

## Quel type de stratégie de Knowledge management adapté au contexte de l'Administration Publique ? Cas du Département de la pêche maritime

### [ What type of knowledge management strategy adapted to the context of the Public Administration Department ? Case of the Department of Marine Fisheries ]

*Safa CHERKAOUI SELLAMI*

Docteur en Education, Management, et responsabilité sociétale des organisations,  
Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V, Rabat, Maroc

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Through this study, we tried to study the different types of knowledge management strategies and objectives. The aim is to raise the policy type most appropriate to the context of public administration. A case study was conducted in the Department of Marine Fisheries, who thinks implement a knowledge management approach, based on semi-structured interviews with twenty actors directly involved in the knowledge management process the Department. We tried, first, to present a synthesis of the literature on knowledge management and strategies of KM. In a second, we presented the results obtained in our study that demonstrate the importance of linking the two types of existing KM strategies with the objective to guarantee the success of the strategy known within the Department of sea fishing.

**KEYWORDS:** Strategy, knowledge management, type of strategy.

**RÉSUMÉ:** A travers cette étude, nous avons essayé d'étudier les différents types de stratégies de gestion des connaissances existants et leurs objectifs. L'objectif étant de relever le type de stratégie le plus adapté au contexte de l'Administration publique. Une étude de cas a été effectuée au sein du Département de la pêche maritime, qui pense mettre en place une démarche de gestion de connaissances, en se basant sur des entretiens semi-directifs avec vingt acteurs directement impliqués dans le processus de gestion des connaissances au sein du Département.

Nous avons essayé, en premier lieu, de présenter une synthèse de la littérature sur les stratégies de Knowledge Management. Dans un second lieu, nous avons présenté les résultats obtenus dans le cadre de notre étude qui démontrent l'importance de faire le couplage des deux types de stratégies KM existantes dans l'objectif de garantir la réussite de la dite stratégie au sein du Département de la pêche maritime.

**MOTS-CLEFS:** Stratégie, knowledge management, type de stratégie.

## 1 INTRODUCTION

Aujourd'hui l'environnement des organisations est caractérisé par la globalisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, et la multiplicité des risques et des incertitudes. Ce contexte a entraîné un accroissement de plus en plus important des informations, ce qui a poussé les organisations à s'adapter rapidement pour se maintenir et se développer, il est évident pour elles de rechercher de nouvelles démarches pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement et ce à l'aide des démarches de veille et de knowledge management qui fournissent

une compréhension fine de l'environnement informationnel de l'organisation en utilisant les informations internes et externes auxquelles elle a accès.

Face aux exigences de la nouvelle économie, l'Administration publique Marocaine connaît une importante évolution de ses modes de management. Des enjeux liés à la performance et à la crédibilité les amènent à ne plus être seulement un système de gestion au service du gouvernement et des citoyens ou usagers, mais elle devient de plus en plus impliquée dans les rouages du « système mondial ». Et de ce fait, elle est amenée à jouer un rôle capital dans le processus de globalisation, notamment pour favoriser l'émergence d'un environnement favorable à la coopération nationale et internationale et à l'investissement.

Ceci nous ramène à dire que nous assistons aujourd'hui à une tendance vers une économie du savoir où la carte de réussite économique se redessine autour des compétences des hommes.

S'agissant du Maroc, le Knowledge Management est encore à ses balbutiements. L'accès de tous au savoir n'est pas encore garanti et est souvent freiné par la précarité des systèmes d'information existants, et par la focalisation encore sur l'outil au détriment des besoins réels en connaissances.

Par ailleurs, au sein du Département de la pêche maritime (DPM), une conception nouvelle du management a été conçue en essayant de moderniser les modes de management, faire émerger de nouvelles fonctions et métiers de sorte à se mettre en phase et avec la nouvelle vision et en alignement avec les nouvelles orientations stratégiques du secteur et de se doter des outils adéquats afin d'atteindre les ambitions recherchées constituent les principales idées de cette nouvelle vision du Département. Le système de valeur constitue, dans cette nouvelle orientation, le référentiel de base de toute l'action du Département et forme le ciment garantissant à toutes les démarches et initiatives entreprises la cohérence et la pertinence des résultats.

Pour atteindre ces objectifs, le DPM doit tirer avantage de ses actifs immatériels. Or, la mise en œuvre d'une stratégie de knowledge management non adaptée aux contextes, objectifs et nouvelles orientations stratégiques du DPM, laisserait dans l'ombre les démarches entreprises pour la gestion des connaissances et empêcherait les acteurs du DPM d'avoir une visibilité claire quant aux apports du KM au développement de l'organisation.

## 2 CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en Knowledge Management. En effet, avant d'initier concrètement un projet ou une démarche de KM, il semble opportun que l'organisation ait une réflexion sur la meilleure façon de l'exploiter afin d'atteindre ses objectifs. La stratégie en Knowledge Management doit s'inscrire ainsi dans l'alignement de la stratégie et des objectifs stratégiques de l'organisation. De plus, un projet KM n'a de valeur ajoutée que quand il est vu dans le cadre d'un réel besoin stratégique global. Ainsi les enjeux d'une démarche de gestion de connaissances « dépassent largement le cadre d'une simple mémoire collective ou documentaire pour s'inscrire dans une logique de développement stratégique durable. »<sup>1</sup>

La stratégie d'entreprise a fait l'objet d'une littérature abondante. L'intérêt de cette partie est triple à savoir : présenter le cadre théorique de la stratégie dans une organisation et définir ce qu'est la stratégie knowledge management et déterminer également les types de stratégies KM possibles dans une organisation.

### 2.1 DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Issu du grec *stratos* et du latin *stratégie*, le mot *stratégie* désigne selon le dictionnaire Larousse : « l'art de combiner l'actions de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre ou, plus largement celui de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. »

Le mot *stratégie* est parmi les concepts les plus utilisées dans le monde des entreprises aujourd'hui. Contrairement à la tactique, comme l'explique l'encyclopédie wikipedia, dont « l'enjeu est plus local et limité dans le temps (exemple : gagner une bataille, la stratégie porte quant à elle sur un objectif plus local et à plus long terme (gagner la guerre) ». Avoir une stratégie est donc définir comment on va pouvoir procéder pour atteindre ses objectifs.

<sup>1</sup>J. Y.BUCK, *le management des connaissances et des compétences en pratique*, Paris, éditions d'organisation, 2003.

La stratégie qui a été popularisée par les auteurs tels que DRUCKER (1954), CHANDLER (1962) et ANDREWS (1971) est une notion importée du domaine militaire au monde des affaires. Généralement le concept de la stratégie est relié à la notion de performance c.à.d. le degré auquel les objectifs visés sont atteints dans une organisation.

Selon THIETART(1989) : « la stratégie désigne l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. »<sup>2</sup>

Pour les auteurs Atamer T et Calori R.(1993),le concept de stratégie d'entreprise renvoie à l'ensemble des orientations et décisions concernant les objectifs ,les activités ou les régions géographiques envisagées pour le développement des investissements majeurs à entreprendre , les positions vis-à-vis des autres acteurs dans le système concurrentiel ,en bref, un ensemble de choix pour le succès de l'entreprise pour son adaptation à l'évolution de l'environnement et son influence . »<sup>3</sup>

Le dictionnaire de la stratégie quant à lui définit la stratégie comme étant : « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par lui que l'organisation définit ses priorités, oriente ses forces, alloue ses ressources rares. »<sup>4</sup>

Le rôle de la stratégie selon MOUILLOT (2007) est « de permettre aux entreprises de pouvoir prendre du recul suffisamment pour être en mesure d'identifier les dysfonctionnements, les menaces et les opportunités afin de pouvoir les résoudre et de les exploiter au mieux pour pérenniser l'activité. »<sup>5</sup>

Philippe KORDA, quant à lui souligne que « l'exécution de la stratégie repose principalement sur les collaborateurs, la plupart des stratégies échouent à cause de défaillances dans l'exécution. »

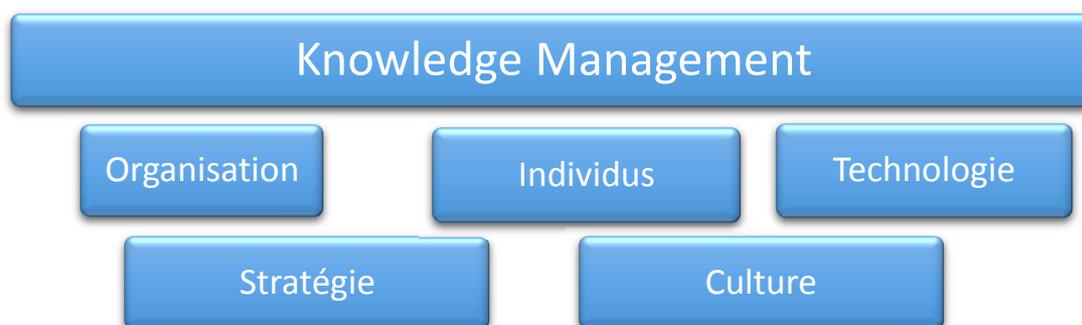
Il en est de même pour la mise en place d'une stratégie de Knowledge management. La difficulté réside dans l'évolution des priorités, les comportements dans l'organisation et les méthodes de travail.

Nous allons à présent se pencher sur ce recouvre exactement le concept de stratégie de knowledge management, ses objectifs et ses différents types.

## **2.2 DE LA STRATEGIE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Gilles BALMISSE, dans son ouvrage « guide des outils du KM » identifie la stratégie comme un élément fondamental et ayant une influence très importante sur la réussite ou l'échec d'une démarche de knowledge management.

La stratégie est intimement liée au Knowledge management, elle représente la fondation de toute démarche de KM comme le montre la figure ci-dessous :



**Figure : Les éléments fondamentaux d'une démarche de knowledge management**

---

<sup>2</sup>THIETART R.A.,*la stratégie d'entreprise* ,Mc Graw-Hill,2<sup>ème</sup> édition ,1989.

<sup>3</sup>Atamer T et Calori R., *diagnostic et décisions stratigiques*, édition Dunod,paris 1993.

<sup>4</sup>P.De WOOT, *Dictionnaire de la stratégie*, édition de montréal et J.Kelin, presses universitaires de France ,2008.

<sup>5</sup>MOUILLOT P., *stratégie de l'entreprise*, éditions Gualino ,2007

TARONDEAU Jean Claude, dans son ouvrage « les stratégies fondées sur les savoirs » souligne qu'une stratégie de Knowledge Management permet « d'organiser les entreprises selon des principes d'action et non seulement des droits de propriété sur le savoir ,de faciliter l'accès aux savoirs et leur partage ,de limiter les pertes de mémoire en formalisant et en stockant les savoirs qui s'y prêtent et en évitant de fermer l'accès aux savoirs en démobilisant les porteurs clés, les hommes ou les femmes d'expérience . »<sup>6</sup>

En décidant d'investir dans les connaissances, ressources stratégiques de l'organisation, il faudrait d'abord savoir quelle stratégie de knowledge management adopter. Ceci nous amène à réfléchir sur l'approche de KM à adopter en tentant de définir les deux grandes approches de KM qui existent : l'approche « capital intellectuel » où les ressources de l'organisation sont partagées en ressources matérielles et ressources immatérielles ou l'approche « création de connaissances nouvelles » où le processus de création des connaissances nouvelles se concrétise à travers les interactions entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.

Par ailleurs, plusieurs études ont été faites pour catégoriser les différentes stratégies de Knowledge management en s'appuyant sur les pratiques existantes de gestion des savoirs et expériences dans les organisations. Parmi ces études, nous citons celle de HANSEN, NOHRIA et TIERNEY qui nous renseigne sur les différentes stratégies de Knowledge management adoptées par la plupart des cabinets de conseil en management ,les entreprises de soin, informatique ...

Ces auteurs ont identifié dans leur étude deux types de stratégies de KM dans les organisations : « **la stratégie de codification** » et « **la stratégie de personnalisation** ».

### 2.2.1 LA STRATÉGIE DE CODIFICATION

Cette stratégie se définit par la codification accrue des connaissances par le biais de l'informatique de façon à faciliter la création des bases de données accessibles à tous les collaborateurs d'une organisation. Cette approche est dite « de personne à document » ou « approche informatique ». Elle investit beaucoup sur les systèmes d'information pour intégrer les informations nécessaire pour répondre aux besoins des clients.

Dans ce type de stratégie, les connaissances sont extraites de la personne, puis codifiées pour être réutilisés par un autre collaborateur au sein de l'organisation dès qu'il en a besoin, on parle alors de connaissance de type « personne à document ». La réutilisation des connaissances permet de réaliser des économies en matière d'effort et de coût et donc un gain de productivité.

RALPH POOLE, directeur du center for business d'ERNST and YOUNG résume ce processus : « après avoir gommé l'information sensible sur le client, nous développons des « objets de connaissances » en écrémant des documents les éléments clés (guides d'entrevues, données de référence, calendriers de travail ...), puis nous les stockons sur des supports informatiques à des fins d'utilisation ultérieure ». (HANSEN, Al ,1999).

Parmi les entreprises internationales ayant adopté ce type de stratégie, on peut citer : les cabinets de conseil en management ERNST and YOUNG, Arthur ANDERSON et la société DELL...

### 2.2.2 LA STRATÉGIE DE PERSONNALISATION

Cette deuxième stratégie dite de personnalisation se focalise plus sur le dialogue et l'échange des connaissances par l'application du « face à face ». Dans ce cas, on parle surtout des connaissances tacites qui sont difficiles à enregistrer.

Le développement de ce type de stratégie vise à faciliter l'apprentissage des connaissances et des expériences entre les collaborateurs et ce grâce aux différents outils de communication (téléphone, messagerie électronique, vidéoconférence ...). On parle alors de connaissance de type « personne à personne ».Ce type de stratégie convient plus aux grandes entreprises constituées de hauts cadres et qui offrent des prestations personnalisées qui répondent à des besoins particuliers de la part des clients.

MARK HORWITCH, associé chez Bain, résume l'approche de « personne à personne » en soulignant que « l'information est exploitée en tant que matière première du travail analytique. Jamais, on ne la prend pour un produit fini. » (HANSEN AND

<sup>6</sup>Gilles BALMISSE, *guide des outils de KM, édition Vuibert, paris ,2006*

AL, 1999). Néanmoins, ce type de stratégie suppose une modification non seulement technique mais également organisationnelle qui n'est pas nécessairement facile à mettre en place et qui nécessite un engagement et une adhésion de la part des collaborateurs pour réussir sa mise en place.

Selon Hansen, Nohria et Tierrey, il s'agit d'une démarche où la circulation et le partage des connaissances se font à travers des échanges en face à face, par téléphone, par mail ou par visioconférence...

### **3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

#### **3.1 RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE**

Le Département de la pêche maritime, terrain de notre investigation empirique, dispose d'un actif immatériel très important qui réside dans les connaissances accumulées par les collaborateurs durant plusieurs années d'expérience. Ce patrimoine est menacé malheureusement de déperdition compte tenu d'un certain nombre de contraintes liées à la gestion de ce patrimoine dont notamment :

- Les départs en retraite, mutations et mise en disponibilité ...qui se traduisent par une perte de mémoire et d'expériences pour le DPM en l'absence d'un dispositif de retour d'expériences ;
- La diversité et la rareté des savoirs et expériences capitalisées par les experts du Département ;
- La multiplicité des sources d'informations, des bases de données, et des ressources disponibles sur le portail intranet, le réseau internet, ce qui rend difficile la localisation de l'information pertinente ;
- L'absence de mécanismes de transferts de compétences et de relève au sein du Département.

Face à toutes ces contraintes, le Département de la Pêche Maritime a lancé un projet de mise en place d'une stratégie de knowledge management visant la capitalisation, la valorisation du capital de connaissances et d'expériences existants au sein du Département et en assurer le transfert et la pérennisation.

Dans cette optique, cette recherche propose de lancer une réflexion sur le sujet du knowledge management en faisant le point sur les différents types de stratégies de gestion des connaissances existants afin de dégager le type de stratégie le plus adapté au Département de la pêche maritime.

A ce niveau, la question qui se pose avec acuité est de savoir : **quel type de stratégie de Knowledge Management à adopter pour le Département de la pêche maritime notamment dans cette nouvelle ère de valorisation du savoir, pour accompagner les chantiers engagés dans le cadre du plan stratégique du DPM ?**

#### **3.2 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES**

Cette partie a pour but de présenter la démarche méthodologique que nous avons adopté pour mener à bien notre recherche.

##### ↳ *Le choix de l'approche qualitative*

De nombreux travaux en méthodologie de recherche précisent que le choix d'une méthode donnée doit être cohérent avec la nature et les objectifs de la recherche. Pour la présente étude et afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative de type exploratoire, centrée sur une étude de cas menée auprès d'un échantillon composé de 20 personnes ressources relevant des services centraux et régionaux du Département de la Pêche Maritime.

Cette démarche nous a paru la mieux adaptée à l'objet de notre étude, car elle va nous permettre de comprendre en profondeur un phénomène en cours d'évolution, et ce afin de saisir les perceptions et les attentes des cadres et responsables du DPM à l'égard de la mise en place d'un système de KM au sein du Département.

##### ↳ *Outils de collecte des données :*

Convaincus que la diversité et la multiplicité des sources d'informations et la rigueur dans le traitement et l'analyse des données vont certainement fournir de la qualité aux résultats et de la valeur scientifique au travail, nous avons eu recours dans le cadre de ce travail de recherche à plusieurs techniques de collecte des données. Il s'agit tout d'abord de l'analyse documentaire qui a porté sur les différents documents où sont consignées les informations et les connaissances du Département. Thiéart (2007) stipule que la méthode documentaire présente l'avantage d'éviter au chercheur les problèmes

de fiabilité des données puisqu'il n'intervient pas dans leur processus de production. De plus, les données qui émergent de l'analyse documentaire donnent une représentation générale de l'organisation et des personnes qui la peuplent.

L'analyse documentaire présente, selon Wacheux (1996), un troisième avantage relatif à la validation des données, car elle permet de « comprendre un discours par rapport à des faits, générer un questionnement précis aux acteurs, et trianguler les données », d'autant plus que les informations portées dans les documents officiels de l'entreprise « sont passées au filtre de la publication et de la mémoire » (Marmonier et Thiétart, 1988).

Toutefois, la documentation, seule, ne permettrait pas de comprendre le mode de fonctionnement du département, ni de relever les opinions des collaborateurs par rapport aux concepts abordés par notre recherche, d'où le recours aux entretiens individuels.

En effet, l'étude pratique de notre problématique a été effectuée sur la base d'entrevues semi-directives ouvertes, laissant aux interlocuteurs plus de souplesse et de facilité dans l'interview. L'objectif était d'obtenir une vingtaine d'interviews dans l'ensemble des entités chargées de la gestion des connaissances au sein du DPM. Nous avons finalement obtenu 20 témoignages.

L'objectif du recours aux entretiens était d'interroger les parties intervenantes dans le processus de création et de partage des connaissances en vue d'extraire leur perception quant au système actuel de gestion des connaissances ainsi que leur besoins et attentes quant à la mise en place d'une stratégie de Knowledge management visant la préservation du capital intellectuel et les expériences accumulées au sein du Département.

#### 4 SYNTHÈSE, CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Cette étude empirique nous a permis de mettre en lumière deux types de stratégies de knowledge management qui sont présentés à l'organisation tel que expliqués dans le cadre théorique : « **une stratégie de codification** » centrée autour de la formalisation et la capitalisation des connaissances existantes et « **une stratégie de personnalisation** » dont l'objectif est d'encourager les contacts interpersonnels et les interactions sociales et ce afin de favoriser la création de nouvelles connaissances. Notons que les deux stratégies sont complémentaires et indissociables. Le choix du type de stratégie KM dépend pour le Département de son activité du savoir utilisé et de la volonté et la motivation du personnel à capitaliser et à partager leurs connaissances.

La codification est adoptée lorsqu'il s'agit de produits et services déjà définis et normalisés avec une utilisation accrue des savoirs formalisés. Tandis que la personnalisation est adoptée dans le cas où la connaissance tacite est plus importante et où les produits et services sont basés sur l'innovation.

Les résultats de l'analyse effectuée au sein du DPM montrent que le personnel du Département et les acteurs directement impliqués dans le processus de gestion des connaissances sont convaincus et motivés pour la capitalisation, la formalisation et la centralisation des connaissances dans des bases de connaissances ainsi que le partage des connaissances à travers les outils collaboratifs du web 2.0. Ainsi, pour le Département de la pêche maritime, l'idéal est de combiner entre les deux types de stratégies : de codification et de personnalisation. En outre, selon l'analyse de l'expérience KM des différentes structures publiques qui ont mis en place des démarches de knowledge management, nous avons pu retenir que pour réussir une stratégie de KM, il est fortement proposé de faire le couplage des deux types de stratégies c.-à-d. une stratégie de codification centrée sur la formalisation et le stockage des connaissances existantes au sein du DPM et une stratégie de personnalisation axée sur la mise en relation des personnes en développant des bases de connaissances accessibles à tous les collaborateurs et qui encourage l'échange et le partage des savoirs et des expériences entre les collaborateurs et ce grâce aux différents outils de communication.

Dans cette approche, l'accent doit être mis sur la mise en place d'une culture favorisant la bonne communication et le partage des connaissances entre personnes et ce à travers les contacts personnels.

Par conséquent, nous recommandons pour le cas du Département de la pêche maritime de mettre en place une démarche qui fédère les pratiques des deux types de stratégies qui sera orientée vers la formalisation et la capitalisation des connaissances afin de créer de nouvelles connaissances et d'enrichir celles existantes et ce tout en favorisant une culture de partage et d'échange des connaissances entre les collaborateurs. Cette démarche qui s'oriente vers la conciliation entre les deux types de stratégies existantes nous paraît la mieux adaptée au contexte du DPM et ce pour plusieurs raisons :

- L'organisation du travail au sein du DPM ; les cadres et responsables opèrent généralement par mode projet. Ainsi, ils peuvent travailler dans différents projets avec des équipes différentes, ce qui constitue une opportunité pour le partage et l'échange des connaissances entre les collaborateurs ;

- La taille du DPM : le Département compte quelque 1350 personnes dont plus de 50% est affecté aux services extérieurs du Département ;
- Le personnel est motivé et conscient de l'intérêt de partager et d'échanger leurs connaissances pour le bien du Département ;
- Le personnel du DPM est familiarisé avec l'outil informatique, ce qui peut faciliter les échanges et le transfert des connaissances via les outils de partage utilisant les NTIC ;
- Le DPM dispose d'une infrastructure technologique suffisante pour appliquer la stratégie.

Au sujet des attentes des acteurs du DPM vis-à-vis de la stratégie de KM, nous avons pu relever un ensemble de propositions que nous avons résumé dans la figure qui suit :



**Figure : Principales attentes des acteurs du DPM quant au développement de la stratégie de knowledge management**

Nous constatons que les principales recommandations formulées par les acteurs du KM pour une future stratégie de knowledge management sont principalement liées à la dimension culturelle en étant l'élément fondamental de toute structuration ou changement concernant la mise en place de la stratégie de Knowledge management.

En effet, tous les acteurs du DPM proposent de mener une démarche de conduite de changement et ce par le développement d'une culture favorisant le partage et en garantissant un climat de confiance, de communication et de sensibilisation quant à l'intérêt de mettre e place cette stratégie KM afin de les convaincre de la valeur ajoutée et faire adhérer l'ensemble des acteurs du DPM au projet notamment dans le processus de capitalisation et de partage de leurs connaissances et expériences.

Par ailleurs, La stratégie KM proposée par les acteurs KM du DPM se focalise également sur les aspects de capitalisation et formalisation des connaissances tacites.

En effet, plusieurs recommandations liées à la capitalisation des connaissances ont été formulées par les acteurs du DPM insistant surtout à :

- Intégrer la dimension « capitalisation et le transfert » dans les pratiques professionnelles de chaque collaborateur ;
- Constituer une mémoire organisationnelle afin de capitaliser les connaissances des collaborateurs ;
- Capitaliser et formaliser les connaissances et expériences des personnes partantes en retraite.

D'autres recommandations d'ordre organisationnel et technologique ont été exprimées par les personnes ressources notamment :

- L'exploitation des technologies plus particulièrement l'intranet et les outils collaboratifs du web 2.0. ;
- La mise en place d'une structure dédiée au Knowledge management ;
- La nécessité d'impliquer le top management et le middle management.

Par ailleurs, l'ensemble des personnes interrogées recommandent fortement la mise en place d'une stratégie de Knowledge Management adaptée au contexte et aux objectifs stratégiques du DPM touchant aussi bien les domaines de connaissances métiers que les connaissances liés aux projets de développement entrepris par le DPM et impliquant l'ensemble des acteurs du Département dans le processus de capitalisation depuis l'identification des connaissances critiques et jusqu'au partage et échange des connaissances et expériences.

En guise de conclusion, on peut dire que la réussite de la mise en place de la stratégie de knowledge management au sein du Département de la pêche maritime dépend de l'adaptation et l'adéquation de cette dernière au contexte, aux objectifs stratégiques et aux spécificités du Département, c'est pourquoi elle doit s'inscrire dans l'alignement de la stratégie globale du Département de la pêche maritime afin d'avoir un support du top management. De plus, elle doit être le résultat d'une réelle volonté stratégique de travail collectif, transversal et permanent.

Aussi, la réussite de la mise en place de la stratégie knowledge management nécessite une réelle implication du middle management du département d'autant plus que les obstacles à surmonter sont nombreux et les ressources à allouer sont importantes.

La dimension stratégique concerne également le choix du type de stratégie de KM à mettre en place et aux objectifs assignés à cette stratégie.

Au travers de ce travail de recherche, nous avons proposé le type de stratégie de knowledge management le plus adapté au contexte et aux besoins et attentes du Département de la pêche maritime (DPM).

Cette recherche dans le domaine du KM en perpétuel évolution pourrait ouvrir d'autres voies et pistes de réflexion à d'autres travaux de recherche. Dans ce sens, nous proposons les deux pistes suivantes :

- Développement et mise en place d'une stratégie nationale de knowledge management propre au contexte de l'Administration Publique ;
- Extension de l'expérience aux autres Départements ministériels. En continuité avec ce travail effectuée au sein du DPM, il serait pertinent d'étendre cette recherche aux autres établissements sous tutelle du ministère de la pêche maritime notamment l'ONP, l'ANP, l'ANDA...

## REFERENCES

- [1] ARCIMOLE H., « Diagnostic financier et GRH », Editions Economica, 1995.
- [2] BALMISSE G., Guide des outils du Knowledge management, Panorama, choix et mise en œuvre, Paris, Editions Vuibert, Coll. « Entreprendre Informatique ». 2005
- [3] BAYAD M., SIMEN, Serge Francis. Le Management des connaissances : état des lieux et perspectives. In : Actes de la XIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003.
- [4] BEYOU C., Manager les connaissances : du Knowledge management au développement des compétences dans l'organisation. Paris : Éditions Liaisons, 2003.
- [5] BONNARDEL S., KM : vers une nouvelle richesse, éditions arts et métiers, Dunod, 2000.
- [6] BUCK J. Y., le management des connaissances et des compétences en pratique, Paris, éditions d'organisation ,2003.
- [7] CIGREF, Gérer les connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet, 2000. (www.gigref.fr)

- [8] FERRARY M. PESQUEUX Y., Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica, 2006.
- [9] GRUNDSTEIN M. Le Management des connaissances dans l'entreprise: Problématique, axe de progrès, orientations. Paris : Institut International pour l'Intelligence Artificielle, 2002.
- [10] GRUNDSTEIN M., MALHOTRA Y., Companies & Executives in Knowledge Management. Virtual Library on Knowledge Management, 1998. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.brint.com/km/cko.htm> (consulté le 21/01/2009).
- [11] GRUNDSTEIN M. ROSENTHAL-SABROUX C. Vers un système d'information source de connaissance. In : Ingénierie des Systèmes d'Information. Paris : Hermès sciences, 2001.
- [12] HANSEN M., NOHRIA N. TIERNEY T. Quelle est votre stratégie de gestion du savoir. In : Le management du savoir en pratique. Paris : Editions d'Organisation, 2003
- [13] LEROY F., « Apprentissage organisationnel et stratégie ». In. Repenser la stratégie, fondements et perspectives, dirigé par Hervé Laroche et Jean-Pierre Nioche. Paris : Vuibert, 1998.
- [14] LEVY A., La gouvernance des savoirs : économies apprenantes et KM, en quête de juste valeur, Galino 2003.
- [15] MEINGAN D., DJELLEL K., Les Outils du Knowledge Management. In : Revue Annuelle des arts et Métiers. Paris, 2000.
- [16] FERRARY M .et PESQUEUX Y., management de la connaissance : KM, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, éd.economica 2006.
- [17] MOINGEON B. « Gestion des connaissances et entreprise apprenante ». In. Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche. Moingeon B. (éd.) 2003.
- [18] MOUILLOT P., stratégie de l'entreprise, éditions Gualino ,2007
- [19] NONAKA I. et Takeuchi H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford University Press, 1995.
- [20] Nonaka I. et Takeuchi H., La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck, Bruxelles, 1997.
- [21] PRAX J-Y., Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du Management de la connaissance. Paris : Dunod, 2000.
- [22] PRAX, J-Y., Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003
- [23] ROULLEAUX DUGAGE M., Organisation 2.0 : Le Knowledge management nouvelle génération. Paris: Editions d'Organisation, 2008
- [24] SVEIBY K., Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard.1998. Disponible sur : <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html> (consulté le 14/05/2012).
- [25] SEDJARI A., Etat et administration : Tradition ou modernité. Rabat : les éditions Guessous, 1995.
- [26] TISSEYRE R-C., Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances. Paris : Hermès sciences, 1999.
- [27] THEVENOT D., le partage des connaissances, éd. technique et documentation,1997
- [28] THIETART R.A., la stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill, 2ème édition, 1989