

Processus de l'Apprentissage Organisationnel : Outil stratégique pour la conduite du changement au sein de l'université marocaine.

ELKACHRADI RACHID

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Cady Ayyad
Marrakech , Maroc
elkachradi@gmail.com

Résumé—Le début du troisième millénaire à été marqué par la mise en place d'une profonde réforme du système éducatif au Maroc. Cependant, malgré les efforts déployés pour relever les défis de cette réforme et atteindre leurs objectifs stratégiques, plusieurs rapports des organismes nationaux et internationaux ont jugé que les universités marocaines sont toujours incapables de conduire le changement envisagé.

Face à ce constat, cet article a pour objectif de vérifier les facteurs organisationnels qui entravent la conduite du changement. A cet égard, les résultats obtenus dans le cadre d'une enquête réalisée au sein de l'université Ibn Zohr a montré que l'absence des outils en management des connaissances constitue un handicap majeur pour améliorer sa performance globale. Pour surmonter cet handicap, nous proposons "l'apprentissage organisationnel" comme processus de management des connaissances en vue d'accompagner l'université marocaine dans tout projet de réforme.

Mots clés— Apprentissage Organisationnel, Management des Connaissances, Performance, Réforme universitaire, Conduite du changement, Université marocaine.

I- INTRODUCTION

Depuis la mise en œuvre de la loi 01-00 portant l'organisation de l'enseignement supérieur en septembre 2003, l'université marocaine est devenue un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative, pédagogique et financière¹. Cette autonomie a pour objectif de permettre aux universités de fonctionner dans le cadre d'une grande flexibilité et avec une large marge de manœuvre afin de répondre aux besoins croissants de la société en matière de formation, et de recherche scientifique dans un contexte international qui connaît actuellement des changements rapides.

Cependant, cinq ans après de la mise en œuvre de cette réforme, plusieurs organismes internationaux qui s'intéressent au domaine de la formation et de l'éducation ont annoncé un déficit du système éducatif marocain en général et le système d'enseignement supérieur en particulier. A ce sujet, le rapport du P.N.U.D² sur le développement humain a classé le Maroc 126ème sur 177 pays en matière de développement humain³, le secteur qui serait le plus concerné en cause est l'éducation. De même, la Banque Mondiale a

publié en 2008⁴ un rapport qui a essayé d'évaluer le dispositif éducatif marocain. Ce rapport a pris en considération quatre indices de mesure : accès, équité, qualité et efficacité de l'éducation dans les pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord' sur la base de ces indices, le Maroc a été classé 11e Sur les 14 pays en question.

Actuellement, il existe toujours des dysfonctionnements liés au non qualification du personnel administratif⁵, l'inadaptation des infrastructures, le manque d'une politique claire et cohérente en matière de gestion des ressources humaines (formation, motivation, redéploiement, recrutement ciblé, chevauchement des tâches...), l'insuffisance des budgets alloués, l'absence d'un organigramme pour les établissements et pour les présidences des universités. Ces dysfonctionnements exigent la mise en place dans les meilleurs délais de nouvelles approches de Gestion des Ressources Humaines. Ces approches doivent en première lieu être fondées sur les principes de management stratégiques et basées sur des normes et standards reconnus. Ceci permettra aux universités de passer d'une gestion restreinte du personnel à une gestion plus large des Ressources Humaines. La nécessité du changement s'impose alors aux universités Marocaines, elles doivent réviser leurs politiques en matière de G.R.H afin de développer leurs performances et de contribuer à la création des conditions favorables de travail de leurs ressources humaines⁶. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre article. Il s'agit d'étudier l'impact de la mise en place de certains outils en management stratégique pour améliorer la performance des universités marocaines et les accompagner dans la conduite du changement pour mieux répondre aux différentes exigences de la réforme. Dans cette vision, nous nous sommes intéressés dans cette recherche au processus de "l'Apprentissage organisationnel" dans le contexte de l'enseignement marocain.

II- PRINCIPALES MUTATIONS DES UNIVERSITES MAROCAINES ET LE BESOIN DES MESURES D'ACCOPAGNEMENT

Le système de l'enseignement supérieur au Maroc connaît de grands changements après l'adoption en 1999 de la Charte nationale de l'éducation et de la formation (C.N.E.F). Cette charte a permis d'articuler une nouvelle vision de ce système à l'horizon de 2020. De même, malgré la mise en œuvre de la loi 01-00 pourtant sur l'organisation de l'enseignement supérieur pour réorganiser la gouvernance des Universités marocaines, des défis importants

¹ Article 4 de la loi 01-00 portant l'organisation de l'enseignement supérieur.

² Projet des Nations Unies pour le développement.

³ Sobhi Tawil, Sophie Cerbelle, Amapola Alama, Rapport sur "Education au Maroc: Analyse du secteur", U.N.E.S.C.O, 2010, p.19.

⁴ Rapport sur l'enseignement en Afrique, 04 février 2008.

⁵ État des lieux problématique : Ressources Humaines, "Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Éducation- Formation" Mai .2008, p19.

⁶ État des lieux problématique « Ressources Humaines »"Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Éducation- Formation" Mai .2008, p.14.

persistent et continuent à entraver l'amélioration de la performance des ces universités.

A- La mise en application de l'autonomie dans le cadre de la réforme de 2003 : contraintes et perspectives.

L'autonomie des universités constitue la pierre angulaire du projet lancé par le Maroc pour réformer son système de l'enseignement supérieur en 2003. Dix ans après la mise en œuvre de cette réforme, il s'est avéré que les universités marocaines sont toujours incapables de conduire le changement relatif à l'opérationnalisation de l'autonomie. Cette situation nous amène à poser la question suivante : quels sont les obstacles qui entravent la mise en application de cette autonomie? Pour répondre à cette question, nous allons nous intéresser plus particulièrement à trois, les facteurs structurels et réglementaires notamment en matière des ressources humaines, l'absence d'une stratégie du développement, l'absence des outils d'accompagnement des universités.

A-1 -Contraintes d'ordre structurel et réglementaire du système de l'enseignement supérieur marocain :

Malgré les recommandations présentées par la C.O.S.E.F⁷, la mise en œuvre de la réforme universitaire a été adoptée sans procéder à la restructuration de l'université, aussi bien sur le plan réglementaire que structurel. En ce qui concerne le facteur réglementaire, l'arsenal juridique qui régit la loi relative à la fonction publique est adoptée en 1958, cette loi est caractérisée par la rigidité de ses dispositions, ainsi, il n'a pas pu accompagner l'évolution de l'administration marocaine, en l'absence d'un statut particulier de personnel de l'enseignement supérieur. Le corps administratif et technique est régi toujours par la loi de la fonction publique, ce qui représente un handicap majeur pour le développement des ressources humaines. Parmi les contraintes structurelles qui entravent la mise en application de l'autonomie on pourrait noter le facteur humain: Les universités marocaines souffrent d'un manque de compétences, et ce, dans certains domaines ayant une relation étroite avec l'autonomie notamment la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion des affaires pédagogiques. De même, on constate que la gouvernance de l'université est caractérisée généralement par "une gouvernance hésitante qui apparaît surtout au niveau de la difficulté à instaurer de bonnes pratiques de gestion, telles que l'évaluation institutionnelle et un pilotage efficient"⁸.

Il est à noter aussi que, le fonctionnement des instances de l'université représente un handicap majeur pour la mise en application de l'autonomie. En effet, sa composition ne permet pas aux responsables notamment les présidents et les chefs des établissements de concrétiser leurs stratégies selon le projet du développement de l'université. Cette situation engendre deux voies paradoxales de gouvernance : un projet de développement cohérent étalé sur quatre ans, jugé important par une commission gouvernementale, et en parallèle, un conseil d'université dont la loi ne permet pas à son président d'avoir la majorité pour faire fonctionner cette instance dans de bonnes conditions. Cette situation ne permet pas le développement de l'université marocaine, et par conséquent son autonomie en raison de la marginalisation de ces instances qui représentent l'une de ses aspects fondamentaux.

7 La Commission Spéciale pour l'Education et la Formation (C.O.S.E.F) a été créée dans le but de mettre en œuvre de nouvelles réformes de l'éducation au Maroc. La charte de cette commission souligne « la centralité de la réforme dans le développement et d'approfondissement des valeurs de citoyenneté vigilante et responsable ».

8 Lahlou Loubna, "La réforme de l'Université marocaine entre idéal organisationnel et réalité pratique. Colloque international organisé par l'université Paris VIII à l'occasion de son quarantième anniversaire, 11-14 mai 2009.

A-2-Absence d'une stratégie pour la mise en œuvre du projet d'autonomie à l'université marocaine :

Selon le premier article de la loi 01-00, l'Etat s'occupe de la planification, l'organisation, le développement, la régulation et l'orientation du secteur de l'enseignement supérieur. Depuis la mise en œuvre de la réforme universitaire en 2003, les décideurs n'ont pas mis en place un plan d'action pour la mise en application de l'autonomie projetée. A ce sujet, nous signalons que la loi L.R.U en France, a fixé le 1er janvier 2013, pour doter toutes les universités françaises de l'autonomie dans les domaines budgétaires, et de la gestion de leurs ressources humaines⁹ et qu'elles puissent devenir propriétaires de leurs biens immobiliers. Toutefois, la loi 01-00 n'a pas envisagé des mesures similaires visant la mise en application de l'autonomie dans le cadre d'une approche progressive. Jusqu'à présent, l'autonomie dans le secteur de l'enseignement supérieur marocain est régie par loi 01-00, et même avec le nouveau plan d'urgence et leur impact notamment dans l'accompagnement de l'université aux niveaux des moyens humains et financiers, ce programme n'a pas envisagé des mesures concrètes pour revaloriser l'autonomie dans une approche plus avancée. Cependant, après la fin de 2012, la date finale de du plan d'urgence, rien n'est prévu pour l'avenir de l'enseignement supérieur et le mode de gouvernance de l'université marocaine notamment les perspectives de l'autonomie. Cette situation a mis les universités dans un contexte incertain et par conséquent à défaut d'une stratégie de mise en application de l'autonomie, les universités marocaines ne possèdent pas une « feuille de route » qui leur permet de passer d'une étape à une autre de façon graduelle, de manière à capitaliser les acquis et les exploiter dans les étapes suivantes en vue d'atteindre l'autonomie avancée. Nous considérons que cette autonomie avancée nécessite, des mesures d'accompagnement notamment en matière de gouvernance et de management stratégiques.

A-3-Absence d'outils d'accompagnement pour la mise en application de l'autonomie dans les universités marocaines :

Face aux nouveaux défis de l'autonomie, les universités sont appelées à affronter une nouvelle époque de gouvernance. Cette époque est caractérisée principalement par un changement radical au niveau du mode de la gouvernance. Ainsi, la loi 01-00 a attribué des nouvelles missions pour l'université marocaine. Face à cette situation, la mise en place d'outils d'accompagnement en matière de gouvernance est devenue une nécessité pour atteindre les objectifs escomptés. En outre, l'université marocaine souffre d'une absence réelle en matière d'outils de gestion performants, ce qui n'a pas permis d'améliorer et de développer des nouvelles techniques managériales. Ces universités n'ont pas investi dans la mise en place de nouvelles procédures adaptées aux besoins liées aux réformes¹⁰. De même, les universités marocaines ne disposent pas des indicateurs de pilotage pour la gouvernance de certains aspects ayant une relation étroite avec l'autonomie, il s'agit principalement de la gestion financière et de la gestion administrative. En matière de la gestion financière, les U.M ne servent pas des outils performants à la gestion du budget et à la comptabilité analytique qui permet aux universités de maîtriser ces coûts. En parallèle, les instances de l'université à savoir le conseil de l'université ne dispose pas des critères pertinents et bien définis pour la répartition des ressources budgétaires entre les établissements universitaires. Cette situation provoque énormément

⁹ Article 50 de loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités françaises.

¹⁰ Le rapport du conseil de l'enseignement supérieur publié en 2008, p.31.

des problèmes au niveau de la mise en œuvre de la stratégie de l'université. De même, la gestion administrative d'universités marocaines laisse à désirer à plusieurs niveaux et plus particulièrement : l'absence d'un système d'information pour la gestion des ressources humaines¹¹. D'un autre côté, malgré l'importance de la mise en place d'un système de management de qualité, une seule université au Maroc dispose actuellement d'une certification de qualité parmi les 15 universités¹².

B -Positionnement théorique de la recherche et problématique centrale :

En s'appuyant sur les recherches qu'ont étudiés les nouveaux défis des réformes instaurés dans les universités et les exigences d'introduire de nouveaux outils en management stratégique pour développer leur performance organisationnel, nous avons remarqué que ces recherches sont caractérisés par une volonté claire pour aider et accompagner les Universités dans le processus de conduite du changement engendrée par les réformes universitaires. Les recherches d'E. Bencheikh¹³ se sont penchés sur l'optimisation des ressources pour répondre aux exigences de la réforme universitaire au Maroc (qualité, efficacité, optimisation). Les résultats de leur recherche ont conclu sur la nécessité de doter les universités d'un système efficace de contrôle de gestion, tout en liant la performance des universités marocaine à la qualité et l'efficacité des services rendus. Dans le même contexte de recherche, H. Boisvert¹⁴ a considéré que plusieurs organisations conçoivent de très bonnes stratégies, mais elles ont de la difficulté à les mettre en œuvre. Dans ses recherches, il a proposé la conception d'un tableau de bord de gestion pour instaurer une approche de gestion stratégique de la performance organisationnelle des Universités canadiennes pour une meilleure conduite de tout projet de réforme. D'autres recherches¹⁵, ont confirmé la nécessité de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle de gestion au sein des Universités Françaises pour développer une nouvelle gouvernance dans le cadre de l'accès aux Responsabilités et Compétences Elargies selon la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Les recherches de B. Augé ont montré que les Universités Françaises sont confrontée à la nécessité de concevoir un système de pilotage stratégique au service de son gouvernement. A Cette fin, il a conclu ses travaux de recherche par la nécessité de mettre en œuvre d'un modèle de Balanced Scorecard qui prendra en considération les caractéristiques de gouvernance dans les Universités françaises.

Malgré les apports de ces travaux dans l'étude de la problématique de gouvernance des Universités impliquées dans un processus de changement, nous considérons que leurs contributions dans l'accompagnement de ces établissements publics à relever les défis des réformes, ont sous-estimés un facteur stratégique dans tout projet de changement organisationnel, il s'agit du facteur humain. Partant de cet constant fondamental, et pour relever les défis engendrés par les mutations du contexte de l'enseignement supérieur que nous avons évoqué, les universités marocaines doivent redéfinir leur mode de gouvernance et notamment les pratiques de G.R.H afin d'être plus performantes. Nous considérons que l'état actuel de la Fonction R.H semble incapable d'améliorer la performance

organisationnelle des Universités Marocaines pour relever les défis des réformes et conduire le changement. Pour aider les Universités marocaines à développer leurs performance au travers la valorisation des ressources humaines et le renforcement de leurs compétences, notre étude se fondera sur le développement des compétences collectives. Ceci nous conduit vers la présentation de notre problématique centrale de recherche : **Comment améliorer la performance globale des Universités marocaines et développer leurs compétences collectives pour une meilleure conduite du changement dans le cadre des réformes ?** Pour répondre à cette problématique, nous proposerons la conception d'un modèle d'apprentissage organisationnel adapté avec le contexte de l'enseignement supérieur marocain.

III- L'APRENTISSAGE ORGANISATIONNEL: QUEL RÔLE DANS LA GESTION DES CONNAISSANCES DE L'UNIVERSITE MAROCAINE :

Les théories de l'apprentissage organisationnel sont nombreuses et revêtent des formes différentes. Dans ce contexte, B. Moingeon considère que "L'apprentissage organisationnel est incontestablement une notion polysémique. Sa définition varie ainsi selon les auteurs: création et modification de routines, acquisition de connaissances et compétences individuelles utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à réaliser des actions efficaces, détection et correction d'erreurs, capacité collective à interpréter et à donner du sens"¹⁶. Cette citation nous montre que ce concept est caractérisé par une variation aux niveaux des objectifs et des formes. En tenant compte l'objectif principal de notre recherche, nous étudierons l'apprentissage organisationnel comme processus de conduite du changement.

A- L'apprentissage organisationnel comme processus de conduite du changement:

D'après M. Saïas et G. Grffeuill, "l'apprentissage et le changement organisationnel sont désormais les seules sources davantage concurrentielles soutenables"¹⁷. Cette affirmation confirme bien l'étroite relation entre l'apprentissage organisationnel et le changement organisationnel, mais quel est le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la conduite du changement au sein de l'organisation ? Pour répondre à cette question, Schimmel R. et D. R. Muntslag¹⁸ proposent d'explorer les similitudes possibles entre le processus du changement et l'apprentissage organisationnel. Ils identifient dans les recherches précédentes les concepts de changements de premier et de second ordre¹⁹ : Le premier type de changement ayant à voir avec un renforcement tacite des connaissances existantes, et le deuxième avec une évolution consciente du schéma des connaissances dans une direction particulière.

De leur côté, C.Argyris et D.Schön ont proposé deux types de l'apprentissage organisationnel, en simple et en double boucle. Le premier intervenant dans le cadre de l'amélioration d'une routine organisationnelle, le second dans la reconfiguration, ce qui signifie une relation étroite entre la conduite du changement et l'apprentissage organisationnel. Pour bien décortiquer cette relation,

11 Pour accompagner la réforme universitaire, et dans le cadre de coopération avec les universités françaises, le Maroc, a mis en place le logiciel "Apogée" pour gérer ses affaires pédagogique.

12 Il s'agit de l'Université Cadi Ayad de Marrakech au Maroc.

13E. Bencheikh, "Le contrôle de gestion dans les universités : Cas des Universités Marocaines" Thèse de doctorat 2011.

14 H. Boisvert « Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires », Montréal, juin 2007, p.71.

15 Bernard Augé, Gérard Naro, Alexandre Vernhet, "le contrôle de gestion au service du gouvernement de l'université : propos d'étape sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française", Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France, 2010, p.2.

16 B. Moingeon, EDUQUER et FORMER, « l'apprentissage organisationnel », Editions Sciences Humaines, 1998, p.297.

17 SAÏAS, M., GREFFEUILL, J. (1992). L'état de l'art : vers de nouveaux paradigmes stratégiques, Institut d'Administration des Entreprises, IAE Aix-en-Provence, Université Aix- Marseille III, Working Paper 401, Septembre.

18Schimmel R., D. R. Muntslag (2009). 'Learning barriers: a framework for the examination of structural impediments to organization change', Human Resource Management, 48(3), pp 399-416.

19 Schimmel R., D. R. Muntslag, op.cit.

nous allons jeter la lumière sur les travaux de G. Probst et B. Büchel. Ces chercheurs définissent l'apprentissage organisationnel comme "la capacité d'une institution à agir en reconnaissant, en tant qu'entité, ses erreurs et de les corriger. De plus, elle doit être en mesure de changer ses bases de savoir et de valeur afin de générer de nouvelles compétences d'action et de nouvelles prises de décisions"²⁰. À travers cette définition, on constate les multiples fonctions du processus de l'apprentissage organisationnel à savoir :

- Rendre l'organisation capable à d'agir efficacement à travers la correction et la révision des erreurs de ces individus ;
- Rendre les organisations capables de conduire le changement à travers l'acquisition de nouvelles compétences ;

Par ailleurs, Schimmel R. et D. R. Muntslag considèrent le changement en tant que processus d'apprentissage²¹, quant à Bennis et Nanus, ils le considèrent comme moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement²². En s'appuyant sur ces réflexions, et les théories ayant étudiés le rôle de ce processus dans le management stratégiques des organisation, nous essayerons de dévoiler le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'instauration des bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'université marocaine dans le cadre des réformes.

B- Rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'instauration de bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'université marocaine :

Dans ce paragraphe, nous allons essayer de proposer les bonnes pratiques de gouvernance qui s'inspire du processus de l'Apprentissage Organisationnel, et qui nous paraissent essentielles pour moderniser les modes de la gouvernance dans les universités marocaines. Pour cela, nous essayerons de présenter trois pratiques importantes.

B.1-1-Mise en place d'un système de capitalisation des connaissances au sein l'université marocaine :

La capitalisation des connaissances est un processus qui vise à sauvegarder les connaissances acquises par les ressources humaines dans la pratique quotidienne de leur activité dans une organisation. Le savoir-faire et le retour d'expérience sont les éléments les plus essentiels pour une meilleure capitalisation des connaissances. Si ce concept constitue aujourd'hui un thème d'étude très répandu, sa pertinence nous semble accrue dans le système de l'enseignement supérieur marocain et ceci pour deux raisons principales : d'une part, ce sont les universités qui produisent le savoir à travers les compétences qu'ils disposent et les activités de l'expertise. D'autre part, pour répondre à une injonction d'innovation dans le cadre de la réforme mais également pour répondre aux nouvelles exigences du plan d'urgence. Afin de procéder à la capitalisation des connaissances, les gestionnaires des établissements sont appelés à instaurer des pratiques de travail plus participatives, et motivantes pour chacun des membres de leurs équipes.

Cette pratique permet aux universités de répondre à une question fondamentale : comment tirer bénéfice de l'expérience accumulée dans le contexte de l'enseignement supérieur. A ce stade, nous croyons que la capitalisation des connaissances constitue une pratique utile qui devra être complétée par une analyse des besoins pour pouvoir concevoir un système de gestion des connaissances.

B-1-2- Instauration d'une structure de gestion des connaissances au sein des Universités marocaines :

La mise en place d'un projet de gestion des connaissances requiert une approche unifiée tant sur les "organisationnels, managériaux, humaines, techniques et stratégiques"²³. Les universités marocaines dans le cadre de la réformes et les nouvelles missions assignés sont appelées à franchir le pas vers une gestion stratégique des ressources humaines basée sur le développement des compétences et le management des connaissances. La mise en place de cette approche permettra de développer les compétences de l'ensemble des acteurs tout en offrant les moyens nécessaires pour faire preuve de leur professionnalisme. Dans ce sens, la gestion des connaissances est un moyen qui permettant à l'université d'agir au moins sur deux leviers fondamentaux :

- Amélioration de la gestion des compétences : la gestion des connaissances permet de remédier aux pertes des compétences individuelles et aux pertes de compétences collectives dues à la division du travail ;
- Amélioration de la productivité : cette finalité vise la réduction de la durée du traitement des tâches et l'accélération du processus de prise de décision. Ces résultats peuvent être obtenus en agissant sur la réactivité des ressources humaines de l'université.

De même, à travers l'instauration d'une démarche de la gestion des connaissances, l'université marocaine comme étant un lieu de production du savoir, peut considérer cet atout comme un avantage concurrentiel dynamique qu'il devrait pérenniser tout en s'appuyant sur les nouvelles approches de stratégies fondées sur le savoir. La mise en application d'une démarche axée sur la gestion des connaissances doit être également conçue dans un esprit d'ouverture et d'implication de toutes les composantes de l'université pour atteindre les résultats escomptés. Dans cette vision, nous considérons que le Maroc a introduit cette démarche dans la réforme en dotant les universités des instances délibératives avec des attributions élargies. Si la gestion des ressources humaines s'intéresse aux individus en s'appuyant sur l'investissement en compétences en termes d'éducation et de formation, pour améliorer la productivité et l'innovation, la gestion des connaissances utilise certains de ses principes pour les appliquer surtout aux groupes et à leurs connaissances²⁴. Pour plus de valorisation de cette importance de la gestion et de la capitalisation des connaissances dans la gouvernance des universités, nous proposons de lier les deux approches avec l'instauration d'un système d'information de la fonction R.H.

B-1-3- Mise en place d'un système d'information de la fonction R.H dans les universités marocaines :

Pour la mise en application de la gestion et la capitalisation des connaissances dans le contexte de l'enseignement supérieur, les Universités marocaines devront mettre en place un système d'information de la fonction R.H. Cette démarche a pour objectif de

20 Probst, G. & Büchel, B. La pratique de l'entreprise apprenante. Paris: Les Editions d'Organisation, 1995, p.56.

21 Schimmel R., D. R. Muntslag, op.cit.

22 Bennis, W. et B. Nanus, Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper and Row, New York, 1985, p.45.

23 A.CHFIQI, S. ELOUSTAFID, "la gestion des connaissances face au turn-over des compétences : cas des sociétés et d'ingénierie informatiques au Maroc", édition Ouregreg, 2007, p.64.

24 A.CHFIQI, S. ELOUSTAFID, op.cit, p.41

gérer efficacement le capital humain de l'université au travers la capitalisation des données de chaque fonctionnaire notamment ses caractéristiques personnelles, ses compétences et les capacités professionnelles. Nous considérons que cette organisation peut être une réponse à certaines insuffisances constatées précédemment à propos de gouvernance de l'université notamment en matière de pilotage de la fonction R.H. Nous croyons que la mise en place d'un système d'information n'a de réelle valeur ajoutée que s'il est vu dans le cadre d'un besoin stratégique. A ce sujet, la conception de ce système devrait prendre en considération les besoins stratégiques de chaque université en matière de gestion des connaissances et le développement des compétences. A ce stade, cette conception du système d'information de la fonction R.H dans l'université marocaine devra prendre en considération plusieurs éléments à savoir :

- La définition des processus de fonctionnement des instances des universités ;
- La définition des processus de gouvernance et des processus de la fonction R.H;
- La clarification des responsabilités respectives de chaque acteur dans le système de l'enseignement supérieur ;
- La détermination des attributions du système d'information et des objectifs stratégiques afférents ;
- La détermination de la cartographie des compétences et l'organisation des moyens humains afférents.

La prise en considération de ces éléments est nécessaire pour la conception d'un système d'information stratégique dans l'université marocaine. Cette dernière doit procéder à une réorganisation profonde de la gestion de ses ressources humaines d'information, conduisant en particulier à la mise en place d'une direction du système d'information axée sur le développement des compétences et la gestion des connaissances. L'université devrait également définir les grands axes de la politique à conduire en matière d'accompagnement de l'informatisation de la gestion des ressources humaines, et les nouvelles technologies de communication. Ce diapositif doit être clairement formalisé en tant qu'instrument de développement d'une gouvernance de l'université axée sur l'apprentissage organisationnel.

VI- ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL A L'UNIVERSITE IBN ZOHR D'ADADIR

En s'appuyant sur les bonnes pratiques de gouvernance découlant du processus de l'apprentissage organisationnel, nous allons procéder à un diagnostic des pratiques de l'apprentissage organisationnel à l'Université Ibn Zohr pour définir quel type d'apprentissage a besoin. D'un autre côté, ce diagnostic a pour objectif de détecter les dysfonctionnements relatifs aux pratiques de ce processus ainsi que les atouts qui peuvent être développés pour une bonne gouvernance de l'U.I.Z. Pour effectuer ce diagnostic, nous avons opté pour deux démarches.

A- Les pratiques de l'apprentissage organisationnel au regard du personnel administratif et technique :

Il ressort des résultats de l'enquête menés auprès du personnel administratif et technique que l'apprentissage organisationnel n'est pas compris par la majorité des fonctionnaires vu l'aspect complexe de ce concept. Cependant, nous avons essayé de formuler des questions directes qui visent à étudier l'état des lieux de certaines pratiques de ce processus réparties selon deux aspects fondamentaux.

A-1- Les pratiques de partage des connaissances au sein de l'U.I.Z : état des lieux.

L'enquête réalisée auprès des fonctionnaires de l'ensemble des établissements de l'université Ibn Zohr nous révèle un manque sérieux au niveau des pratiques de l'Apprentissage Organisationnel. En effet, 66,7 % des fonctionnaires sondés, estiment que cette pratique des rencontres de partage et d'échanges entre les collègues dans un cadre officiel est très rare. Ces rencontres ont lieu seulement lors des situations d'urgence, motivées par le besoin. Les échanges au sein des établissements ont eu lieu le plus souvent dans les salles de réunion, l'échange n'est effectué qu'à l'occasion de réunions, même les échanges informels sont inexistantes.

Nous nous interrogeons, par ailleurs, comment faut-il procéder pour réaliser l'efficacité et l'initiative personnelles sachant que 71,4% se sentent peu autonomes et peu libres. Même les propositions et les retours d'informations semblent négligés puisque 66,7 % du personnel est rarement écouté par leurs supérieurs. De même, l'administration n'accorde que peu d'intérêt aux réalisations du personnel, 57% sont rarement reconnus. Comment donc espérer les impliquer, et favoriser leur participation si on ne les encourage pas ?

En revanche, il est à noter que le manque du partage d'expériences entre collègues enregistre 66,7%. Ce qui signifie clairement que l'interaction est déficitaire sur le plan horizontal et vertical. Les ressources humaines à l'université Ibn Zohr paraissent cloisonnées travaillant dans une sorte de « couloirs professionnels », sous forme d'actions et comportement isolés. Il est à constater que 57% ne bénéficient pas de formation. De même, la possibilité de pratiquer des stages dans d'autres services n'est pas à la portée de tous les fonctionnaires. 95% n'ont jamais eu cette opportunité. Par ailleurs, 61% ne participent pas à la définition des tâches. Cet état actuel de partage connaissances au sein de l'U.I.Z a-t-elle impacté sur les pratiques de l'organisation collective du travail. Le paragraphe suivant traite cette relation de causalité.

A-2- Pratiques de l'organisation collective du travail au sein de l'U.I.Z :

Le deuxième aspect qu'on a essayé d'étudier à travers notre questionnaire destiné pour le personnel administratif et technique de l'université concerne l'état de l'organisation collective du travail qui joue un rôle important dans le développement du processus de l'apprentissage organisationnel. Le résultat de l'enquête nous révèle un manque réel au niveau de l'adoption des pratiques qui favorisent l'organisation collective du travail. Seuls 19 % des sondés affirment travailler en équipe, contre 75 % déclarant n'avoir jamais travaillé en groupe. D'un autre côté, seuls 16 % des sondés ont signalé que leurs établissements adoptent l'approche du management de projet, alors que 80% confirment que leurs établissements n'appliquent pas cette démarche. Le résultat de l'enquête révèle aussi un manque au niveau du partage des connaissances entre les fonctionnaires, puisque 83 % signalent l'absence de possibilités de partage des expériences entre les fonctionnaires, et 70 % ont signalé l'absence des échanges entre les services administratifs. Comment ça se présente les pratiques de l'apprentissage organisationnel selon les dirigeants au sein de l'U.I.Z ?

B- Les pratiques de l'apprentissage organisationnel au regard des secrétaires généraux :

La majorité des secrétaires généraux avec qui, on a effectué l'entretien, ont confirmé que l'instauration des pratiques de l'apprentissage organisationnel est indispensable pour assurer le

développement des compétences collectives. Toutefois, ils ont signalé que cette démarche ne constitue pas une priorité pour leurs établissements, mais ils procèdent de temps en temps à l'adoption de certaines pratiques de ce processus à savoir : l'élaboration des rapports d'activités et l'adoption d'une démarche de management de projet et le travail en équipes pour encourager le partage et l'échange entre les fonctionnaires. Les résultats de l'enquête révèlent que la majorité des sondés ont affirmé que ces pratiques sont rares et concerne le traitement de certaines questions administratives. En ce qui concerne l'acquisition de nouvelles compétences, les secrétaires généraux ont confirmé que la pratique de la formation continue et les stages au sein de l'université et d'autres organismes ce sont des exemples d'actions à encourager pour doter leurs établissements de nouvelles compétences. Pour eux, et à présent, le processus d'apprentissage organisationnel ne présente, aucun impact sur le développement des compétences, ils considèrent qu'il pourrait contribuer à l'acquisition des nouvelles compétences sous condition d'instaurer une culture de partage des expériences professionnelles. Les sondés proposent aussi de mener une sensibilisation auprès des ressources humaines en vue de développer les compétences collectives. Néanmoins, ils considèrent que cette sensibilisation devra être accompagnée par des actions qui visent la motivation des ressources humaines et la création du sentiment d'appartenance chez eux, en les initiant à s'adhérer dans tout projet lancé par l'université.

C- Les pratiques de l'apprentissage organisationnel au regard des chefs d'établissements :

Selon les Doyens et les Directeurs interrogés, les établissements universitaires ne disposent pas de stratégie bien définie de partage des connaissances entre les fonctionnaires, mais nous avons constaté une prise de conscience chez eux de l'importance d'une telle approche pour augmenter la performance de leurs établissements et résoudre certains problèmes qui nécessitent une réflexion collective. Toutefois, les chefs d'établissement interrogés ont signalé qu'ils adoptent certaines pratiques qui peuvent assurer le partage des connaissances, notamment le travail en équipe et le management par projet. Ils signalent également qu'ils déclenchent souvent des réunions de coordination pour débattre des questions relatives au bon fonctionnement des établissements. Dans ce sens, les résultats des entretiens nous révèlent que les établissements universitaires ne disposent pas d'un système de capitalisation des connaissances des ressources humaines ni de système d'information dédié à la fonction R.H.

Par ailleurs, et vu l'importance du processus de communication interne dans le développement de l'apprentissage organisationnel dans le contexte de l'enseignement supérieur, nous avons soulevé l'état des lieux de ce processus, la majorité des interviewés ont précisé que leurs établissements disposent d'un service qui s'occupe de la communication. Néanmoins, les résultats de l'enquête révèlent qu'aucun établissement ne dispose d'une politique de communication interne. Cette situation constitue un handicap majeur pour le développement de l'apprentissage organisationnel²⁵. En ce qui concerne l'impact des instances des établissements universitaires notamment le conseil de l'université et les conseils des établissements, les chefs d'établissements ont signalé qu'ils ne sont pas assez satisfaits de l'impact de ces instances dans le développement de leurs établissements et l'instauration d'une gouvernance participative basée sur le management des

connaissances. Par ailleurs, ils estiment que certaines dispositions de la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur entravent le bon fonctionnement de ces instances surtout en ce qui concerne la composition et les attributions qui leur sont assignées. D'un autre côté, les chefs d'établissements proposent la mise en place d'un système d'information pour la capitalisation des connaissances de ces instances et de mettre en place des actions pour valoriser la participation des membres extérieurs dans les travaux des conseils.

A propos de méthodes adoptées pour l'acquisition de nouvelles connaissances, la majorité des entretiens ont confirmé que la méthode principale c'est le recrutement des fonctionnaires selon la disponibilité des postes budgétaires, la seconde méthode qui permet d'acquérir de nouvelles connaissances c'est la formation continue, et en troisième lieu, le redéploiement des fonctionnaires au sein des services. Ainsi, les chefs d'établissements sondés confirment que l'université peut apprendre dans un cadre organisationnel vu les compétences disponibles, mais le problème qui peut empêcher cet apprentissage est d'ordre organisationnel et stratégique. Pour eux le développement de l'apprentissage organisationnel au sein de l'université est conditionnée par la valorisation du facteur humain qui devra commencer par l'adoption d'un organigramme officiel au sein de l'université et de doter les universités d'un système d'information spécifique pour assurer la bonne gouvernance. Les résultats de notre enquête nous révèlent une convergence au niveau de l'état actuel des pratiques de l'apprentissage organisationnel. À cet effet, nous avons constatés des écarts importants par rapport aux bonnes pratiques de gouvernance découlant de ce concept. Pour combler ces écarts, nous proposerons la conception d'un modèle de l'apprentissage organisationnel.

V- L'ACCONCEPTION D'UN MODELE DE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DE L'UNIVERSITE IBN ZOHR D'AGADIR

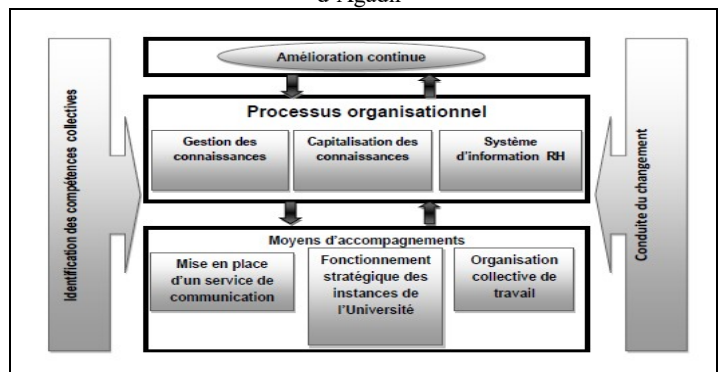
Dans ce paragraphe, nous proposons dans la figure 01, la conception d'un modèle du processus de l'apprentissage organisationnel, et ce, en s'appuyant sur trois éléments :

- Les caractéristiques spécifiques de la gouvernance des universités au Maroc dans le cadre des réformes
- Les résultats du diagnostic porté sur les pratiques de l'apprentissage organisationnel et les écarts constatés par rapport au référentiel de bonnes pratiques de gouvernance.

Le Modèle du processus de l'apprentissage organisationnel proposé en première partie relatif à la conduite du changement au sein des établissements publics.

Figure n°01

La conception d'un modèle du processus de l'apprentissage organisationnel adapté avec le contexte de l'Université Ibn Zohr d'Agadir



Source : Elaboration personnelle.

Notre modèle proposé s'articule autour de trois éléments fondamentaux à savoir : les activités qui composent le processus, la mise en place des mesures de succès et d'accompagnement, et enfin l'instauration d'un système d'amélioration continue pour le bon fonctionnement du processus.

A--Activités du modèle du processus "Apprentissage Organisationnel" :

Notre modèle du processus de l'apprentissage organisationnel s'articule autour de trois activités corrélées pour la création de la valeur ajoutée de ce processus.

A-1- Identification et management des connaissances collectives de l'U.I.Z :

Le management des connaissances au sein des organisations publiques requiert d'une importance cruciale dans les Universités qui disposent des moyens immenses au niveau des compétences sur le plan qualitatif. Les acteurs de la fonction R.H à l'U.I.Z doivent être conscients des méthodes de gestion des connaissances au sein de leurs établissements ainsi de l'importance stratégique de cet aspect en vue d'une meilleure conduite du changement. Ces acteurs doivent également encourager l'ouverture aux nouveaux courants de pensée et aux développements dans les champs de connaissances en lien avec les domaines d'intervention de l'éducation de formation, dont pourrait profiter l'université pour améliorer leurs prestations des services. De même, nous considérons que le management des connaissances au sein de l'U.I.Z devra être fondé sur des ressources humaines qualifiées qui possèdent des longues expériences administratives tout en s'appuyant sur l'acquisition, la mise à jour, le développement de divers types de savoirs en vue d'atteindre les objectifs de l'université. Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel exige une nouvelle façon dans le travail administratif qui dépasse le syndrome de la « hiérarchie », ce qui favorisera une interaction authentique entre les différentes compétences dans un climat de proximité et de partage, et garantir l'amélioration des conditions de travail des établissements de l'enseignement supérieur et leur motivation. De plus, la pratique de l'apprentissage organisationnel appelle une ambiance particulière ou les uns apprennent des autres en dépassant la hiérarchie et les écrans institutionnels qui, souvent, créent des relations artificielles.

À ce niveau, il est essentiel qu'un rapport d'ouverture soit établi entre l'individu et son statut symbolique qui semble le définir comme détenteur de savoir²⁶. Cependant, la mise en application de cette stratégie de management des connaissances au sein de l'U.I.Z, est-elle efficace pour l'accompagnement de la mise en place des processus de changement et de l'apprentissage organisationnel sans doter les établissements universitaires d'un système de capitalisation de leurs connaissances ?

A-2- Capitalisation des connaissances collectives de l'U.I.Z :

26 ELKACHRADIR, Mir A, AMRI M, "Apprentissage organisationnel et communication interne: rapport, enjeux et perspectives", 2ème Colloque international sur la "Communication dans les établissements éducatifs", 23-24 Avril 2009, Faculté Poly-disciplinaire d'Errachidia, p.5.

A partir des réflexions théoriques, les spécialistes en management stratégique en se fondant sur le concept de l'apprentissage organisationnel, voient qu'une entreprise peut tirer profit de ses propres erreurs et dysfonctionnements si elle est apprenante. De notre part, nous pensons que l'université doit investir dans cet apprentissage organisationnel en penchant sur ses pratiques, ses ressources pour les relire, les analyser de l'intérieur en vue de se réorienter et dépasser les crises ou les moments de rétention. L'apprentissage organisationnel est un processus qui favorise la modification des routines professionnelles, et installer de nouvelles pratiques et méthodes de travail. La capitalisation des connaissances s'avère être le moyen qui assure le stockage et développement de ces pratiques et ces méthodes pour qu'elles soient partagées à l'échelle de l'université. La capitalisation des connaissances est donc un élément fondamental pour instaurer l'apprentissage organisationnel. Nous considérons cette démarche comme étant une sorte de mémoire organisationnelle qui garantit la valorisation des expériences, le partage des savoir-faire et la mise en place de pratiques communes, où chaque fonctionnaire peut se développer et innover.

Dans ce contexte, comment l'U.I.Z pourra réussir ce défi à l'absence d'un système d'information R.H.

A-3 - Mise en place d'un système d'information de la fonction R.H au sein de l'U.I.Z :

Lors des entretiens menés avec les différents acteurs de l'U.I.Z, nous avons notés que l'U.I.Z adopte un Système d'Information pour gérer ses aspects pédagogiques avec la mise en place d'un logiciel A.P.O.G.E.E Toutefois, et malgré l'importance de la fonction R.H dans la gouvernance de l'université, nous avons constaté l'absence d'un système d'information dédié spécialement à la fonction R.H, nous avons constaté aussi que les décisions relatives à la gestion des ressources humaines sont dispersées entre la présidence de l'université au niveau de la division de gestion et développement des ressources humaines et les acteurs de la fonction R.H au sein des établissements universitaires notamment avec les doyens, les directeurs, les secrétaires généraux et les responsables R.H. Pour surmonter ce problème, notre modèle d'apprentissage organisationnel propose la mise en place d'un système d'information de la gestion des ressources humaines. Ce système aura pour objectif d'assurer l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication dans la gestion des pratiques administratives qui concerne les ressources humaines de l'U.I.Z. Cette démarche vise l'amélioration des différentes pratiques du processus de l'apprentissage organisationnel particulièrement celles ayant une relation étroite avec la capitalisation des connaissances susceptible d'être informatisées en vue de l'exploiter au sein de l'U.I.Z.

B-Mesures du succès du processus "Apprentissage Organisationnel" :

Dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de notre modèle du processus d'apprentissage organisationnel proposé pour l'université Ibn Zohr, nous proposons trois mesures d'accompagnements de ce processus.

B-1- La mise en place d'une politique de communication interne au sein de l'U.I.Z :

En se basant sur les références théoriques, nous pensons que la communication interne et l'apprentissage organisationnel sont deux concepts étroitement liés : la rentabilité de toute organisation

dépend de l'interaction établie entre les deux sur le plan de la réalité. L'apprentissage organisationnel permet, d'une part, de produire et de capitaliser des connaissances et des savoirs, d'autre part, d'implanter des valeurs et des pratiques managériales. C'est la communication interne qui favorise leur circulation et leur partage par l'ensemble des individus au sein de l'organisation. Il est donc clair, que les deux notions s'inscrivent dans une interdépendance nécessaire. Les résultats de l'enquête, montrent aussi que les pratiques de l'apprentissage organisationnel semblent difficiles à opérer en l'absence d'une communication interne qui prend en charge la gestion aussi bien des ressources humaines que des informations et des connaissances. Pour cela, nous proposons l'élaboration d'une politique de communication interne au sein de chaque établissement universitaire de l'U.I.Z pour accompagner la mise en place de notre modèle du processus de l'Apprentissage organisationnel²⁷.

Comment parvenir à réussir ce défi : à la fois instaurer une politique de communication interne et créer un environnement favorable à l'apprentissage organisationnel ? Cette question nous renvoie aux enjeux que les deux concepts présupposent et qu'ils appellent à éclaircir au niveau pratique. Plusieurs enjeux sous-tendent l'apprentissage organisationnel, l'installation d'une culture de cet apprentissage demande une prise de conscience de ces enjeux qui peuvent constituer de vraies entraves. Ces enjeux peuvent être symboliques notamment lorsque l'individu voit son statut et son autorité intellectuelle et symbolique bafoués et non reconnus²⁸. Sur le plan communicationnel, les rituels classiques de la communication opératoire bloqueraient cet apprentissage organisationnel puisque ces rituels définissent le destinataire comme source de prescriptions, d'injonctions et de consignes à appliquer sans discussion. Bien plus, ce qui peut entraver l'apprentissage organisationnel c'est aussi les résistances voire les réticences quand la situation nous énonce au changement d'une attitude, d'un comportement, d'une conduite ou d'une pratique. Ces enjeux peuvent relever également d'un ordre sociocognitif, les représentations, les préjugés empêchent les individus et les groupes d'apprendre puisque cette situation équivaut pour eux à un acte d'ignorance, d'indignation voire une certaine incrédule.

B.2- La mise en place d'un plan quadriennal pour une gestion stratégique des instances de l'U.I.Z :

La loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur a doté les universités marocaines des instances délibératives en vue d'une meilleure gestion stratégique axée sur l'implication de toutes les composantes de l'université ainsi que les personnalités du mode socio-économique. Cependant, les résultats de l'enquête nous montrent que plusieurs dysfonctionnements entravent le bon fonctionnement de ces instances notamment le conseil de l'université Ibn Zohr. Nous avons constaté que ce conseil ne dispose pas d'un plan stratégique pour le développement de l'université, ce qui amène cette instance à gérer les affaires opérationnelles au lieu de se pencher sur le volet de développement de l'université. D'un autre côté, et à la lumière des résultats de l'enquête, nous considérons que le fonctionnement de ces instances n'ont pas pu développer l'approche collective et la gestion participative au sein de

l'université. Cette incapacité est due, à notre avis, à l'absence d'une vision stratégique et commune pour l'ensemble des composantes, ce qui encombre l'esprit d'appartenance à l'université et développe par voie de conséquence, une approche basée sur le management des connaissances. A ce sujet, nous considérons que l'adoption d'un plan quadriennal de l'université Ibn Zohr permet à notre modèle du processus de l'apprentissage organisationnel de fonctionner dans un cadre propice pour le management collectif des compétences de l'université ainsi que les compétences extérieures de l'université. Nous signalons, dans ce contexte, l'importance de créer des liens stratégiques entre le conseil de l'université et les conseils des établissements. Ces liens permettent aux décideurs d'avoir plus de visibilité sur les axes de développement de l'université tout en se référant à une base plus large des connaissances de l'université. Dans ce sens, il serait donc intéressant de mettre en place un tableau de bord et un dispositif des indicateurs pour le pilotage de ces instances en vue d'orienter leur fonctionnement vers des actions qui visent le développement de l'apprentissage organisationnel ainsi que l'organisation collective du travail.

B-3- Instauration d'une organisation collective du travail au sein de l'U.I.Z :

Nous avons identifié au travers les résultats de l'enquête relative aux pratiques de l'apprentissage organisationnel que l'organisation administrative au sein de l'U.I.Z est fondée principalement sur la gestion individuelle des ressources humaines. A cet effet, et pour assurer le bon fonctionnement de notre modèle, il faudrait renforcer la culture de l'encouragement des pratiques de gestion qui favorisent l'organisation collective du travail au sein de l'université, telles exemples du management par projet et le travail en équipes. L'organisation collective du travail au sein de l'université Ibn Zohr devrait se fonder sur l'autonomie et la responsabilité des fonctionnaires pour les inciter à travailler en équipe. Cette approche a pour objectif d'impliquer d'avantage les ressources humaines dans les pratiques collectives de management, ce qui développera chez eux l'approche de polyvalence la pratique des outils de gestion des compétences collectives comme il a été proposé dans modèle du processus de "l'Apprentissage organisationnel".

VI- CONCLUSION

Au terme de cet article, nous croyons que la conduite du changement dans les universités marocaine passe par le développement de leurs compétences. Selon les exigences de l'autonomie, les universités sont appelées à disposer de ressources humaines qualifiées selon les normes et standards internationaux. Dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur au Maroc, il devient nécessaire de renforcer les capacités collectives pour devenir plus performant. Même si la loi 01-00 pour l'organisation de l'enseignement supérieur a élargi les attributions des universités, celles-ci ne disposent pas des compétences pour les réaliser. Pour cela, deux processus relatifs aux ressources humaines doivent être mis en place, la réhabilitation et la valorisation. La réhabilitation des ressources humaines consiste à élaborer des plans de formation adéquate et en cohérence avec les exigences de la réforme universitaire. La valorisation des ressources humaines consiste à mettre en place un dispositif pour motiver les compétences individuelles et créer un sentiment d'appartenance chez eux. Parmi les éléments fondamentaux de ce dispositif, l'adoption d'un statut particulier pour le personnel de l'enseignement supérieur, ainsi que l'adoption d'un organigramme officiel au sein des établissements universitaires, en vue de responsabiliser les acteurs de la fonction R.H et améliorer leurs conditions de travail rémunération. Dans cet

27 Elkachradi,R, Mir,A, Ennaciri,H " Apprentissage organisationnel et Communication Interne : vers une nouvelle approche pour la conduite du changement au sein de l'université marocaine : cas de la FLSH d'Agadir", 26 Congrès International de l'AIPU " Réformes et Changements Pédagogiques dans l'Enseignement Supérieur", Rabat, 17-21 Mai 2010, p. 7.

²⁸ Op.cit.

esprit, il est important de mettre en application l'article 17 de la loi 01-00 pour permettre aux universités marocaines la possibilité d'octroyer des indemnités complémentaires à leurs personnels à titre d'encouragement et d'émulation, à partir de leurs recettes propres provenant des travaux de recherche et des prestations de services.

Comme toute recherche, nous croyons que des limites sur le plan théorique, pratique et méthodologique, peuvent être mises en évidence. Sur le plan théorique, nous avons été confrontés par une rareté des recherches qu'ont traitées la mise en application de l'apprentissage organisationnel dans les services publics et plus particulièrement dans les établissements de l'éducation et de formation. Cette situation n'a pas permis de confronter d'avantage nos idées et nos résultats obtenus dans le cadre cette recherche. Sur le plan pratique, nous signalons que notre recherche a étudié une seule université dans le système de l'enseignement marocain ce qui rend difficile la généralisation des résultats obtenus à l'ensemble des Universités marocaines. D'un autre côté, nous considérons que notre modèle reste limité à l'Université Ibn Zohr. Cependant, pour la mise en place de cet outil dans d'autres universités, nous proposons de suivre notre méthodologie de diagnostic pour définir les caractéristiques de chaque université.

Une autre limite sur le plan méthodologique est due au fait que notre modèle a pris en considération uniquement le personnel administratif et technique de l'université. Or, nous signalons que le corps des enseignants chercheurs représente un atout stratégique, et une prote feuille des compétences très riche pour les universités tant que sur le plan qualitatif que quantitatif.

En s'appuyant sur les limites présentés sur le plan théorique, nous croyons qu'il est important de prolonger notre recherche en travaillant sur plusieurs voies qui consistent particulièrement à approfondir la problématique sur le développement du processus l'apprentissage organisationnel et l'approche processus de fonction R.H et procéder à l'identification des nouveaux rapports entre ces concepts pour améliorer la performance organisationnel des universités marocaines. La première perspective de nos recherches consiste à poursuivre ce travail en réalisant des diagnostics quantitatifs et qualitatifs sur les autres universités marocaines et les académies de l'éducation et de formation afin de vérifier et d'approfondir certaines questions émises à l'issue de nos interventions et dans le but, notamment, de parvenir à généraliser nos résultats. La deuxième perspective consiste à impliquer les enseignants chercheurs dans la conception du processus de l'apprentissage organisationnel pour deux raisons. Le premier réside dans le fait que cette catégorie représente un pourcentage dans la composition des ressources humaines dans les universités marocaines, et disposent des compétences importantes dans plusieurs domaines. Le deuxième raison consiste à exploiter le processus de l'apprentissage organisationnel dans le développement de l'aspect pédagogique dans les universités marocaines, ce qui représente un outil efficace pour améliorer le rendement interne et externe des universités marocaines.

Il nous semble aussi important de mettre le facteur humain au centre de tout projet de réforme de l'université marocaine, et de le considérer comme étant un levier stratégique pour une meilleure conduite de changement. D'une autre côté, nous proposons d'évaluer l'expérience du plan d'urgence sur le fonctionnement des universités marocaines fin 2012. Cette démarche servira d'après les résultats de notre recherche de capitaliser les points forts de plan, et de procéder à l'amélioration des points faibles pour adopter des actions correctives dans la prochaine réforme.

Références bibliographiques :

- (1) Article 4 de la loi 01-00 portant l'organisation de l'enseignement supérieur.
- (2) Projet des Nations Unies pour le développement.
- (3) Sobhi Tawil, Sophie Cerbelle, Amapola Alama, Rapport sur "Education au Maroc: Analyse du secteur", U.N.E.S.C.O, 2010, p.19.
- (4) Rapport sur l'enseignement en Afrique, 04 février 2008.
- (5) État des lieux problématique : Ressources Humaines, "Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Éducation- Formation" Mai .2008, p19.
- (6) État des lieux problématique « Ressources Humaines » "Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Éducation- Formation" Mai 2008, p.14.
- (7) Probst, G. & Büchel, B. La pratique de l'entreprise apprenante .Paris : Les Éditions d'Organisation, 1995, p.85.
- (8) La Commission Spéciale pour l'Education et la Formation (C.O.S.E.F) a été créée dans le but de mettre en œuvre de nouvelles réformes de l'éducation au Maroc. La charte de cette commission souligne « la centralité de la réforme dans le développement et d'approfondissement des valeurs de citoyenneté vigilante et responsable ».
- (9) Lahlou Loubna, "La réforme de l'Université marocaine entre idéal organisationnel et réalité pratique. Colloque international organisé par l'université Paris VIII à l'occasion de son quarantième anniversaire, 11-14 mai 2009.
- (10) Article 50 de loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités françaises.
- (11) Le rapport du conseil de l'enseignement supérieur publié en 2008, p.31.
- (12) Pour accompagner la réforme universitaire, et dans le cadre de coopération avec les universités françaises, le Maroc, a mis en place le logiciel "Apogée" pour gérer ses affaires pédagogique.
- (13) Il s'agit de l'Université Cadi Ayad de Marrakech au Maroc.
- (14) E. Bencheikh, "Le contrôle de gestion dans les universités : Cas des Universités Marocaines" Thèse de doctorat 2011.
- (15) H. Boisvert « Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires », Montréal, juin 2007, p.71.
- (16) Bernard Augé, Gérald Naro, Alexandre Vernhet, "le contrôle de gestion au service du gouvernement de l'université : propos d'étape sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française", Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France, 2010, p.2.

