraites de ressources humaines expérimentées dans les organisations publiques marocaines. La méthode de recherche choisie est l'étude de cas.
- ✓ Permettez-moi tout d'abord d'introduire certains concepts liés à cette recherche :

Donnée

Les données sont des faits isolés. Les données sont collectées par la plupart des organisations.

Information

Une information est constituée de données mises en contexte. Les informations sont des données qui font la différence.

Connaissance

La connaissance peut être considérée comme l'information plus l'expérience. C'est une information comprise, assimilée, utilisée et qui permet d'aboutir à une action. La connaissance ne figure pas que sur des documents ou tout autre support mais elle est intégrée également dans les processus et routines de l'organisation. Elle est également souvent connue uniquement par ses détenteurs.

Gestion des connaissances

La GC est un processus systématique et intégré pour coordonner les activités d'acquisition, création, stockage, partage, transfert et utilisation des connaissances à tous les niveaux de l'organisation afin d'atteindre ses buts et réaliser ses objectifs.

Gestion de la continuité des connaissances

C'est un ensemble de processus de la GC déployés afin de favoriser la rétention des connaissances en cas de départs massifs de ressources humaines expérimentées.

- ✓ Je vous confirme que les informations collectées dans le cadre de cette recherche seront traitées de manière confidentielle et anonyme. Elles seront publiées de manière agrégée et pour les seuls besoins de cette étude.

- ✓ Est-ce que vous avez une objection à ce que cette interview soit enregistrée ? Ceci me permettra de mieux analyser les résultats de cette interview.

Date et heure de l'entretien :	
L'interviewé :	
Fonction :	
Organisation :	
Tel :	
E-mail :	

Introduction et background

- Quel est votre profil en termes de formation ?
- Quelle est votre ancienneté dans l'organisation et dans votre fonction actuelle ?
- Combien de personnes travaillent dans votre département ?
- Quelle est la nature de votre travail ?
- Quelles sont les principales missions de votre département ?

1. Statut et enjeux de la connaissance

- Quelle est l'importance des connaissances dans la réalisation des activités de votre département ?
- Quelles initiatives pour gérer ces connaissances ?
- Est-ce que il y a une structure/ entité ou personne chargée de la GC ?

Les départs des compétences

2. Départs des compétences et risque de perte des connaissances

- Est-ce que votre département a connu des départs massifs à la retraite ces dernières années ? Est-ce prévu pour les années à venir ?
- Quels étaient les impacts de ces départs (opération départs volontaires à la retraite comme exemple) ?
- Est-ce que vous avez ressenti un manque de connaissances utiles à la réalisation de vos missions suite aux départs ?

3. Perte des connaissances critiques

- Quelles mesures ont été prises pour pallier ces manques ?
- Est-ce que les pertes des connaissances suite aux départs des compétences ont/ peuvent favoriser la mise en place des pratiques de GC ?

Processus de la GCC :

4. Cartographie des connaissances

- Est-ce que vous arrivez à identifier/ repérer les connaissances utiles au sein de votre département ?
- Est-ce que vous avez des outils et des processus pour la cartographie de ces connaissances ?
- Est-ce que vous faites un audit des connaissances (ou analyse de la criticité) pour identifier les connaissances critiques ?

5. Capture et capitalisation des connaissances

- Est-ce que vous avez des outils et des processus pour capturer ces connaissances critiques ?
- Est-ce que vous avez des outils et des processus pour capturer les connaissances critiques explicites ?
- Est-ce que vous avez des outils et des processus pour capturer les connaissances critiques tacites ?
- Est-ce que vous disposez de bases de connaissances ?

6. Partage et transfert des connaissances

- Quels sont les canaux de partage des connaissances tacites et d'expériences dans votre département ?
- Quels sont les mécanismes de partage des connaissances tacites (interformation, communautés, bases de données, etc.) ?
- Quels sont les outils technologiques de partage des connaissances utilisés (intranet, forums, réseaux sociaux, etc.) ?

7. Application et utilisation des connaissances

- Quelles sont les principales sources des connaissances utiles pour la réalisation des tâches (base de données, collègues, supérieurs, etc.) ?
- Quel est le temps d'accès des connaissances utiles (rapide, moyen, long) ?
- Quel est l'impact de ces connaissances sur la prise de décision ?
- Quel est le degré de création de nouvelles connaissances dans votre département ?

Les facteurs favorisant la GCC

8. Stratégie

- Est-ce qu'il y a des politiques publiques liées à la GCC ?
- Est-ce qu'il y a des directives publiques liées à la GCC ?
- Quelle place a la GCC dans la stratégie de votre organisation ?

9. Structure organisationnelle

- Quels sont les canaux et flux de communication au sein de l'organisation (hiérarchiques, horizontaux, etc.) ?
- Est-ce que vous avez beaucoup de documents parmi ceux que vous utilisez qui ont le statut de la confidentialité ?

10. Gestion des ressources humaines

- Est-ce que le plan de formation intègre les aspects liés aux départs à la retraite et à la GCC ?
- Est-ce que vous pratiquez l'inter-formation ?

- Existe-t-il des motivations et des incitations au partage des connaissances ?

11. Culture organisationnelle

- Le leadership favorise-t-il le partage des connaissances (exemple, incitations, etc.) ?
- Quelle place a la valeur partage dans la culture organisationnelle ?
- Quelle place a la valeur confiance dans la culture organisationnelle ?

12. Technologie

- Est-ce que vous estimez disposer de l'infrastructure nécessaire pour la capitalisation et le partage des connaissances ?
- Quels sont les outils et logiciels favorisant la capitalisation et le partage des connaissances que vous utilisez ?
- Le savoir faire technologique nécessaire pour soutenir la GCC est il disponible ?

La GC et la continuité des activités

13. Efficience

- Est-ce que vous avez ressenti un impact des départs des compétences sur l'efficience dans votre département ?
- Quel impact de la GCC sur l'amélioration de cette efficience ?

14. Innovation

- La GCC favorise ou favoriserait-elle l'innovation dans votre département ?

15. Apprentissage

- Est-ce que la GCC a des effets sur le transfert et l'apprentissage inter-générationnel dans votre département ?
- Quel impact a/aurait la GCC sur la qualité de cet apprentissage ?

16. Qualité

- Les départs ont-ils eu des impacts sur la qualité des produits et des services de votre département ?
- Quel impact a/aurait la GCC sur la qualité de ces produits et services ?

✓ *Est-ce que vous avez des questions ou des commentaires ?*

✓ *Je vous remercie encore une fois d'avoir accepté de nous accorder cette interview.*

Annexe 2. Transcription d'une interview

Interview n° ADII21

La problématique de cette recherche est la gestion de la continuité des connaissances ou globalement le transfert des connaissances dans un contexte de départ massif à la retraite dans les organisations publiques. J'ai pris le cas de l'administration des douanes pour plusieurs raisons : c'est d'abord une administration qui a une activité spécifique, une taille critique, c'est une direction à réseau et puis qui a une histoire puisqu'il y a des générations qui se sont succédés et chaque génération a accumulé de l'expérience ce qui fait que la problématique de gestion des connaissances est posée. J'ai en fait ciblé quatre entités : l'administration centrale, la direction régionale de Casablanca, la direction de Casa port et la direction régionale du Centre. Pour ce qui est des métiers, quatre métiers sont ciblés : le management, la gestion des ressources humaines, la gestion des systèmes d'informations et finalement le métier opérationnel en rencontrant des ordonnateurs, des personnes du corps actif, etc. c'est dans ce cadre que nous avons cet entretien.

l'entretien se déroule au tour de quatre composantes : premièrement l'importance des connaissances dans l'exercice du métier, la perception des départs à la retraite et la perte de connaissances critiques, les processus de capitalisation et transfert des connaissances ainsi que les différents facteurs qui peuvent agir sur le transfert des connaissances qui sont liés à la structure organisationnelle, la formation, les incitations, la stratégie de l'organisation, etc.

Pour commencer est ce que je peux avoir une idée sur votre parcours puisque c'est un élément important dans mon analyse ?

Recruté en 1995, j'ai commencé par une formation de base comme tous les douaniers. J'ai été recruté en tant qu'inspecteur et affecté à Casa port en service opérationnel de 1996 à 2007. Je faisais du contrôle des opérations commerciales. en 2008, j'ai été nommé ordonnateur à Rabat ville et puis en 2012 j'ai été nommé ordonnateur à Casablanca. en 2013, j'ai occupé la fonction de sous-directeur régional à Casablanca suite à un appel à candidature. en 2013, j'exerçais la même fonction mais pour un autre corps du métier. J'ai passé 9 mois au sein de mon premier poste en 2013 et en septembre 2013 j'ai été affecté à la sous-direction régionale de Casablanca ça change un peu puisqu'il s'agit de contrôle des opérations commerciales.

Et à travers votre expérience, puisque vous êtes passé par beaucoup de métiers et régions, quelle est l'importance et l'enjeu des connaissances dans l'exercice des métiers des douanes ?

Pour parler de l'importance des connaissances je voudrais quand même qu'on se positionne sur une échelle temporelle qui compare la situation avant l'avènement du système tel qu'il est actuellement et après. Avant ce qui était courant est le support papier. Il n'y avait pas de messagerie ni d'intranet douane. Il y avait également une tendance à la spéculation et rétention de l'information. C'était en effet une situation spéciale parce qu'effectivement il fallait chercher l'information. C'est vrai qu'il y avait un système de diffusion de l'information sur support papier mais c'était assez limité puisqu'on ne pouvait pas avoir accès à toutes les copies des décisions, même la réglementation douanière était sur papier, tout ce qui est tarif des douanes, codes, réglementation et impôt indirecte, etc. Après

l'avènement du système d'informations vers la fin des années 2000, on a commencé à retrouver un système de messagerie et puis l'intranet et l'administration a commencé à regrouper progressivement toute la tiraille juridique, la documentation propre au métier douanier, etc. actuellement la connaissance est disponible, alors tout ce qui est texte et document de base est mis à disposition.

En parallèle, il y a la connaissance professionnelle en relation avec l'exercice du métier douanier. En effet, le métier douanier est un métier qui est par nature assez spécialisé et nécessite quand même un certain niveau de technicité ainsi qu'un certain niveau de professionnalisme. C'est dans ce sens que l'administration a toujours mis l'accent sur ce qui est encadrement et surtout encadrement de proximité. L'accent a été mis aussi sur l'implication des responsables locaux au niveau de l'encadrement des agents à tous les niveaux hiérarchiques. Dans ce sens le responsable a l'obligation de tenir des conférences professionnelles et des réunions périodiques avec ses subordonnées de façon à transmettre sa compétence professionnelle. Ça c'est le cadre général, mais il faut dire que dans la pratique, certaines situations liées à la nature de certains bureaux imposent que ces réunions peuvent être tenues de façon très sommaire ou ne sont pas tenues. C'est pour ça que cette obligation a été transmise au niveau hiérarchique supérieur. Pour l'ordonnateur par exemple il ne peut pas, du fait de ses occupations au quotidien, assurer ses conférences professionnelles et réunions d'encadrement professionnel. Il est donc demandé au sous-directeur régional et au chef de souscription de s'en occuper dans la limite du possible. Nous actuellement on le fait : on réunit l'ensemble de nos inspecteurs un samedi matin tous les trois mois puisqu'on ne peut pas le faire au cours de la semaine. c'est une sorte de réunion d'encadrement, rencontre qui se tient dans un cadre décontracté, on a même pensé à le faire dans un café à réserver un espace ouvert pour donner de la vivacité à cette action et ça a donné des résultats parce que l'objectif est d'obtenir de l'agent opérant dans l'opérationnel une implication et un intérêt pour le travail et pour l'acquisition de la compétence. On doit avoir en face un agent qui soit motivé et impliqué et demandeur de cette compétence je ne dirai pas horizontale parce que quand même c'est une transmission qui se fait de façon transversale. Au fait, qu'est-ce qu'on fait exactement ? On essaie de discuter des conditions de travail et trouver des solutions aux problèmes posés et capitaliser sur l'expérience de chacun et créer un environnement enrichi par nos expériences à tous. Parmi les agents il y a certainement ceux qui détiennent une expérience qui peut être mis à profit.

Justement il y a de l'expérience qui est accumulée sur de longues années et aujourd'hui on constate un phénomène de départs à la retraite

Effectivement, c'est un phénomène qui s'accroît de plus en plus. On considère que les années 2014, 2015 et 2016 comme étant une sorte d'hémorragie pour les cadres supérieurs surtout les responsables d'un certain niveau. On les voit partir à la retraite année après année. Il y a eu une instruction ministérielle du ministère des finances pour ce qui est en relation avec le transfert des compétences mais c'est quand même assez théorique parce que dans la pratique il faut quand même que ça soit une stratégie qui est élargie sur au moins deux ans en prévision du départ d'un cadre supérieur ou responsable à la retraite. Il faut penser à préparer sa relève c'est-à-dire mettre à ses côtés des adjoints et des personnes qui ont le profil recherché et qui peuvent quand même acquérir la compétence de ce cadre.

Il faut donc le faire bien avant son départ et non pas attendre la dernière année

J'ai évoqué deux ans mais ça peut être un peu plus. Dans la réalité du terrain c'est vrai qu'on ne peut pas placer aux cotés de chaque responsable un agent mais il faut essayer de réfléchir à un mode transmission qui soit adapté.

Est-ce qu'il y a des processus qui permettent d'identifier les détenteurs de connaissances et mettre en place un processus de capitalisation de transfert tout au long du travail ? Je ne sais pas au niveau de l'administration des douanes est ce que vous arrivez à identifier les experts clés ?

Oui.

Et vous pensez à des actions indépendantes de la stratégie globale ?

On a déjà mené une action dans ce sens. On avait le départ d'un ordonnateur qui était très expérimenté dans le domaine de la valeur, c'était en effet un expert de l'OMD dans le domaine de la valeur. Il est parti l'année dernière. Personnellement, j'ai mené une action qui a abouti. En effet à côté de lui, il y avait un inspecteur qui présentait les signes d'un bon responsable. C'était une action assez réfléchie menée en coordination avec le directeur régional qui l'a proposé pour un poste intermédiaire toujours au niveau de la direction régionale dans le même corps du métier. Et puis au départ de l'ordonnateur dont je vous ai parlé et avec l'appel à candidature il a postulé et a eu le poste parce que son profil correspondait parfaitement. C'est une expérience en miniature qui a donné ses fruits puisque ça a permis quand même d'assurer une continuité dans une partie du service assez sensible.

Pour les autres postes, on raisonne par poste puisque le problème se pose surtout pour certains postes de responsabilités. On a commencé une expérience similaire avec un autre cadre qui va partir en retraite l'année prochaine et avec lequel on a mis un adjoint qui est en train d'acquérir les compétences. La démarche en fait est que même l'agent désigné pour assurer la continuité est mis dans une situation de travail réel, c'est-à-dire qu'il exerce et assure les intérim. Il est associé à tous le travail au quotidien. Ce n'est pas juste une phase d'observation, c'est en quelque sorte un partage de la fonction pendant une période intermédiaire ou transitoire.

Et outre les responsables, est ce que ça ne concerne pas les employés de la première ligne, les enquêteurs, inspecteurs ?

Vous savez aujourd'hui nous n'avons pas beaucoup d'agents et d'inspecteurs en départ à la retraite parce que le moyenne d'âge des inspecteurs qui exercent à la première ligne c'est 45 ans. Tout simplement parce que c'est un travail assez pénible qui demande beaucoup d'efforts. Ils travaillent le soir et le samedi également et probablement toute la journée. Donc, on a essayé de faire en sorte pour que les gens d'un certain âge ne soient pas mis sur la première ligne. On s'est retrouvé avec cette situation mais on a décidé que les nouvelles recrues soient mises avec les anciens ayant au moins plus de cinq ans d'expérience dans le poste. Ça c'est la stratégie qui a été adopté et qui donne ses résultats puisque les agents nouvellement recrutés sont affectés dans des postes de travail avec des gens qui ont accumulés de l'expérience et qui sont désignés en tant qu'encadrants de proximité et on procède à des évaluations. c'est toujours dans la démarche de la continuité parce qu'on essaie de mettre la nouvelle recrue dans un environnement sain pour côtoyer des personnes qui vont lui transmettre les bonnes méthodes de travail et la bonne vision de l'environnement du travail. On a en effet des sortes de chef de file qui ne sont pas désignés officiellement, ce n'est pas des responsables mais c'est des

personnes qu'on a désigné auparavant vu leur parcours et sérieux et qui sont chargés d'assurer cet encadrement de proximité.

Est-ce que vous évaluez ce transfert ? Est-ce que ça se répercute sur le travail ? Est-ce que les nouvelles recrues s'intègrent facilement et sont rapidement opérationnels ?

C'est une évaluation qui est faite au quotidien. elle n'est pas visible mais c'est une évaluation faite à tous les niveaux hiérarchiques par le responsable direct qu'est l'ordonnateur et puis par tout ce qui remonte à la sous-direction ainsi que le contrôle qu'on effectue sur le système puisqu'on assure un suivi des opérations de dédouanement sur le système. Donc on peut déceler un agent qui a commencé à apprendre par les bonnes méthodes de travail, qui est réceptif à ce transfert de compétences. Je dirai que ce n'est pas le cas de tout le monde, il y a quand même certaines réticences des fois. C'est des comportements assez individuels quand même, mais dans la majorité des cas les nouvelles recrues sont assez satisfaites de cette démarche parce que ça permet de les mettre en confiance et leur donner un minimum d'assurance comme quoi ils ne sont pas laissés pour compte. Il y a des personnes qui les observent. Donc il y a un contrôle, suivi et encadrement.

Vous m'avez parlé de la stratégie du ministère de finance mais au niveau de l'administration des douanes est-ce que vous ressentez qu'il y a une stratégie globale de transfert des connaissances comme outil pour assurer la continuité ?

On le ressent mais honnêtement le problème se pose pour certains postes particuliers surtout les postes de top management. On a donc de la peine de trouver les remplaçants tout simplement parce que je crois que la démarche entreprise a été adoptée avec du retard. C'est une expérience accumulée sur plus de 30 ans pour certains cadres, il fallait donc anticiper ces départs. La prise de conscience est venue un peu en retard.

Peut-être avec le départ volontaire

Oui, effectivement. C'est la problématique qui a été posée depuis le départ volontaire, au niveau de l'administration des douanes ça peut être confirmé au niveau central. La réflexion est là depuis 2005 en commençant à mettre en place des guides de procédures pour tous les corps de métier. ces guides de procédures où on a associé des gens du métier et ça a permis de mettre en place des procédures unifiées tirées de l'expérience des cadres compétents et de la capitaliser et la mettre à disposition. C'est des guides qui existent et sont actualisés au fur et à mesure mais pour certains corps de métier on a senti un vide. Je vous cite à l'exemple des produits pétroliers au niveau de la plateforme de la SAMIR, actuellement on a un problème parce que la compétence n'a pas été transmise au moment voulu. Il y eu des départs à la retraite de gens qui étaient en charge de cette partie du service et qui ont emmené avec eux leur compétences. On a retrouvé des documents mais leur savoir-faire et le travail proprement dit non. On est en train de reconstituer tout ça et on peine à le faire c'est un cas qui est assez spécifique mais il y a d'autres corps de métier avec lesquels on aura le même problème. il faut en effet que la réflexion soit plus globale, peut-être qu'on doit passer par un profilage des postes de responsabilités assez spécifiques et puis rechercher les profils adéquats et situer ça dans une démarche de continuité qui peut s'étaler sur cinq ans.

Donc il n'y a pas de démarche ou plans de continuité proprement dites

C'est une démarche volontariste basée sur l'instruction du ministère de finance qui est à portée générale. Le manager a intérêt à assurer cette démarche parce qu'il n'a pas intérêt à tomber en panne de compétences.

Et au niveau de l'administration des douanes il y a un levier mobilisé dans ce sens qui est celui de la formation, déjà la préparation de la relève mais surtout la formation continue qui est faite par les gens du métier

Effectivement. L'exemple des produits pétroliers dont je vous ai parlé, justement nous avons mis en place une sorte de formation spécialisée sur les produits pétroliers dans laquelle nous avons associé même la plateforme. On a mis à contribution l'académie de la Samir sur les produits pétroliers pour essayer de redynamiser ce corps de métier. On est déjà en deuxième cycle qui vient de se terminer. C'est une formation qui s'adresse aux personnes qui exercent dans le métier et assurés par des professionnels.

Vous n'avez pas pensé à faire appel aux retraités eux même ? Ou bien c'était délicat ?

C'est très difficile parce qu'il faut les rétribuer. Nous agents douaniers lorsqu'on assure des formations on peut se permettre de ne pas être payés mais pour les retraités non.

Il y a une rémunération pour la formation qui concernent les agents qui exercent toujours ?

Oui. Elle est actuellement en stand-by depuis 2009, là c'est surtout la motivation.

Je parle de ça parce qu'il y a l'incitation pour partager à travers la rémunération mais également le fait de leur dire que partager leur connaissance par la suite qui est une sorte de reconnaissance sans nier bien sur la volonté de la personne puisqu'il y a des gens qui veulent partager alors que d'autres non et ça nous amène à parler un peu de la culture organisationnelle, est ce qu'au niveau de l'administration il y a cette culture de partage basée sur la confiance et l'entraide ?

Oui. C'est une culture qui s'installe et qui est basée sur une définition assez claire des compétences fonctionnels c'est-à-dire qu'entre responsables et agents il faut qu'il y ait un climat de confiance. Chacun doit assumer ses fonctions et tâches propres à lui. Personne ne doit chercher à se dérober de sa responsabilité et puis la logique c'est que la transmission de la connaissance doit se faire de manière spontanée. Donc la rétention de l'information existe de toute façon, on ne peut plus se permettre de dire que quelqu'un détient la science infuse il a peut-être l'expérience professionnelle mais la connaissance non.

Justement dans le cadre de cette recherche on distingue clairement les connaissances (explicites tout ce qui est codifié, rapport et réglementation par exemple) et les connaissances tacites détenues par les personnes et connues par les personnes elle-même et c'est là où s'inscrit cette recherche. C'est le transfert de cette connaissance et à ce niveau la culture est très importante puisque tout ce qui est procédures est disponible mais pour l'interpréter dans une situation professionnelle, il faut de l'expérience et l'usage

Oui comme je vous ai dit toute à l'heure c'est une culture qui s'installe. C'est pas évident puisqu'on est dans une organisation publique mais effectivement avec la nouvelle génération des responsables et le rajeunissement du top management, il y a une culture de transmission parce que là l'objectif même

en parallèle avec le système d'informations c'est d'essayer de diffuser les supports de formation au maximum même les gens qui ne sont pas directement concernés. La démarche en fait est une démarche volontariste parce qu'on ne peut pas imposer aux gens d'intégrer cette dynamique. Si le responsable est réticent l'agent l'est aussi. Ce qu'il faut c'est d'obtenir une implication de la part des agents.

La culture aide en effet. Et puis un autre élément c'est la structure : est ce qu'elle favorise ou bloque le partage ? Est ce qu'il y a de l'informel ? Est-ce que quand quelqu'un a besoin d'informations il peut contacter un autre sans obstacles et hiérarchie ?

Il faut respecter la hiérarchie administrative sauf qu'avec la messagerie et on est passé à un stage assez évolué. On peut passer l'information plus aisément. Je ne pense pas que la structure pose problème c'est surtout la culture parce qu'il faut que les gens soient conscients de l'importance de cette transmission. À mon avis une personne qui part à la retraite et qui amène avec elle sa propre compétence en quoi ça va lui servir. Par contre lorsqu'on transmet cette compétence aux générations à venir, on s'inscrit dans une démarche de service public parce qu'on perpétue la tradition qui a toujours été la nôtre et qu'il faut avoir des gens d'une certaine compétence.

Les technologies d'informations au sein de l'administration des douanes ne posent pas de problèmes ?

Au contraire, que ce soit notre système intranet interne ou notre système de gestion. D'ailleurs on s'inscrit dans une démarche d'échanges informatique qui implique d'autres intervenants : la direction générale des impôts, l'office de change, les banques, etc. et notre plateforme va servir de base.

Je reviens à un autre point l'information est disponible, la démarche des guides de procédure est utile à mon avis puisqu'ils facilitent la pratique et en parallèle il y a tout ce qui est encadrement de proximité et j'insiste sur l'encadrement de proximité, c'est-à-dire que le responsable par la nature de son métier détient de la compétence qu'il doit au fur et à mesure transmettre à ses collègues.

Personne ne peut prétendre qu'il détient toute la compétence requise mais par exemple avec un sous-directeur régional, j'apprends tous les jours et il ne faut pas hésiter à demander. Pour certain cas je peux demander à un inspecteur ou un simple agent de brigade et ça me permet moi-même d'accumuler de la compétence.

Je vous remercie et je pense qu'on a fait le tour de la question

Un dernier point, le transfert de compétences me fait de la peine personnellement parce que j'ai vécu plusieurs situations et côtoyé des responsables de très haut niveau et je les ai vu partir et ça m'a fait de la peine parce qu'ils avaient des choses à donner mais ils n'ont pas trouvé quelqu'un qui leur a demandé ce savoir. Même l'entourage d'un responsable du responsable doit être demandeur de compétences.

Quand il y a un émetteur il faut un récepteur

J'ai vécu des situations similaires et ça m'a fait de la peine puisque c'est des connaissances perdues. Certaines sont passées de l'autre côté chez les transitaires.

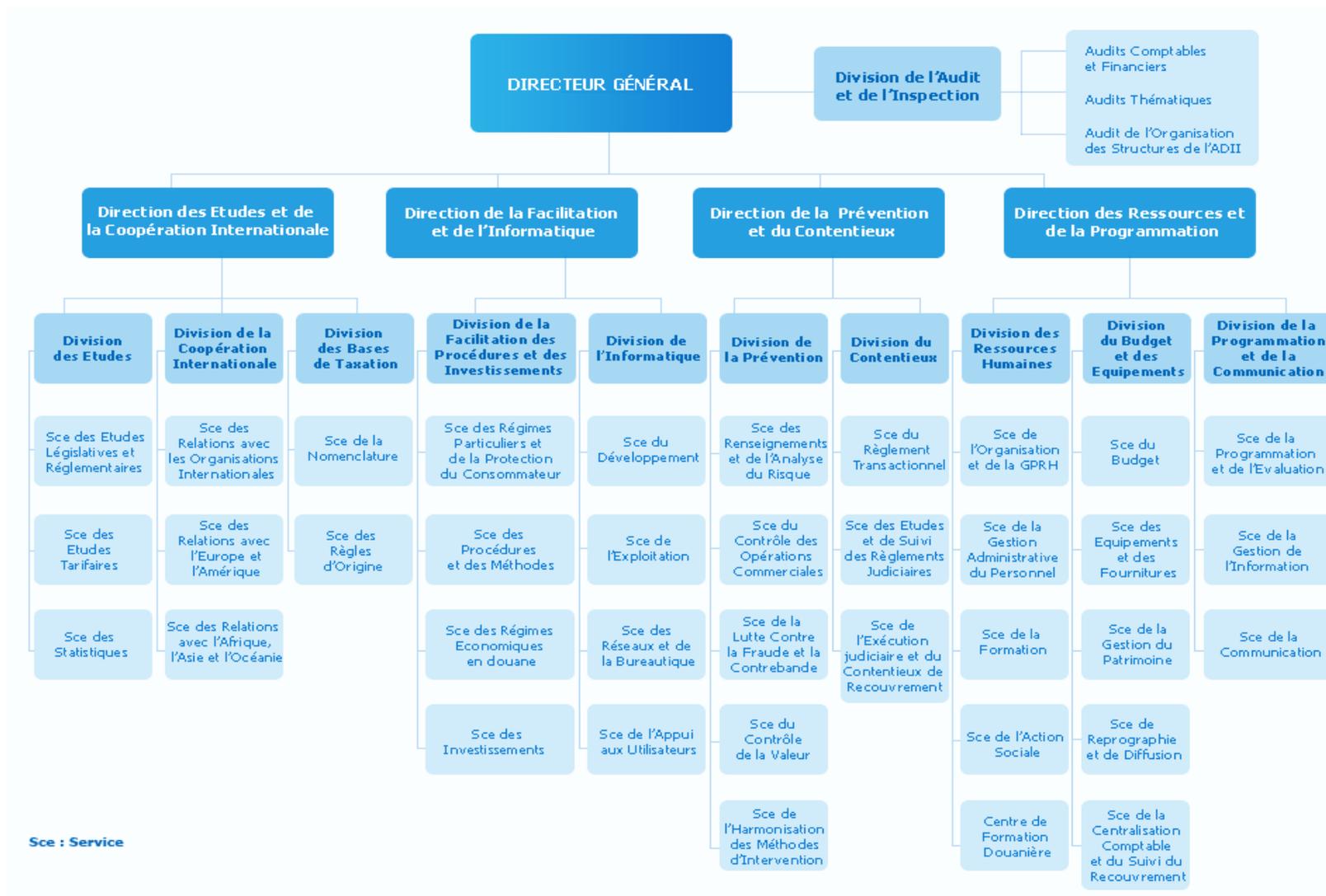
Mais au même temps il ne faut pas nier et de manière générale, ces transitaires facilitent quand même votre travail

Non ce n'est pas une perte totale sauf qu'on aurait bien voulu que la capitalisation de l'information soit des deux côtés pour que les deux interlocuteurs soient au même niveau. Un auxiliaire c'est un client de la douane, on doit être à la hauteur.

Au niveau de la formation aujourd'hui j'ai l'impression qu'on lui donne son importance mais pour ce qui est préparation de la relève elle est limitée aux responsables ce qui donne une impression de se focaliser juste sur les responsables

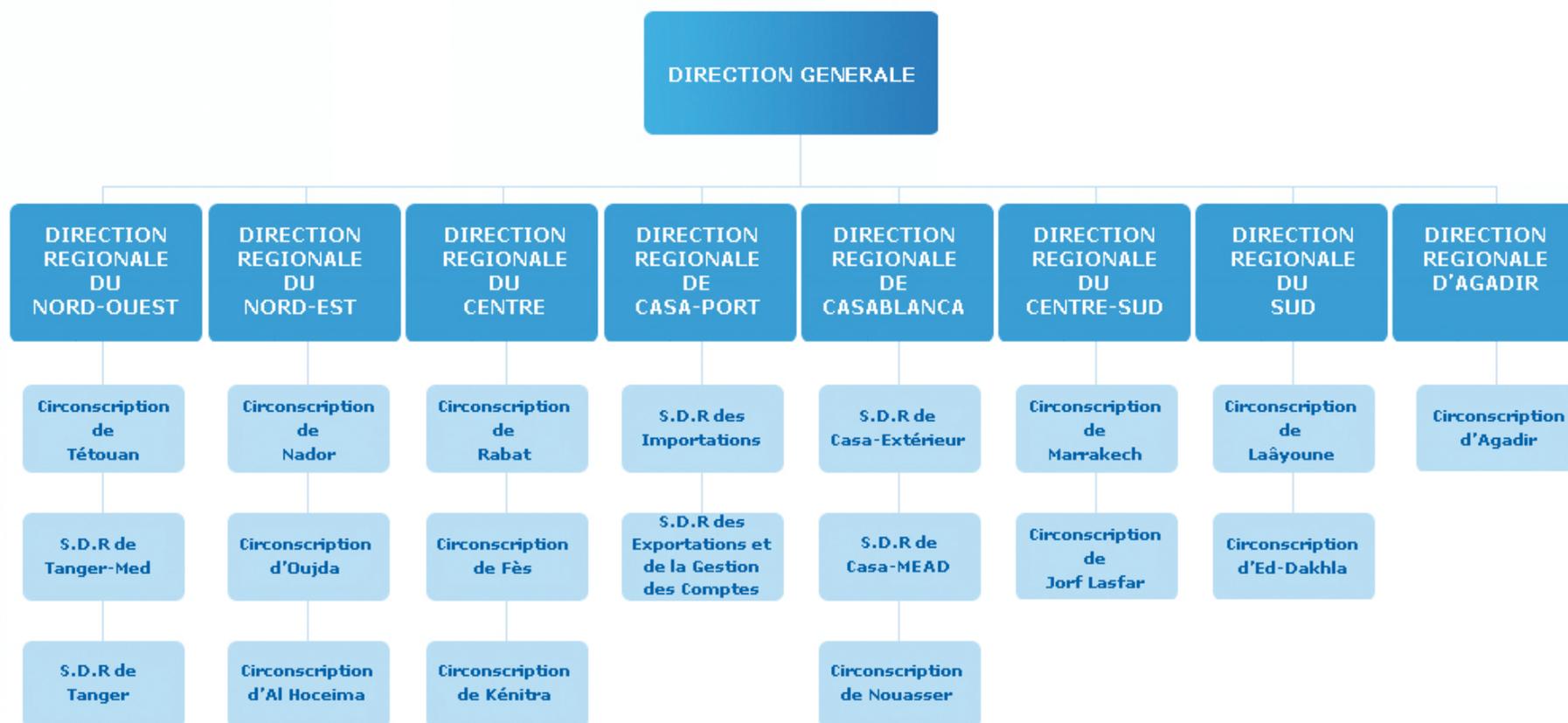
On s'est rattrapé cette année. D'ailleurs, c'est un scoop : au niveau de notre formation de base, et pour les administrateurs qui viennent d'être recrutés on va mettre en place des formations spécialisées au niveau de la formation de base. C'est-à-dire que depuis le recrutement en se basant sur une technique de profilage, on va cibler certains profils pour former les gens une formation de base spécialisée et amener les gens qui détiennent cette compétence pour les former. Ça va commencer à partir de l'institut de formation douanière et peut être se perpétuer sur leur parcours professionnel.

Annexe 3. Organigramme de l'administration centrale de l'ADII



Source : (ADII 2015a)

Annexe 4. Organigramme des directions régionales de l'ADII



S.D.R : Sous Direction Régionale

Source : (ADII 2015a)

Annexe 5. Grille de codage

Code	Sources	Références
Statut des connaissances		
Enjeux	24	60
Importance	34	99
Initiatives	15	27
Structure	2	3
Départ des compétences		
Autres départs	8	10
Départs à la retraite	43	89
Opération départ volontaire à la retraite	12	42
Perte des connaissances critiques	28	45
Processus de la GCC		
Cartographie	25	30
Analyse de la criticité	1	1
Audit des connaissances	1	1
Création des connaissances	1	1
Capitalisation	21	35
Base de connaissances	4	5
Partage et transfert	43	160
Application	13	20
Facteurs de la GCC		
Culture organisationnelle	22	60
Confiance	2	2
Leadership	3	3
Ressources humaines	33	56
Formation	43	122
E-learning	14	17
Formation continue	12	14
Recherche scientifique	1	1
GPEC	30	46
Incitations	15	18
Inter-formation	11	17
Préparation de la relève	17	46
Stratégie	33	70
Directives organisations internationales	9	13
Directives publiques	10	12
Plan de transfert des compétences	10	17
Politique publique	4	4
Structure	31	52
Technologies de l'information	36	108
BADR	13	24
Compétences	1	1
Infrastructure	5	12
Intranet	14	32
Impacts de la GCC		
Apprentissage	4	9
Continuité	23	50
Efficiences	2	2
Innovation	0	0
Qualité	3	4

Annexe 6. Note du Ministre de l'Economie et des Finances sur le transfert et la capitalisation des compétences



المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC



4733
82331E

03 DEC 2013

A

Madame et Messieurs les Directeurs Généraux et Directeurs

Dans un contexte caractérisé par des départs massifs à la retraite et par une technicité de plus en plus pointue de ses métiers, le Ministère de l'Economie et des Finances a mené - dans le cadre de la Refonte du son Schéma Directeur des Ressources Humaines - un chantier d'étude portant sur « le Transfert et la Capitalisation des Compétences ». En application des résultats de ce chantier, toutes les directions du MEF sont invitées à s'impliquer dans le processus de la mise en œuvre de ses résultats, en respectant les dispositions suivantes:

1. Identifier au niveau de chaque Direction, et en application des dispositions du « **Guide du Transfert des Compétences** »: les détenteurs de compétences critiques, les bénéficiaires potentiels du transfert ainsi que les modalités de transfert, et procéder au transfert selon la modalité retenue ;
2. Mettre en application la démarche explicitée dans le **Guide Simplifié** relatif au Transfert de Compétences, mis à la disposition de toutes les directions ;
3. Réaliser l'opération de Transfert de Compétences, aussi bien au niveau des services centraux que déconcentrés ;
4. Charger les structures de formation au niveau de chaque Direction, de la mise en œuvre et du suivi du projet du Transfert des Compétences ;
5. S'impliquer dans la réalisation de l'opération pilote à mener au cours de l'année 2014, et qui concernera 1 à 5 transférants à déterminer au niveau de chaque direction, en identifiant « les compétences critiques », le profil des transférants les détenant, et celui des bénéficiaires potentiels de ce transfert ;
6. La DAAG est chargée de piloter ce projet de mise en œuvre du Transfert des Compétences. Elle veillera à communiquer à toutes les directions du Ministère au début de chaque année n, les listes des départs à la retraite au titre de l'année n+2. Elle procèdera à la création d'un **vivier des transférants** à son niveau, qu'elle alimentera régulièrement par les nouveaux détenteurs de compétences critiques.

Madame et Messieurs les Directeurs Généraux et Directeurs sont chargés de l'application des dispositions de la présente note, et ce à compter du mois de janvier 2014.

Ministre de l'Economie et des Finances
Signé: Mohammed Boussaid