

## **Degré d'importance de la gestion des connaissances : Etat des lieux au Maroc**

## **Importance degree of knowledge management : Inventory of Morocco**

**FRIKH Kaoutar**

Docteur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Souissi,  
Université Mohamed V- Maroc

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale LARCEPEM,  
Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance et Compétitivité CIRPEC

**OUBAL Khadija**

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, Souissi,  
Université Mohamed V- Maroc

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale LARCEPEM,  
Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance et Compétitivité CIRPEC

**OUHBI Brahim**

Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Meknès,  
Université Moulay Ismail- Maroc

Laboratoire de Modélisation Mathématique et Informatique LM2I

**Date de soumission** : 30/01/2024

**Date d'acceptation** : 04/03/2024

**Pour citer cet article** :

FRIKH.K & AL. (2024) « Degré d'importance de la gestion des connaissances : Etat des lieux au Maroc »,  
Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 3 » pp : 363 – 377.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Toute entité est en recherche permanente de la réalisation des meilleures performances. Pour se faire, la gestion des connaissances (GC) demeure un outil indéniable permettant l'atteinte du niveau de compétitivité et de performance recherché.

Dans le présent article nous nous focalisons sur l'évaluation du niveau de développement de la gestion des connaissances par les différentes entités de l'écosystème au Maroc. A cet effet, nous présentons un état des lieux sur le niveau d'aversion des entités marocaines à l'importance du déploiement de la gestion des connaissances.

Nous démontrons alors l'importance de la gestion des connaissances pour les opérateurs marocains par secteur d'activité (suivant des études de l'OMPI et du HCP) et même par quelques types d'entités comme les universités, les ministères à forte mobilité ainsi que les opérateurs du secteur de l'aéronautique.

**Mots clés** : gestion des connaissances ; état des lieux ; Maroc ; OMPI ; HCP.

## Abstract

Every structure and entity is looking forward to achieving the best performance. Knowledge management (KM) remains an undeniable tool enabling the achievement of the desired level of competitiveness and performance.

In this paper, we will focus on researching the level of development of knowledge management especially in different entities of the Moroccan ecosystem. We established an inventory of the level of aversion of Moroccan structures to the importance of deploying knowledge management.

We then demonstrated the importance of knowledge management for Moroccan operators by sector of activity (following WIPO and HCP studies) and even by some types of entities such as universities, ministries with high mobility as well as operators in the aeronautics sector.

**Keywords** : knowledge management ; inventory ; Morocco ; WIPO ; HCP.

## **Introduction**

De nos jours, il va sans dire que la connaissance est une ressource stratégique des entités, et sa gestion occupe de plus en plus une place importante, étant donné qu'elle agit en tant que vecteur de création de la valeur ajoutée et de l'amélioration de la performance.

Ceci étant, et d'après nos recherches, nous avons pu constater que peu de références ont traité de ce sujet notamment en termes d'application à l'écosystème marocain. D'où notre choix pour se focaliser sur le cas des entités marocaines afin d'apporter un éclairage en la matière.

Le présent article cherche alors à répondre à la problématique suivante :

**Dans quelle mesure les entités marocaines sont-elles conscientes de l'importance de la gestion des connaissances ? et quel est le niveau de son intégration dans la réalisation de leurs missions ?**

A travers cette question nous nous interrogeons sur leur niveau de conscience et d'aversion à l'importance de la gestion des connaissances avec ses différentes techniques ou facettes application. Autrement dit, il s'agit d'un état des lieux de ce niveau d'aversion dans les structures marocaines.

Afin de répondre à notre problématique, nous allons de prime abord, traiter les fondements conceptuels et théoriques liés au concept de la gestion des connaissances et son importance stratégique pour les différentes entités, ensuite nous nous intéresserons à la gestion des connaissances dans le contexte marocain en exploitant à la fois les résultats d'une étude réalisée par un organisme international qui a exploré les aspects relatifs à l'innovation et à la gestion des connaissances au Maroc à savoir l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) ainsi que les résultats de deux études réalisées par un organisme national de référence qui est le Haut-Commissariat aux Plans (HCP).

Nous présenterons également quelques travaux de recherche empiriques qui se sont intéressés au déploiement de la gestion des connaissances et/ou ayant mesuré son impact sur les performances réalisées.

### **1. Fondements conceptuels et théoriques de la gestion des connaissances**

#### **1.1. Synthèse des principales définitions de la gestion des connaissances**

La gestion de la connaissance est définie par plusieurs auteurs comme un processus visant à conserver, transmettre et développer les connaissances. Ce processus se décompose généralement en plusieurs étapes depuis la création, le développement, la capitalisation jusqu'au partage de la connaissance.

A travers la revue de littérature, nous pouvons dresser la série de définitions suivantes telles que synthétisées par (Sari, 2006, p.43) (cf. tableau ci-après).

**Tableau 1. Synthèse des définitions sur la gestion de la connaissance**

Auteurs	Définition
<b>Ebrabimi et Saives, (2006)</b>	« La gestion des connaissances est un processus d'apprentissage, de création, de transformation, de circulation des savoirs explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non-rivale. »
<b>Bouteillier, (1999)</b>	« La gestion des connaissances est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle. »
<b>Wah, (1999)</b>	« Knowledge Management (KM) is about adding actionable value to information by filtering, synthesizing and summarizing it and developing personal usage profiles to help people get the kind of information they need to take action on. »
<b>Rossett, (1999)</b>	« Knowledge Management involves recognizing, documenting and distributing explicit and tacit knowledge in order to improve organizational performance. »
<b>Tissen et al., (1999)</b>	« Knowledge Management is the process of linking your company's knowledge to your business strategy, designing knowledge-supportive organizational structures, and breeding knowledge professionals».
<b>Hamilton, (1998)</b>	« La gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; la gestion des connaissances est liée à deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et, b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié. »

Auteurs	Définition
<b>Amidon, (1998)</b>	«Knowledge Management is a core competencethat companies must develop to succeed in tomorrow's dynamic global economy. KM has become a major strategic theme-getting organized to create, capture, distill and disseminate relevant development knowledge. »
<b>Davenport, (1998)</b>	«Knowledge Management is the process of knowledge capture, sharing, and reuse that organizations used to become more productive and allowed them to get closer to their customers. »
<b>Ernst &amp; Young, (1997)</b>	«Knowledge Management is a framework or system designed to help companies capture, analyze, apply and reuse knowledge in an effort to make faster, smarter and better decisions. »
<b>Malhotra, (1997)</b>	«Knowledge Management caters to the critical issues of organizational adaptation, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technology and the creative and innovative capacity of human beings. »

Source : A. Sari, 2006

Nous pouvons conclure à ce niveau, que la gestion des connaissances renvoie à un concept complexe et pluridimensionnel, qui permet de répondre à l'ensemble des besoins des structures.

### 1.2. L'importance de la gestion des connaissances

La gestion des compétences et des connaissances résulte, selon (Buck, 2003, p.75) de la volonté du management (niveau stratégique) d'une collaboration collective, permanente, transversale et multidimensionnelle. Cela doit se répercuter à travers une création de valeur ajoutée qui diffère d'une structure à l'autre. Création de valeur a pour genèse la valorisation, la démultiplication et le partage du savoir-faire de chaque individu appartenant à l'organisation. Ce qui garantit la pérennité de toute entreprise et représente un atout concurrentiel majeur.

Par ailleurs, selon Petrash (1996) cité par (Dudezert et Lancini, 2006), et qui a rapporté la gestion des connaissances au temps et à l'espace, en disant que la GC consiste à fournir la bonne

connaissance à la bonne personne au bon moment, afin de lui permettre de prendre la meilleure décision.

Il s'agit en effet, d'un outil de pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise, qui représente, en même temps, un moteur structurant pour opter pour des choix d'organisation appropriée avec notamment une meilleure organisation interne.

Elle constitue un gage de stabilité pour l'entreprise optimisant la transition entre les différentes composantes de l'entreprise. La GC permet une meilleure prise de décisions par les managers et donc une meilleure saisie des opportunités qui se présentent. En interne, la GC contribue à la structuration des flux entre les individus et le groupe.

D'un point de vue économique, la GC à travers ses différents processus (création, partage, stockage...) permet ainsi l'atteinte de la performance organisationnelle (Rossett, 1999) ou l'amélioration du rendement de l'entreprise (Hamilton, 1998). De surcroît, au fur et à mesure que la GC se développe, le capital immatériel est fructifié (Bouteillier, 1999). Ce capital a un effet structurant et prioritaire puisque sa contrepartie est pécuniaire. Enfin, le client se situe au centre des intérêts de l'entreprise notamment à travers le système de GC qui permet la satisfaction des clients à travers une meilleure productivité (Davenport, 1998).

## **2. La gestion des connaissances dans le contexte marocain**

Le Maroc est un pays émergent qui a su plusieurs avancés institutionnels, économiques et technologiques pendant les quinze dernières années. La connaissance étant la base de consolidation des acquis de ce pays, et donc la gestion des connaissances ne peut que revêtir un intérêt majeur et stratégique pour pouvoir capitaliser sur les réalisations atteintes et développer ce qui reste à réaliser. D'où l'intérêt de puiser dans les résultats des études réalisées sur ce pays et qui traitent notamment de notre sujet de recherche, en l'occurrence la gestion des connaissances.

### **2.1. Etude et résultats de l'étude de l'OMPI**

Cette étude est axée sur l'indice global de l'innovation (ou en anglais Global Innovation Index annoté par GII). L'innovation étant considérée comme la clé du développement économique. C'est pour cette raison qu'il a été choisi un indice basé sur le classement de la capacité d'innovation et des résultats des économies mondiales. Il s'agit d'un référencement riche qui compare et classe les données de 132 économies à travers le monde entier.

L'indice GII est alors une référence du niveau d'innovation des économies et en même temps un outil d'action desdites économies qui leur permet de piloter leur niveau d'innovation et de gestion des indicateurs associés au GII.

Le GII est bâti sur sept piliers répartis en deux sous indices à savoir : le sous-indice des intrants de l'innovation et le sous-indice des sortants de l'innovation. Le pilotage est fait en séparant les intrants des sortants de l'innovation, et ce afin de mieux la cerner.

Les composantes intégrées dans la mesure sous-indice des intrants de l'innovation sont au nombre de cinq :

- Le perfectionnement des entreprises : les travailleurs, intellectuels ou qui possèdent des connaissances, les liens dans le processus d'innovation, l'absorption des connaissances,
- Le développement des marchés : les données du crédit, d'investissement, de commerce, de la diversification et l'échelle du marché.
- L'infrastructure : Les technologies de communication et de l'information, l'infrastructure générale et la durabilité écologique.
- La recherche et capital humain : Education, enseignement supérieur, recherche et développement (R&D).
- Les institutions : l'environnement politique, l'environnement réglementaire, l'environnement des affaires.

Par ailleurs, le sous-indice des sortants de l'innovation est basé sur deux composantes :

- Les sortants liés aux connaissances et aux technologies : création des connaissances, partage et diffusion des connaissances et l'impact des connaissances,
- Les sortants liés à la créativité : les actifs intangibles, les produits et services créatifs et la créativité en ligne.

Nous constatons que l'OMPI distingue les déterminants relatifs à la GC au niveau des intrants et dédie une composante à part à la GC et des technologies y afférentes pour suivre l'output de cette GC par processus notamment la création, le partage et la diffusion des connaissances.

Sur les 132 économies considérées, le GII du Maroc est au 67<sup>ème</sup> rang en 2022.

Le classement détaillé du Maroc entre les intrants et les sortants de l'innovation sur les trois dernières années est comme suit :

**Tableau 2. Classement du Maroc 2020-2022 sur les intrants et sortants de l'innovation**

Année	GII du Maroc	Intrants de l'innovation	Sortants de l'innovation
2020	75	85	69
2021	77	84	67
2022	67	87	56

Source : Global Innovation Index 2022, OMPI report

En général, le Maroc réalise une meilleure performance en termes de sortants de l'innovation par rapport aux intrants de celle-ci.

Par ailleurs, le Maroc s'est nettement amélioré entre 2020 et 2022 en termes de sortants de l'innovation. Cette amélioration marque sa performance notamment en gestion de connaissance en termes de sa création et innovation, son partage, sa diffusion et son impact, chose qui lui a fait progresser de la position 69 en 2020 à la position 56 en 2022. Cette position provient d'un niveau de 64<sup>ème</sup> position en termes de connaissances et de technologies et 44<sup>ème</sup> en terme de la créativité, mais globalement le trend de l'évolution du Maroc est positif.

Les intrants de l'innovation se sont par contre détériorés entre 2020 et 2022. Au niveau du perfectionnement des entreprises considérant l'absorption des connaissances, il a été constaté un rang de 105<sup>ème</sup> en 2022.

En général, l'OMPI confirme l'évolution positive de l'économie marocaine en termes d'aversion à la gestion des connaissances et à son intégration en tant que variable déterminante dans l'écosystème marocain.

## **2.2. Etude et résultats de l'étude du HCP**

L'étude réalisée par le Haut-Commissariat aux Plans (HCP), sur le niveau d'Intégration des TIC au niveau des entreprises au Maroc, est composée de deux enquêtes :

- La première a été conduite, en 2019, auprès de 2101 entreprises qui exercent dans différents secteurs, à savoir : celui du commerce, des constructions, de l'industrie, et les services marchands non financiers. Cette enquête a visé essentiellement à appréhender les activités des entreprises, tenant compte de leur diversité, et du contexte économique et social dans lequel elles agissent. Il s'agit aussi de recueillir à la fois la perception sur l'utilisation des nouvelles technologies et le niveau de leur intégration,
- La deuxième a été plutôt élargie à 3600 entreprises et a été menée en décembre 2020.

La diversité des secteurs d'activité touchés par les deux enquêtes précitées nous permet d'avoir une idée globale sur le marché marocain.

Aussi-, il importe de souligner que les études du HCP ont été menées dans une période avant et après Covid19, d'où le double intérêt permettant de mesurer l'évolution post pandémie.

Les principales conclusions de l'étude du HCP sont :

### **2.2.1. Accès quasi-général à internet**

Le niveau de connectivité des entreprises étudiées à Internet est bon avec des taux d'accès moyens qui ont atteint 81%. L'usage principal de connexion internet reste les échanges des e-mails opérés par 92% des entreprises.



### **2.2.2. Intégration incomplète des TIC**

Il a été constaté que l'intégration des nouvelles technologies de l'information n'est pas encore complète au niveau des entreprises questionnées. 36% des entreprises en 2019 les ont intégrés au niveau de la gestion des activités, mais pas au niveau des échanges. L'âge des entreprises enquêtées est déterminant pour la généralisation de l'intégration des TIC aux différentes activités. En effet pour les entreprises de moins de 10 ans d'existence, plus de la moitié ont jugé faible l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines, dans leurs échanges avec les administrations publiques, les fournisseurs et les clients. Les entreprises âgées de plus de 20 ans ont déclaré une intégration plus élevée des TIC dans la gestion de leurs échanges avec les fournisseurs, les clients et les administrations publiques comparativement aux opérations de gestion de ressources humaines ou au développement commercial.

### **2.2.3. Intégration très hétérogène des TIC au niveau sectoriel**

Le niveau d'intégration des TIC a été mesuré à travers les variables suivantes :

- Le niveau d'utilisation des logiciels de gestion financière et comptable, des logiciels de gestion des relations avec la clientèle (dénomé GRC) et aussi des logiciels bureautiques,
- Existence d'un hébergement de la base de données de l'entreprise,
- Recours à la sous-traitance du stockage des fichiers, et ce à grâce à des services informatiques externes,
- La création d'une page web propre à l'entreprise,
- L'utilisation de la page web aux fins de la commercialisation des produits et services et de la publicité en plus des recrutements en TIC.

Les branches d'activité étudiées sont diversifiées, elles touchent à : l'agroalimentaire, les constructions, le commerce, le textile et cuir, les industries chimiques, les industries électriques et électroniques, les industries mécaniques et métalliques ainsi que les services non financiers. Les résultats de la classification démontrent que trois branches d'activités uniquement qui dépassaient la moyenne en 2019 en termes d'utilisation des nouvelles technologies. Ces trois branches sont les industries électriques & électroniques, les industries agroalimentaires et les industries chimiques. Les autres branches d'activité, dominées par des entreprises de taille moyenne ou petite, accusaient un fort retard en matière d'utilisation des TIC.

### **2.2.4. Modeste part de la digitalisation dans les projets d'investissements industriels en 2021**

L'enclenchement de la crise Covid-19 a accentué l'usage des TIC depuis 2020, notamment au niveau des administrations publiques. Ces dernières utilisent de plus en plus des plateformes

numériques, offrant à ses usagers l'accès aux différents services desdites administrations. Ces plateformes numériques sont un atout permettant l'adaptation à la digitalisation de leur processus.

Pour les entreprises du secteur privé, leurs motivations pour des investissements en TIC lors de la période post-crise sanitaire, et leurs stratégies de transformation numériques demeurent encore très différenciées, tenant compte des branches d'activité :

- Pour les branches industrielles, les entreprises ont surtout sur la conservation de leurs politiques d'investissement en TIC basée sur l'achat des équipements informatiques en 2021. Sinon pour la modernisation du matériel informatique et la digitalisation des services internes ou externes, ces entreprises n'ont prévu qu'un investissement 2021 ne dépassant pas 3% et 4% respectivement, en moyenne.
- Seules les industries électriques et électroniques, qui étaient déjà bien engagées dans le processus d'intégration des TIC avant le début de la crise Covid-19. Ces entreprises ont prévu de renforcer leur développement numérique, en 2021, et d'y consacrer 21% en moyenne.

#### **2.2.5. Orientation plus favorable vers l'informatisation des services**

Il a été conclu que les entreprises opérant dans les services hors services de transport et d'entreposage, sont les plus touchées par les répercussions de la crise Covid-19. Elles ont prévu d'investir plus dans des projets innovants comme le développement de nouveaux produits, ou des projets relatifs à la digitalisation des processus internes et externes marquant une transformation numérique de ces entreprises, qui atteignent les 40%, en moyenne, en 2021. Par ailleurs, la quote part prévue pour le changement de l'organisation du travail a été aussi importante, surtout pour les entreprises qui offrent des services immobiliers, atteignant un taux maximum de 28%.

En général, les entreprises de services et pendant la période Covid et post-covid auraient connu une poursuite de la chute de leurs valeurs ajoutées amorcée en 2020, notamment le cas des entreprises opérant dans les services d'hébergement et de restauration, les services financiers et la télécommunication. Celles-ci avaient aussi priorisé un développement de leur numérisation en 2021.

Par contre, les entreprises industrielles auraient pu rattraper leurs pertes, et donc retrouver rapidement, en 2021, leur niveau d'avant crise et leur situation financière se serait améliorée. C'est le cas surtout de certaines entreprises agissant dans des filières exportatrices et qui ont bien profité de la croissance soutenue de leur prix de vente à l'étranger.

### **3. Quelques études empiriques sur la gestion des connaissances au Maroc**

Après avoir présenté les résultats des études réalisées par des organismes indépendants internationaux et nationaux, à savoir l'OMPI et le HCP, sur le niveau de la maturité et d'aversion du tissu économique marocain en matière de gestion des connaissances, nous allons réaliser un focus sur les résultats de quelques travaux de recherche ayant traité de la gestion des connaissances et de son lien avec la performance dans le contexte marocain.

Le constat commun étant que la gestion des connaissances est positivement liée à la performance et que sa mise en place fait gagner en productivité et en rentabilité.

#### **Cas des universités marocaines**

L'étude de l'impact de la gestion des connaissances sur la performance au niveau des universités marocaines, a été réalisée par Boussenna, Y., & El Kharraz, O. (2020) et qui ont publiés les résultats de ladite étude dans l'INAFAME (l'International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics). Cette étude vient en continuité d'autres études menées sur l'importance de la mise en application de la gestion des connaissances au niveau du milieu universitaire en général et celui marocain en particulier, et ce suivant le travail publié par (Boukhari & Limamy, 2016) sur le sujet de la gestion des connaissances.

Le premier constat confirmé par les auteurs et que nous tenons à souligner est la relation positive entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Les auteurs citent qu'« il est connu universellement que la connaissance est une arme importante pour maintenir un avantage concurrentiel (Choi & Lee 2014 ; p.179) ».

Le deuxième constat également repris par les auteurs c'est que le processus de réalisation de ce lien positif entre les concepts de GC et performance existe certes au Maroc, en tant que pays en voie de développement mais demeure non encore claire et bien maîtrisé par les entités marocaines.

D'ailleurs, l'étude empirique réalisée sur l'ensemble des établissements de l'université Abdelmalek Essaadi a démontré la faible utilisation de la gestion des connaissances et ce pour l'ensemble des processus de GC (création, stockage, partage et application), et ce malgré la forte corrélation prouvée entre chaque sous composante de la performance organisationnelle considérée (formation et apprentissage, recherche et innovation, publication et gouvernance) et les processus précités de la GC.

#### **3.1. Cas des ministères à mobilité professionnelle élevée**

Les administrations publiques comme les entreprises privées sont à la quête permanente de l'atteinte de la performance et de la modernisation de leurs pratiques managériales.

L'étude menée par BENNANI L. & GUEDIRA M. (2014) sur la gestion des connaissances en tant que, levier de la performance au niveau des ministères à mobilité professionnelle élevée, notamment le cas du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération marocain (MAEC), vise à répondre au besoin de l'atteinte de la performance. En effet, la Diplomatie marocaine de par la forte mobilité de ses ressources humaines, ambitionne d'éviter la déperdition des connaissances et leur préservation à travers un système de gestion des connaissances.

Les auteurs ont mené une enquête auprès d'un échantillon représentatif des Ambassadeurs, des Consuls Généraux, des directeurs centraux, des conseillers de M. le Ministre et M. le Secrétaire Général ainsi que des chefs de divisions. Il en est ressorti une forte conviction et volonté pour la mise en place effective d'un système de gestion des connaissances au niveau central et au niveau de l'Ambassade de Rome en tant que site pilote et qui sera étendu à d'autres sites à l'étranger. D'où la proposition des auteurs d'un modèle conceptuel du système cible de gestion des connaissances dans un département dont les entités sont éclatées géographiquement. Ce modèle a été inspiré du modèle de Grundstein (2002).

A ce niveau il importe de signaler que le modèle Grundstein appelé aussi le modèle général de knowledge management pour l'entreprise (MGKME) est un modèle de nature empirique. Le MGKME peut être appréhendé comme un modèle de référence permettant à chaque entreprise de mesurer la maturité de son système de Knowledge Management et de définir son plan d'action pour améliorer ce système. Il offre également la possibilité d'évaluer la pertinence des actions engagées ainsi que l'efficacité des solutions mises en place, Grundstein (2016).

Enfin, l'étude réalisée par BENNANI L. & GUEDIRA M. (2014) nous confirme l'impact positif et direct de la gestion des connaissances sur la performance. Elle demeure une bonne base conceptuelle proposant la structure d'une plateforme de gestion des connaissances applicable dans les ministères et départements étatique éclatés géographiquement. Cette plateforme permettra la gestion des connaissances stratégiques et cruciales, leur repérage, leur capitalisation, leur partage et enfin leur préservation.

### **3.2. Cas du secteur de l'aéronautique**

Selon les auteurs MOKHTARI B. & ETTAIBI M. (2021) et qui ont réalisé un travail de recherche sur le management des connaissances en tant que levier de compétitivité organisationnelle notamment au niveau de l'industrie aéronautique au Maroc, nous assistons à une nouvelle ère de l'économie articulée sur le savoir et les connaissances qui détermine la chaîne de valeur en remplacement de celle de Porter datant des années 80. Le "capital de connaissances " détenu représente alors un avantage concurrentiel durable (Palacios et al. 2009

; Teece, 1998) tel que cité par MOKHTARI B. & ETTAIBI M. (2021) . Selon ces derniers les entreprises sont dans l'obligation d'utiliser leurs connaissances afin d'améliorer leur performance notamment dans un environnement compétitif et incertain (Dingler et Enkel, 2016). Au Maroc, il a été assisté à l'adoption d'un Plan National d'Accélération Industriel (PNAI) sur la période 2014-2020 qui s'articule essentiellement l'encouragement de la mise en place des écosystèmes performants comme étant une forme recherchée des industries marocaines, dont fait partie l'industries de l'aéronautique au Maroc.

L'étude s'est basée sur un échantillon non probabiliste de 17 partenaires marocain agissant dans le secteur de l'aéronautique, plus précisément des acteurs public et privé agissant dans le domaine de l'aéronautique, à savoir acteurs de la formation universitaire et professionnelle spécialisés en aéronautique. Sur la plan organisme de formation, il s'agit de l'Institut des métiers aéronautiques (L'IMA) et Institut spécialisé des métiers de l'aéronautique et la logistique aéroportuaire, (l'ISMALA) et sur le plan organisme, il s'agit du Ministère de l'industrie du commerce et de l'économie Verte et numérique (MICEVN) et du groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS).

Cette étude a confirmé le niveau positif réalisé par le Maroc en matière de l'industrie aéronautique en termes de performance et de compétitivité, notamment grâce au niveau d'intégration de la gestion des connaissances en matière du processus d'innovation et de production opérationnelle et managériale. La détection des connaissances stratégiques contribue aussi à l'amélioration de la compétitivité et performance. Globalement, il a été dégagé que les innovations managériales et organisationnelles basées sur les connaissances ont un impact positif sur les entreprises aéronautiques au Maroc.

### **Conclusion**

A travers ce qui précède nous déduisons l'importance croissante de la GC au sein de l'écosystème marocain ainsi que l'évolution positive de l'intérêt porté par les opérateurs marocains de différents types (entités publiques ou privées) et de différents secteurs d'activité (industrie, service...) à la gestion des connaissances et à l'importance de son déploiement. Il a été également constaté que les investissements, au Maroc, en matière des outils de nouvelles technologies qui accompagnent tout projet de GC sont croissants et dépendent de la taille et de la maturité des entreprises marocaines.

Enfin, nous pouvons conclure la confirmation des constats suivants :

- Le Maroc a assisté à une avancée spectaculaire de son niveau d'intégration de la gestion des connaissances dans ses différents écosystèmes et au niveau de plusieurs secteurs d'activité,

- Les outils de déploiement de la GC passe naturellement par les nouvelles technologies de l'information,
- Il existe une multitude de processus de GC qui permet de cerner ses applications, notamment la création, l'utilisation, le partage et la capitalisation des connaissances,
- L'existence d'un impact positif de la gestion des connaissances sur la performance et la compétitivité des entités et entreprises notamment au Maroc.

Par ailleurs, et comme tout travail de recherche, notre travail est confronté à des limites notamment :

- La non-exhaustivité des secteurs objet du recensement des références,
- La présentation synthétique de la revue de littérature théorique.

Notre travail peut certainement être perfectible moyennement une revue de littérature théorique plus détaillée et plus exhaustive qui permettra de structurer les soubassements des revues empiriques même si le travail risquerait d'être trop étoffé.

Enfin, et compte tenu des résultats obtenus consistant à la confirmation de l'importance accordée par les entités marocaines au déploiement de la GC, nous pensons que plusieurs perspectives s'ouvrent à ce travail de recherche notamment à travers des études empiriques pour :

- Analyser le lien précis entre la gestion des connaissances et la performance et modéliser ce lien entre ces deux concepts,
- Cerner les déterminants de la gestion des connaissances,
- Développer les processus de la gestion des connaissances déployables en priorité par secteur ou par type d'entité.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- **Bennani, L. & Guedira M. (2014)**. La gestion des connaissances, levier de performance dans le secteur public : cas des ministères à mobilité professionnelle élevée. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing N°9-10, Janvier-Décembre 2014.
- **Boukhari, S. & Limamy, K. (2016)**. La gestion des connaissances en contexte universitaire marocain : proposition d'un modèle des leviers stratégiques. Revue ATTADRISS de l'Université des Sciences de l'Éducation, 8ème numéro, -nouvelle série-, Décembre 2016.
- **Boussenna, Y. & El Kharraz, O. (2020)**. La gestion des connaissances et la performance organisationnelle : cas de l'université Abdelmalek Essaadi. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(3), 149-168. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4281558>.

- **Buck, J. Y. (2003)**, Le management des connaissances et des compétences en pratique, Deuxième Edition, Edition d'Organisation.
- **Davenport, T. H. (1998)**. Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review (July-August), 121-131.
- **Dudezert, A. & Agnès, L. (2006)**. Performance et Gestion des Connaissances : Contribution à la construction d'un cadre d'analyse. Actes des Journées des IAE, Congrès du cinquantaire, Montpellier, France, Avril 2006, halshs-00010009.
- **Ompi. (2022)**. Global Innovation Index, OMPI report about Morocco.
- **Grundstein, M. (2016)**. MGKME: Un Modèle Général de Knowledge Management pour l'Entreprise. Research Report du 08 octobre 2016 publié sur Researchgate en janvier 2017, <https://www.researchgate.net/publication/309174391>.
- **Mokhtari, B. & Ettaibi, M. (2021)**. Le management des connaissances (MDC) levier de compétitivité organisationnelle (COMO) : Cas de l'industrie aéronautique au Maroc dans le cadre du Plan Emergence. Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 2 : Numéro 3, pp :149 – 178.
- **Hcp. (2019 & 2020)**. Niveau d'intégration des TIC au niveau des entreprises au Maroc. Rapport du Haut-Commissariat aux Plans (HCP).
- **SARI, A. (2006)** : « Le rôle de la gestion des connaissances, dans un projet d'e-gouvernance -cas de la stratégie e-Maroc 2010 » Mémoire de MBA recherche, Université du Québec à Montréal.