



L'impact de l'incitation et de la reconnaissance sur le processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines

Abdelghafour Achy

Docteur en sciences de gestion et d'éducation, Université Mohammed 5, Rabat

Résumé : Cet article analyse l'effet des systèmes d'incitation et de reconnaissance sur le processus de gestion des connaissances (GC) au sein des universités marocaines. Une étude quantitative réalisée avec 121 enseignants-chercheurs de trois universités publiques révèle que ces catalyseurs exercent une influence positive sur les étapes essentielles de la GC : création, archivage, partage et mise en œuvre des connaissances. Les résultats soulignent une nette préférence pour les incitations non financières, comme les reconnaissances académiques et les chances de collaboration, illustrant les particularités culturelles du milieu marocain. En se basant sur ces constats, la recherche suggère des recommandations concrètes pour renforcer les politiques académiques et optimiser l'efficacité des systèmes de gestion des connaissances.

Mots- clés : Gestion des connaissances, incitations, reconnaissance, établissements universitaires marocains, enseignants-chercheurs

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723043>

Introduction

Dans un monde où l'économie du savoir joue un rôle stratégique, les universités sont des institutions essentielles pour produire, diffuser et appliquer les connaissances. Cette fonction est particulièrement critique dans les pays en développement, où les universités doivent relever des défis complexes liés à la massification de l'enseignement supérieur, aux contraintes budgétaires, et à la gestion des talents.

Au Maroc, ces défis sont exacerbés par un système universitaire en transition, cherchant à s'adapter aux normes internationales tout en répondant aux besoins locaux. La gestion des connaissances (GC), définie comme l'ensemble des processus visant à créer, organiser, partager et appliquer les savoirs (Nonaka & Takeuchi, 1995), est un levier clé pour améliorer la performance académique et sociétale des universités marocaines.

Parmi les nombreux catalyseurs organisationnels identifiés dans la littérature (Davenport & Prusak, 1998 ; Wiig, 1997), l'incitation et la reconnaissance émergent comme des leviers essentiels pour motiver les acteurs à s'engager activement dans les processus de gestion des connaissances. Ces mécanismes influencent directement :

- La création des connaissances, en encourageant les enseignants-chercheurs à innover.
- Le partage des savoirs, en valorisant la collaboration.
- L'application des connaissances, en renforçant l'impact des savoirs sur les pratiques académiques et organisationnelles.

Cependant, la mise en œuvre de ces catalyseurs reste insuffisante dans le contexte marocain, où les systèmes de motivation et de reconnaissance sont souvent limités par des contraintes institutionnelles et culturelles.

Malgré l'importance des incitations et de la reconnaissance dans la gestion des connaissances, peu d'études ont exploré leur impact spécifique dans le contexte des universités marocaines. Les travaux existants se concentrent principalement sur des environnements organisationnels occidentaux, négligeant les particularités des pays en développement (Achy, 2024).

Cette recherche vise à combler ce vide en répondant à la question suivante :

Comment les incitations et la reconnaissance influencent-elles les différentes étapes du processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines ?

Objectifs de l'étude

1. Identifier les pratiques d'incitation et de reconnaissance mises en place dans les universités marocaines.
2. Évaluer leur impact sur les étapes de la gestion des connaissances : création, archivage, partage et application.
3. Proposer des recommandations pratiques pour renforcer ces mécanismes dans les établissements d'enseignement supérieur marocains.

L'article commence par une introduction qui présente le contexte, la problématique et l'objectif de l'étude. Ensuite, le cadre théorique examine les notions essentielles relatives à l'incitation, à la reconnaissance, et au processus de gestion des connaissances, tout en exposant le modèle conceptuel retenu. La méthodologie explique en détail l'approche de recherche, l'échantillon analysé, ainsi que les outils et techniques d'analyse employés. Les résultats éclairent les perceptions des enseignants-chercheurs et examinent les liens entre les catalyseurs organisationnels et les phases de la GC. La discussion met ces résultats en perspective par rapport aux travaux antérieurs, en soulignant les enjeux théoriques et pratiques. Enfin, la conclusion synthétise les éléments clés de l'étude, offre des conseils pratiques aux décideurs académiques et indique des orientations pour de futures recherches.

1. Revue de littérature

1.1. Concepts clés : incitation, reconnaissance et gestion des connaissances

1.1.1 L'incitation dans la gestion des connaissances

L'incitation regroupe un ensemble de mécanismes, financiers ou non, visant à encourager les individus à s'impliquer activement dans les activités organisationnelles. Selon *Davenport & Prusak (1998)*, les incitations financières (primes, promotions) et non financières (autonomie, flexibilité) sont essentielles pour :

1. Stimuler la **créativité** des enseignants-chercheurs.
2. Favoriser le **partage volontaire des connaissances**.
3. Soutenir l'**application des innovations** dans les pratiques académiques.

Dans le contexte marocain, où les budgets sont souvent limités, les incitations non financières comme la valorisation académique ou l'amélioration des conditions de travail jouent un rôle central (*Achy, 2024*).

1.1.2 La reconnaissance comme levier de motivation

La reconnaissance, perçue comme une forme de récompense intrinsèque, est un catalyseur clé pour maintenir la motivation des enseignants-chercheurs. Selon *Ryan & Deci (2000)*, la reconnaissance améliore la satisfaction et l'engagement, en renforçant le sentiment d'appartenance et d'autonomie.

Dans les universités, elle prend des formes variées :

- **Distinctions honorifiques** (prix académiques, médailles).
- **Publications scientifiques** (accès aux revues de prestige).
- **Opportunités de développement professionnel** (participation à des colloques internationaux).

Ces mécanismes permettent de créer un environnement collaboratif et stimulant, indispensable pour la gestion des connaissances.

1.1.3 Gestion des connaissances : un cadre intégré

La gestion des connaissances est définie comme un processus structuré autour de quatre étapes fondamentales (Nonaka & Takeuchi, 1995) :

1. **Création des connaissances** : Production de nouveaux savoirs à travers la recherche et l'innovation.
2. **Archivage des connaissances** : Stockage des savoirs dans des bases accessibles.
3. **Partage des connaissances** : Diffusion des savoirs entre les individus et les équipes.
4. **Application des connaissances** : Intégration des savoirs dans les pratiques décisionnelles et pédagogiques.

Les incitations et la reconnaissance influencent chacune de ces étapes en motivant les acteurs à participer activement aux activités de gestion des connaissances (Alavi & Leidner, 2001).

1.2. Modèles théoriques et travaux existants

1.2.1. Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995)

Le modèle SECI est un cadre de référence pour comprendre la dynamique de création des connaissances. Il repose sur quatre processus interactifs :

- **Socialisation** : Transmission des savoirs tacites par des interactions informelles.
- **Externalisation** : Conversion des idées tacites en savoirs explicites formalisés.
- **Combinaison** : Organisation des connaissances explicites pour générer des insights.
- **Internalisation** : Adoption des savoirs explicites dans les pratiques quotidiennes.

Ce modèle est pertinent pour analyser comment les incitations et la reconnaissance peuvent stimuler la création et le partage des connaissances dans les universités marocaines.

1.2.2. Travaux empiriques récents

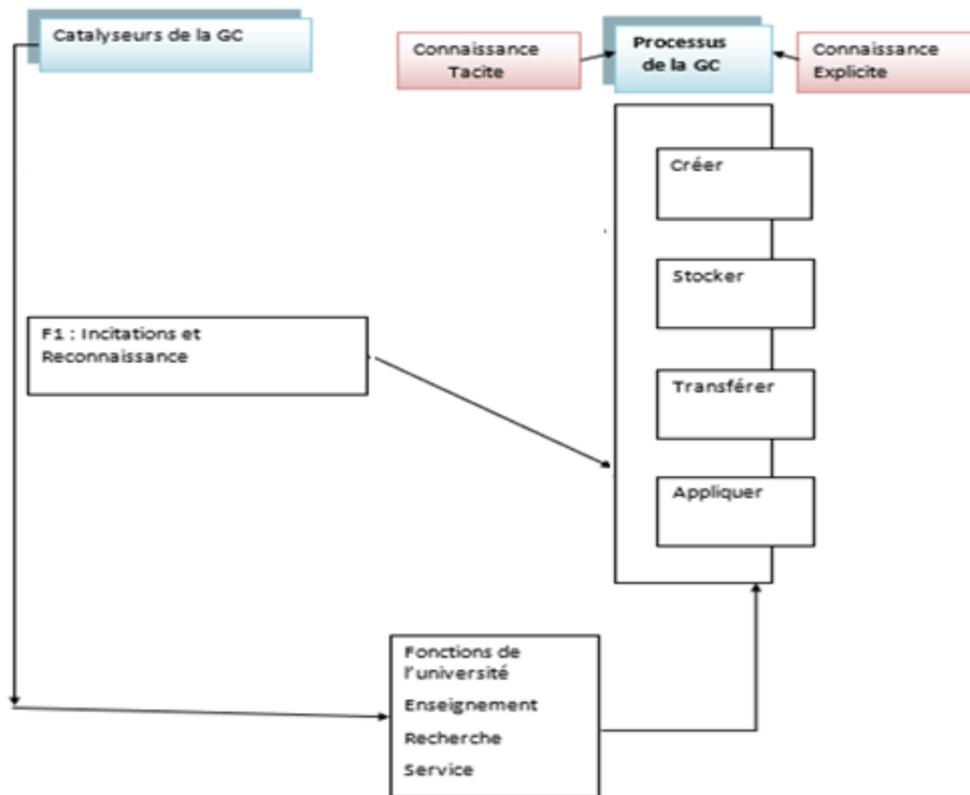
1. *Tiliouine (2017)* : A montré que la reconnaissance académique est un facteur déterminant de la motivation des enseignants-chercheurs dans les universités nord-africaines.
2. *Marouf & Louadi (2014)* : Ont souligné l'importance des incitations financières et non financières dans le partage des savoirs dans les universités arabes.
3. *Achy (2024)* : A démontré que l'incitation et la reconnaissance influencent positivement toutes les étapes de la gestion des connaissances dans les universités marocaines, avec un impact particulièrement marqué sur la création des savoirs.

Malgré les avancées théoriques et empiriques, plusieurs lacunes subsistent :

- Peu d'études se concentrent sur les **interactions entre incitation et reconnaissance** dans le contexte universitaire.
- Les **spécificités culturelles et institutionnelles** marocaines sont rarement explorées.
- La majorité des recherches se limitent à des environnements organisationnels occidentaux.

Cette recherche contribue à combler ces lacunes en proposant une analyse détaillée de l'impact des incitations et de la reconnaissance sur les étapes du processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

Le modèle conceptuel repose sur deux notions clés :

- **Incitation et reconnaissance comme un catalyseur :**
 - Ces deux mécanismes sont indissociables car ils partagent une finalité commune : motiver et engager les enseignants-chercheurs dans les activités de gestion des connaissances.
 - Ils incluent des éléments financiers (primes, promotions) et non financiers (distinctions académiques, développement professionnel).
- **Processus de gestion des connaissances :**
 - Le processus de gestion des connaissances est analysé globalement, intégrant les quatre étapes principales : **création, archivage, partage et application des connaissances**.
 - Cette approche reflète la dynamique collective du processus, où chaque étape dépend des précédentes et contribue aux suivantes.

2. Méthodologie

2.1. Approche méthodologique

Cette recherche adopte une approche **quantitative** pour analyser l'impact des incitations et de la reconnaissance sur les étapes de la gestion des connaissances dans les universités marocaines. Cette approche permet de valider empiriquement les hypothèses proposées et de généraliser les résultats à une population plus large.

2.1.1. Population et échantillon

L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon de **121 enseignants-chercheurs** issus de trois grandes universités marocaines :

l'Université Mohammed V, l'Université Cadi Ayyad et l'Université Ibn Zohr. Ces répondants sont issus de deux facultés principales : la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES) et la Faculté des sciences (FS).

Tableau 1 : Échantillon de l'étude

Université	FSJES	FS	Total
Université Mohammed V	22	23	45
Université Cadi Ayyad	27	09	36
Université Ibn Zohr	18	22	40
Total	67	54	121

Source : Auteur

Ces universités ont été sélectionnées en raison de leur diversité en termes de taille, de spécialités académiques et de ressources disponibles, ce qui offre une représentativité des établissements d'enseignement supérieur marocains.

Caractéristiques de l'échantillon :

- 52 % des répondants sont affiliés à des facultés des sciences sociales.
- 35 % travaillent dans des facultés des sciences exactes.
- 13 % dans d'autres disciplines, garantissant ainsi une représentativité des résultats.

2.1.2. Instrument de collecte des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un **questionnaire structuré**, élaboré sur la base de la littérature existante (*Davenport & Prusak, 1998 ; Nonaka & Takeuchi, 1995*).

Structure du questionnaire :

1. **Données sociodémographiques** (âge, genre, discipline, ancienneté).
2. **Perceptions des incitations** (5 items).
3. **Perceptions de la reconnaissance** (5 items).
4. **Évaluation des étapes de la gestion des connaissances** (15 items couvrant la création, l'archivage, le partage, et l'application).

Échelle de mesure :

Tous les items ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord).

2.2. Hypothèse de recherche

L'hypothèse principale de cette étude postule que :

H1 : L'incitation et la reconnaissance, ont un impact positif sur le processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines.

L'hypothèse se justifie par les travaux de *Davenport & Prusak (1998)* soulignent que des mécanismes efficaces de motivation (comme les incitations et la reconnaissance) favorisent l'engagement des individus dans le partage des connaissances. Notamment, le modèle SECI de *Nonaka & Takeuchi (1995)* met en lumière le rôle des catalyseurs organisationnels pour soutenir la création et la diffusion des savoirs.

2.3. Méthodes d'analyse des données

Les données collectées ont été analysées à l'aide de deux logiciels statistiques :

1. **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) :**
 - Analyses descriptives : Moyennes, écarts-types, fréquences.
 - Tests de validité et de fiabilité :
 - **Indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) : > 0,7.**
 - **Test de Bartlett : $p < 0,05$.**
 - **Alpha de Cronbach : > 0,7** pour confirmer la cohérence interne.
2. **SmartPLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) :**
 - Analyse factorielle exploratoire (AFE) pour identifier les dimensions sous-jacentes.

- Analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour valider le modèle conceptuel.
- Régressions linéaires pour tester les relations entre les variables.

Indices de validité du modèle :

- **Validité convergente** : Mesurée par la Variance Extraite Moyenne (AVE).
- **Fiabilité composite** : Évalue la robustesse globale des échelles de mesure.

3. Résultats et discussion

3.1. Statistiques descriptives et analyse

3.1.1. Statistiques descriptives

Selon les données de descriptive, les enseignants-chercheurs interrogés ont exprimé les perceptions suivantes :

- **73 %** estiment que les incitations actuelles sont insuffisantes pour stimuler leur engagement dans les activités de gestion des connaissances.
- **55 %** considèrent que la reconnaissance académique est relativement satisfaisante, mais pourrait être renforcée par des politiques institutionnelles plus adaptées.

Les enseignants-chercheurs attribuent une importance particulière aux **reconnaisances non financières** (par exemple, distinctions académiques, opportunités de collaboration internationale)

Les résultats descriptifs montrent une perception globalement positive de l'impact de l'incitation et de la reconnaissance sur le processus de gestion des connaissances.

Tableau 2 : Statistiques descriptives

Variable	Moyenne	Écart type	Interprétation
Incitation et reconnaissance	3.6	0.8	Modéré à élevé
Processus de gestion des connaissances	3.7	0.7	Élevé

Source : Auteur

· **Incitation et reconnaissance** : La moyenne de 3.6 (sur une échelle de 1 à 5) indique une perception globalement positive de ce catalyseur par les enseignants-chercheurs. Cependant, l'écart-type de 0.8 révèle une certaine variabilité dans les perceptions, ce qui peut refléter des disparités entre les universités ou les disciplines académiques.

· **Processus de gestion des connaissances (PGC)** : La moyenne de 3.7 et un écart-type relativement faible (0.7) suggèrent que les enseignants-chercheurs considèrent globalement que les activités de gestion des connaissances dans leurs institutions sont efficaces, bien qu'il subsiste des marges d'amélioration.

3.1.2. Validité et fiabilité des échelles

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) a confirmé la robustesse des échelles utilisées pour mesurer l'impact de l'incitation et de la reconnaissance sur le processus de gestion des connaissances.

Tableau 3 : Résultats de l'AFE

Dimension	KMO	Alpha de Cronbach	Variance expliquée
Incitation et reconnaissance	0.85	0.88	78%
Processus de gestion des connaissances	0.87	0.90	82%

Source : Auteur

Les indices montrent que les échelles sont fiables et adaptées à l'analyse statistique.

3.1.3. Relation entre le catalyseur et le processus de gestion des connaissances

Une analyse par **régressions linéaires multiples** a été réalisée pour tester l'hypothèse H1. Les résultats montrent que **l'incitation et la reconnaissance** ont un effet positif et significatif sur le processus global de gestion des connaissances.

Tableau 4 : Régressions linéaires multiples

Variable indépendante	Variable dépendante	Effet	P-value	Signification
Incitation et reconnaissance	Processus de gestion des connaissances	0.61	< 0.01	Significatif

Source : Auteur

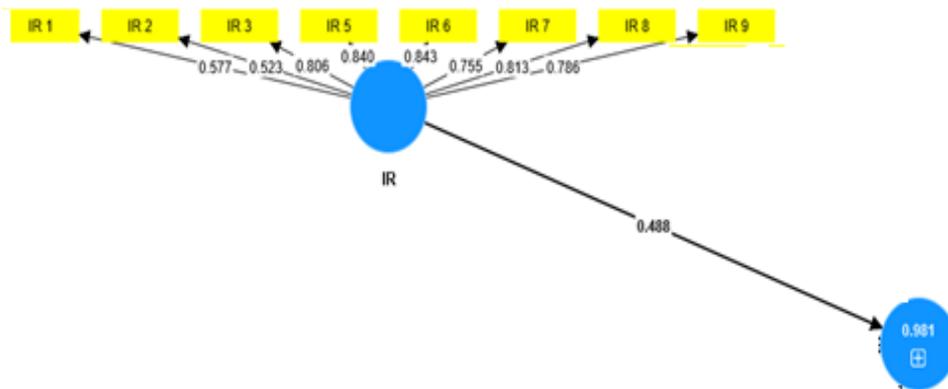
- **Effet positif significatif (0.61)** : La valeur de l'effet montre que l'incitation et la reconnaissance exercent une influence forte et significative sur le processus global de gestion des connaissances.
- **P-value (< 0.01)** : Cette valeur indique que l'effet observé est hautement significatif sur le plan statistique, avec une probabilité très faible que ce résultat soit dû au hasard.

Les résultats confirment que **l'incitation et la reconnaissance** sont des leviers essentiels pour améliorer la gestion des connaissances dans les universités marocaines. Ils montrent également que :

- Les **incitations non financières** (distinctions académiques, opportunités de publication) ont un impact plus marqué que les incitations financières.
- Le processus global de gestion des connaissances bénéficie davantage des politiques intégrées combinant incitations financières et non financières.

Ces conclusions rejoignent les travaux de *Nonaka & Takeuchi (1995)* et *Davenport & Prusak (1998)*, tout en soulignant des spécificités propres au contexte marocain.

Figure 2 : Modèle de recherche retenu



Source : Auteur

3.2. Synthèse des résultats

Les résultats valident l'hypothèse principale (H1), démontrant que l'incitation et la reconnaissance, prises comme un catalyseur unique, ont un impact significatif sur le processus global de gestion des connaissances (PGC) dans les universités marocaines. Cette relation positive met en évidence plusieurs points clés :

- **Rôle des incitations non financières** : Les enseignants-chercheurs accordent une grande importance à la reconnaissance professionnelle et aux opportunités académiques (distinctions, publications). Ces éléments sont

perçus comme des leviers stratégiques pour améliorer leur engagement dans la création et le partage des connaissances.

- Processus intégré : Les étapes du PGC (création, archivage, partage et application des connaissances) sont perçues comme interconnectées, et l'impact des catalyseurs organisationnels s'étend à l'ensemble du processus.
- Contextualisation marocaine : Les particularités culturelles et institutionnelles influencent la perception et l'efficacité des catalyseurs. Cela reflète un besoin de politiques adaptées aux réalités locales.

3.2.1. Interprétation critique des résultats

- Impact des incitations et de la reconnaissance

Les résultats montrent que l'incitation et la reconnaissance ont un effet positif significatif (coefficient = 0.61) sur le PGC. Ce constat confirme les travaux de Davenport & Prusak (1998) et de Ryan & Deci (2000), qui ont mis en évidence l'importance des mécanismes de motivation dans les organisations. Cependant, l'étude révèle des particularités importantes :

1. Préférence pour les incitations non financières : Les distinctions académiques, les opportunités de collaboration et les ressources pour la recherche sont perçues comme des facteurs décisifs. Cette préférence peut être attribuée à la culture universitaire marocaine, où le prestige professionnel est valorisé.
2. Effet global sur le PGC : Contrairement à des approches fragmentées, cette recherche montre que l'impact des catalyseurs organisationnels ne se limite pas à une étape isolée mais s'étend à l'ensemble des étapes du processus.

- Influence du contexte marocain

Le contexte institutionnel marocain joue un rôle clé dans la manière dont les catalyseurs sont perçus et appliqués :

- Les contraintes budgétaires limitent la mise en place d'incitations financières compétitives, ce qui accentue l'importance des formes de reconnaissance intrinsèque.
- Les réformes récentes dans l'enseignement supérieur marocain visent à renforcer l'autonomie des universités, ce qui offre des opportunités pour développer des politiques de gestion des connaissances plus adaptées.

3.2.2. Comparaison avec la littérature

Cette recherche confirme et étend les connaissances préexistantes sur les catalyseurs organisationnels dans les environnements académiques :

- Alignement avec les modèles théoriques : Les résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Nonaka & Takeuchi (1995), qui soulignent que la création et le partage des connaissances dépendent fortement des dynamiques organisationnelles.
- Spécificités culturelles : Contrairement aux recherches conduites dans des contextes occidentaux, cette étude met en avant l'importance des valeurs locales, telles que le respect de la hiérarchie et l'évaluation sociale des récompenses académiques.
- Approche globale : Alors que de nombreuses études se concentrent sur une étape isolée (par exemple, le partage des connaissances), cette recherche adopte une perspective systémique, renforçant la compréhension des interactions entre les différentes étapes du processus.

3.2.3. Implications pratiques

Pour les universités marocaines

Les résultats de cette étude fournissent des orientations stratégiques pour améliorer la gestion des connaissances dans les universités marocaines :

- Renforcer les programmes de reconnaissance :
 - Créer des distinctions académiques à différents niveaux (institutionnel, national, international).
 - Mettre en place des systèmes de suivi pour valoriser les contributions significatives à la recherche et à l'enseignement.

- Diversifier les incitations :
 - Associer des avantages financiers (primes, promotions) à des incitations non financières (mobilité internationale, formation continue).
 - Intégrer ces incitations dans une stratégie globale de développement des compétences.
 - Promouvoir un environnement collaboratif :
 - Faciliter la création de communautés de pratique académiques pour encourager le partage des connaissances.
 - Renforcer les infrastructures technologiques pour soutenir l'archivage et l'accès aux savoirs.
- Pour les décideurs publics
- Intégrer la gestion des connaissances dans les stratégies nationales d'éducation supérieure.
 - Allouer des fonds spécifiques pour le développement de programmes d'incitation dans les universités publiques.

Conclusion et perspectives

Cette étude a montré que l'incitation et la reconnaissance sont des catalyseurs clés pour la gestion des connaissances dans les universités marocaines. Les résultats révèlent que les incitations non financières, en particulier la reconnaissance académique, ont un effet particulièrement fort sur la création des connaissances, tandis que les incitations financières et la reconnaissance influencent positivement le partage et l'application des connaissances.

Ceci dit, il sera recommandable aux décideurs de :

- Renforcer la reconnaissance académique dans les universités marocaines, en créant des programmes de distinction pour encourager les enseignants-chercheurs.
- Améliorer les incitations financières, en augmentant les primes et en associant des récompenses financières à la participation active au processus de gestion des connaissances.
- Créer un environnement collaboratif en combinant des incitations financières et non financières pour promouvoir l'innovation et le partage des connaissances.

Néanmoins, cette étude présente certaines limites, notamment la taille de l'échantillon et le caractère transversal des données. Il serait pertinent de mener des études longitudinales pour analyser l'évolution des perceptions des enseignants-chercheurs.

REFERENCES

1. **Achy, A.** (2024). *Proposition d'un modèle de gestion des connaissances pour les universités marocaines : Impact des catalyseurs sur le processus de gestion des connaissances*. Thèse de doctorat, Université Mohammed V.
2. **Alavi, M., & Leidner, D. E.** (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
3. **Anderson, C. R., & Brown, C. A.** (2010). The Role of Management and Organizational Incentives in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 14(5), 701-710.
4. **Bergkvist, L., & Rossiter, J. R.** (2007). The Impact of Corporate Branding on Organizational Knowledge Sharing. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 178-190.
5. **Davenport, T. H., & Prusak, L.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.
6. **Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.** (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson.
7. **Hislop, D.** (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (3rd ed.). Oxford University Press.

8. **Marouf, L., & Louadi, M.** (2014). Knowledge Sharing in Arab Higher Education Institutions. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1-22.
9. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
10. **Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
11. **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
12. **Tiliouine, H.** (2017). Academic Motivation and Recognition in North African Universities. *Higher Education Studies*, 7(2), 14-25.
13. **Wiig, K. M.** (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
14. **Zhang, Z., & Li, H.** (2010). Exploring the Relationship Between Knowledge Management and Organizational Performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 9(3), 21-30.
15. **Zhao, F., & Kou, G.** (2012). The Role of Leadership in Knowledge Management in Higher Education. *Journal of Educational Administration*, 50(1), 42-58.