



COTA asbl
Rue de la Révolution, 7
1000 Bruxelles
Belgique

Tél. : 32 2 218 18 96

Fax : 32 2 223 14 95

info@cota.be

<http://www.cota.be>

Banque : 068-0777310-76

TVA : BE 420 280 412

ETUDE SUR LES CHANGEMENTS D'ATTITUDES NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE D'UN PROJET DE GESTION DE LA CONNAISSANCE DANS LE SECTEUR DES ONG

Geneviève GEORGES

Décembre 2006

TABLE DE MATIERES

PREFACE	4
1 INTRODUCTION	5
2 PRESENTATION DE LA DISCIPLINE.....	7
2.1 NAISSANCE D'UNE NOUVELLE DISCIPLINE	8
2.1.1 La Première vague	8
2.1.2 Dans le monde du développement : influence de la Banque mondiale ?.....	8
2.1.3 La Deuxième génération	9
2.1.4 Lien avec le concept des <i>organisations apprenantes</i>	9
2.1.5 Vers la Troisième vague ?.....	10
2.2 QUELQUES DEFINITIONS	10
2.2.1 Données, informations et connaissances :	10
2.2.2 Connaissances tacites et explicites	10
2.2.3 Particularité francophone : et les savoirs et savoir-faire?.....	11
2.2.4 Définition de la gestion de la connaissance.....	11
2.3 QUELQUES CONCEPTS FONDATEURS :.....	13
2.3.1 La simple et la double boucle d'apprentissage	13
2.3.2 La spirale de création des connaissances	14
2.3.3 Partage de la connaissance versus sa capitalisation ?.....	15
2.3.4 Lien avec la gestion de la qualité?	16
2.3.5 Lien avec la gestion du changement ?.....	16
2.4 LES RAISONS POUR FAIRE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES.....	17
2.4.1 Les raisons classiques.....	17
3 LA GESTION DE LA CONNAISSANCE ET LE SECTEUR DU DEVELOPPEMENT	18
3.1 LA GESTION DES CONNAISSANCES, EST-CE DIFFERENT POUR LE SECTEUR NON-MARCHAND ?.....	19
3.2 LES RAISONS POUR FAIRE DE LA GC : QUELQUES CAS D'ONG BELGES.....	20
4 LES DIFFICULTES ET RESISTANCES RENCONTREES	22
4.1 LES DIFFERENTS TYPES DE RESISTANCES.....	23
4.2 LES PRINCIPAUX FREINS A LA GC.....	23
4.3 CES FREINS SONT-ILS EGALEMENT OBSERVES DANS LES ONG ?.....	24
4.3.1 Premiers constats :	28

4.4	DES OBSTACLES OU DES AVANTAGES PROPRES AU SECTEUR DU DEVELOPPEMENT ET DES ONG?.....	29
4.4.1	Des avantages ?.....	29
4.4.2	Des handicaps ?.....	30
4.5	LA GC ET LES ONG : AUTRES PISTES DE REFLEXION ?.....	32
4.5.1	Beaucoup d'ONG sont déjà conscientes de la nécessité de capitaliser	32
4.5.2	Le défi de l'environnement interculturel	33
4.5.3	Proximité avec les acteurs locaux et connaissances locales	34
4.6	DES SOLUTIONS OU DES PISTES POUR LEVER LES RESISTANCES ?	35
4.6.1	Manque de temps	36
4.6.2	Faible compréhension des concepts et bénéfices de la GC, communication insuffisante.....	37
4.6.3	Les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel	38
4.6.4	Pas d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes	39
4.6.5	Difficulté à changer la culture de l'entreprise	40
4.7	QUELQUES RECOMMANDATIONS GENERALES POUR LA CONDUITE D'UN PROJET DE GC ..	41
5	CONCLUSIONS.....	42
6	ANNEXES.....	44
	Annexe 1. Une liste des ressources	45
	Annexe 2. Trois ONG et la gestion de la connaissance.....	47
	Annexe 3. Glossaire.....	49
	Annexe 4. Bibliographie.....	51
	Annexe 5. Liste des abréviations et acronymes	54

PREFACE

La gestion des connaissances est un sujet qui commence à susciter un intérêt dans le secteur des ONG.

Cité initialement parmi les possibles critères d'évaluation des ONG dans le cadre du « screening » pour l'agrément programmes, ce domaine a pour nous un intérêt bien au delà de ce cadre. Nous sommes convaincus que les ONG pourraient réellement bénéficier d'une meilleure gestion des connaissances, tant au sein des ONG qu'au sein du secteur.

Comme la plupart des études réalisées par le COTA, celle-ci est basée sur l'observation de pratiques existantes dans le secteur des ONG, et vise à participer à la capitalisation des connaissances dans ce domaine.

Pour la réaliser, le COTA a bénéficié d'un appui en personnel grâce aux subventions du fonds Maribel Social de la Commission Paritaire 329. Il a également bénéficié de subsides de la DGCD, à travers l'action d'étude-recherche sur l'information et la communication de son programme quinquennal.

Ce travail est un premier pas ; nous espérons qu'il contribuera au renforcement des ONG de développement dans ce domaine de la gestion des connaissances.

Colette Acheroy, Secrétaire Générale du COTA.

1. INTRODUCTION

La **gestion des connaissances** est une discipline qui vise à organiser les connaissances au sein d'une organisation. Elle répond à plusieurs objectifs : la création de nouvelles connaissances, la formalisation de connaissances existantes, la diffusion et le partage des savoirs et des savoir-faire ainsi que l'exploitation et le renouvellement des connaissances.

Depuis plus de dix ans déjà le concept de gestion de la connaissance est couramment mis en œuvre avec plus ou moins de bonheur dans les entreprises et sociétés privées. À de rares exceptions près, principalement dans le monde anglo-saxon, le secteur associatif, dont les ONG de développement, est très peu familiarisé avec ce concept. Très peu de documents ont été produits et les pratiques en la matière restent encore assez limitées. Par la nature particulière de leur mission, les ONG pourraient gagner à développer des systèmes de gestion des connaissances adaptées à leurs besoins spécifiques. Elles opèrent dans un environnement de plus en plus exigeant qui se caractérise par une concurrence accrue pour l'accès aux fonds d'aide. Elles doivent sans cesse démontrer leur crédibilité dans l'action et sur le terrain. Mais elles ressentent aussi le besoin de capitaliser leur expérience et de développer de nouvelles pratiques pour conserver leur pertinence et améliorer leur efficacité.¹

Bien sûr, la discipline qui s'est développée dans le secteur privé peut inspirer le secteur des ONG, en faisant attention, toutefois, à ne pas faire du « copier/coller », le secteur associatif du développement ayant ses particularités et ses besoins spécifiques.

Si l'intérêt de la gestion des connaissances est largement reconnu dans le secteur privé, l'expérience montre que cette nouvelle approche ne va pas de soi. Son succès dépend de différents facteurs, dont un des principaux est le facteur humain. Les résistances aux changements induits par la gestion de la connaissance s'avèrent souvent très fortes.

L'objet de cette étude succincte est de mettre en évidence quels sont les freins les plus fréquents et de rechercher quels seraient les changements d'attitude nécessaires pour les surmonter et améliorer ainsi les chances de réussite d'un projet de gestion des connaissances dans le secteur des ONG.

En s'inspirant des freins les plus couramment observés dans le secteur privé, nous avons comparé ceux-ci avec ceux qui sont susceptibles ou non d'apparaître dans l'environnement associatif du développement. Nous avons basé l'étude sur la bibliographie spécialisée dans ce domaine, mais aussi sur l'expérience pratique de trois ONG belges : Médecins Sans Frontières, Vétérinaires Sans Frontières et Handicap International. Ne s'agissant pas d'une étude exhaustive, les conclusions tirées ont une valeur indicative.

Un objectif corollaire est de familiariser les ONG avec le concept de gestion des connaissances. Au delà des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont leur part de responsabilité dans l'émergence de cette nouvelle discipline, la gestion des connaissances est devenue une question incontournable pour les organismes publics ou privés, et notamment associatifs, qui désirent développer leurs capacités à s'adapter à un monde qui change de plus en plus vite.

1 L'apprentissage organisationnel dans les ONG (Britton B.), dans Praxis Paper 3, INTRAC, Oxford, Mars 2005 p.4

2. PRESENTATION DE LA DISCIPLINE

2.1 NAISSANCE D'UNE NOUVELLE DISCIPLINE

La gestion des connaissances (GC) est née dans les années 90 et a été considérée dès le départ comme un concept très large. Les revues de la littérature scientifique suggèrent qu'elle est issue d'un « croisement » entre les sciences du management, les sciences de l'organisation et des systèmes d'information.²

La GC est donc « multidisciplinaire », même si ses racines viennent des sciences de l'organisation. L'auteur le plus influent dans cette discipline est Nonaka I. Et plus précisément, son plus célèbre ouvrage co-écrit avec Takeuchi H. : *Knowledge Creating Company*, publié en 1995, est considéré comme marquant la naissance de la discipline.³

2.1.1 LA PREMIERE VAGUE

Avec le développement des nouvelles technologies, la masse des informations disponibles et la vitesse à laquelle celles-ci sont transférées augmentent rapidement.

Au départ, la GC était surtout l'affaire des informaticiens et de l'ingénierie des systèmes d'information. L'apparition d'Internet a été comme un cadeau des dieux pour les multinationales qui ont pu développer, grâce par exemple à l'Intranet, des logiciels de partage de leurs savoirs à distance. Le mot-clé de l'époque était *best practices* (meilleures pratiques), remplacé ensuite par l'expression plus politiquement correcte de *lessons learned* (leçons apprises).⁴

C'est dès cette époque que la connaissance se profile comme un *produit* ou un *actif* à capitaliser et à valoriser. Notre époque devient le théâtre de transformations si puissantes que certains observateurs n'hésitent pas à parler de troisième révolution industrielle : celle des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Une révolution qui nous permettra d'atteindre le nouvel âge numérique du savoir.⁵

2.1.2 DANS LE MONDE DU DEVELOPPEMENT : INFLUENCE DE LA BANQUE MONDIALE ?

La Banque mondiale (BM) s'est très vite intéressée au potentiel des nouvelles technologies et, surtout, à ce que pouvait apporter une meilleure valorisation des savoirs. Dès 1996, James Wolfensohn, président de la BM, lance le concept de *Banque du savoir* (*Knowledge Bank*) et le Rapport annuel sur le développement dans le monde en 1998 s'intitulera « Le Savoir au service du développement ». Dans ce rapport, l'institution met en avant le rôle que chaque acteur du développement peut jouer pour contribuer à la réduction des inégalités face au savoir : servir d'intermédiaire dans le transfert des connaissances et mieux gérer les masses croissantes de *leçons apprises* du développement.⁶

2 Knowledge Management : Birth of a Discipline (Ponzi, Leonard J.), in Knowledge management lessons learned: what works and what doesn't (sous la direction de Michael E.D. Koenig and T. Kanti Srikantaiah), Collection ASIST, Medford, N.J, USA, 2004 p.9

3 Idem, (Ponzi, Leonard J.), p.21

4 Three Stages of Knowledge Management (Koenig, Michael E.D. et Srikantaiah T. Kanti), in Knowledge management lessons learned : what works and what doesn't (sous la direction de Michael E.D. Koenig and T. Kanti Srikantaiah), Collection ASIST, Medford N.J., Etats-Unis, 2004, p.4

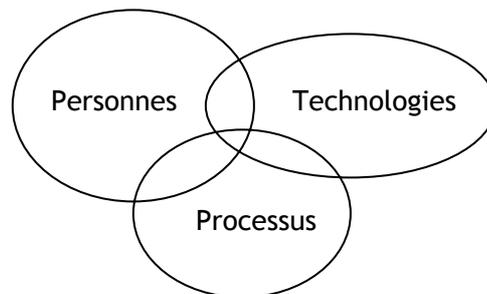
5 Vers les sociétés du savoir. Rapport mondial de l'UNESCO, Editions UNESCO, Paris, 2005, p.24

6 Le Savoir au service du développement. Rapport sur le développement dans le monde (Résumé), Banque Mondiale, Washington, 1998, p.7

2.1.3 LA DEUXIEME GENERATION

Il est assez vite apparu, que les premières approches de GC étaient trop pensées en termes technologiques au détriment des composantes humaines et sociales. La GC 2^e *génération* connaît l'implication croissante des spécialistes en ressources humaines et des sciences de l'organisation. On parle alors d'approche systémique qui intègre différentes dimensions de la GC. Les dimensions organisationnelles, humaines et technologiques sont intégrées dans une même vision :

Schéma⁷ :



Dans ce cadre de l'approche plus centrée sur le facteur humain, deux sources sont particulièrement citées:

- Peter Senge, spécialiste des organisations apprenantes, a écrit *The Fifth Discipline*, en 1990, puis *La Danse du changement* en 1999.
- Et le binôme Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takuchi, spécialistes du succès des entreprises japonaises. En deux mots, ce succès est attribué à leur capacité à découvrir et convertir les connaissances tacites et explicites (voir la spirale d'apprentissage plus loin).

Le nouveau mot-clé de la GC, deuxième génération, est *communauté de pratiques*.⁸

2.1.4 LIEN AVEC LE CONCEPT DES ORGANISATIONS APPRENANTES

Le concept des *organisations apprenantes* (ou *learning organisations*) est lui plus ancien que celui de la gestion des connaissances, il date des années 60. Depuis le début, les deux approches visent à développer pour l'entreprise ses avantages compétitifs.

De manière évidemment schématique, on pourrait dire que la GC se penche sur la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation de la connaissance, tandis que le concept des *organisations apprenantes* vise le renforcement des capacités des organisations à réfléchir et recadrer leurs propres expériences, elle cherche surtout l'épanouissement de la créativité individuelle des employés détenteurs du savoir.

De plus en plus, les concepts de GC et des *organisations apprenantes* sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature. Surtout depuis l'avènement de la GC 2^e *génération* qui justement met l'accent sur le facteur humain. La GC adopte les méthodes des organisations apprenantes qui sont simplement facilitées par l'apport des nouvelles technologies de l'information.⁹

7 Schéma vu dans L'apprentissage organisationnel dans les ONG (Britton B.), op.cit., p.54

8 Op.cit.(Koenig, Michael E.D. et Srikantaiah T. Kanti) , p.5

9 Knowledge Management and organisational learning for Development (Pasteur K.; Pettit J.; Van Schagen B.), in KM4Dev Workshop 2006 Background paper, Institute of Development Studies, London, 2006, p. 5 (document téléchargeable sur : www.ids.ac.uk or www.km4dev.org)

2.1.5 VERS LA TROISIEME VAGUE ?

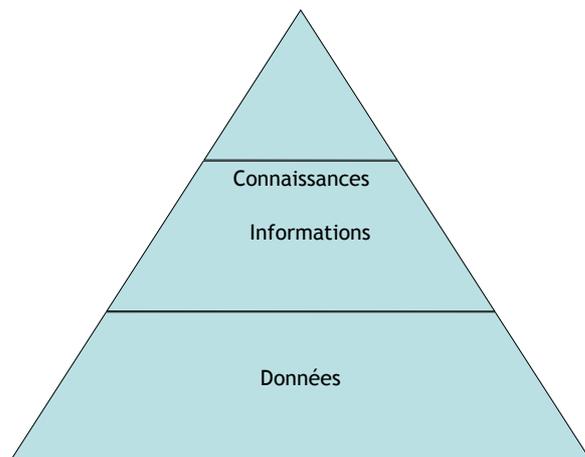
La troisième vague, émergente en 2001, se penche sur la question de la classification et l'organisation de toutes ces connaissances partagées, capitalisées et sauvées dans des *banques de connaissances*. La question est de pouvoir récupérer, facilement et rapidement, la connaissance utile quand on en a besoin. La troisième vague implique une troisième profession : les experts de l'indexation et de la taxinomie. Le mot-clé de la troisième vague ou génération est *gestion du contenu* (ou *content management*).¹⁰

2.2 QUELQUES DEFINITIONS

2.2.1 DONNEES, INFORMATIONS ET CONNAISSANCES

La connaissance peut se définir comme l'ensemble des ressources immatérielles (ou intellectuelles) qui permettent d'agir avec compétence dans un contexte bien délimité. Elles sont le résultat d'informations bien comprises et assimilées, résultant de l'interprétation de données convenablement choisies et mises en contexte.

Ceci nous permet de faire une distinction entre les connaissances, les informations et les données, des concepts qui, dans le monde des nouvelles technologies de l'information et la communication, sont étroitement liés. Voici comment ils sont souvent schématiquement présentés :



Ainsi, la série de lettres et de chiffres ci-après « SN 0713/0705/13 » représente des données. Hors contexte, elles ne font pas sens. Mais une fois interprétées, les données deviennent une information précieuse; « le départ du vol SN 0713 est prévu à 07h05 à la porte 13 » pour une personne qui veut prendre cet avion. Finalement, imaginons qu'un collègue ait justement averti cette personne la veille : *c'est un tout petit avion et l'enregistrement des passagers va toujours très vite*. Cette personne pourra agir en conséquence, s'abstenir d'arriver deux heures avant le départ et voyager de manière plus détendue qu'une autre personne qui n'aura pas pu bénéficier de l'expérience d'autres voyageurs.

2.2.2 CONNAISSANCES TACITES ET EXPLICITES

On distingue souvent deux types de connaissances ; les connaissances explicites qui sont formalisables, *capitalisables* et les connaissances tacites, ou implicites et cachées. C'est cette dernière catégorie qui intéresse plus particulièrement les managers de la connaissance : elles représentent par leur nature informelle un défi pour être transformées et gérées. Mais ces connaissances tacites sont également celles qui sont le résultat - dans un domaine donné - de la pratique, de l'expérience, et même plus, de l'expérimentation successive des travailleurs. Elles sont ainsi susceptibles de générer de nouvelles connaissances, mais aussi de disparaître, si les travailleurs en question quittent l'organisation sans *passer la main* à leurs successeurs.

¹⁰ Op.cit. (Koenig Michael E.D.), p. 5-7

2.2.3 PARTICULARITE FRANCOPHONE : ET LES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE?

La discipline et le concept de « gestion des connaissances » viennent du monde anglophone. Or, pour signifier « savoir » ou « connaître », l'anglais utilise le même terme *knowledge*. Anna Denning a consacré sa thèse à la question : existe-t-il des différences de vue entre anglophones et francophones dans le domaine du *Knowledge Management* ? Malgré le grand nombre de définitions du concept de gestion des connaissances, et des articulations conceptuelles possibles à partir de termes aussi usités que « connaissance » ou « savoir », l'auteur n'a pu répondre par l'affirmative. Les différences de vue sont aussi importantes entre auteurs d'une même langue qu'entre ceux de langue différente.¹¹ Nous sommes dans une discipline qui vient juste d'atteindre une certaine maturité. Elle a donc donné lieu à plusieurs typologies des connaissances et des savoirs dans l'entreprise.

Par souci d'économie, et considérant le caractère succinct de la présente étude, nous proposons de considérer *connaissance* et *savoir*, comme des synonymes.

Les distinctions essentielles à retenir sont :

- Connaissance (ressource pour agir avec compétence) et information (données utilisables) ;
- Connaissance tacite (savoir-faire) et connaissance explicite (savoir).

Notons enfin que pour certains praticiens, les connaissances explicites, à partir du moment où elles sont capturées et formalisées sont, en fin de compte, des informations. A partir de là, les connaissances ne seraient *par nature* que d'un seul type: tacite.

« La confusion et la déception sur la gestion du savoir aujourd'hui viennent en grande partie d'un manque de clarté (entre information et savoir). Les organisations investissent dans les systèmes pour recueillir, traiter et diffuser de l'information et la baptisent « savoir ». Mais le savoir, par définition, ne peut être transformé en objet et « donné » à autrui. Le savoir ne se diffuse que lorsqu'il existe des processus d'apprentissage, grâce auxquels les individus développent de nouvelles capacités pour agir efficacement. Si la technologie de l'information est indispensable pour permettre la propagation de l'information, elle n'est pas en mesure de « recueillir » et de « conserver » le savoir » ; seuls les individus peuvent le faire. »¹²

2.2.4 DEFINITION DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE

Une définition parmi (beaucoup) d'autres :

La **gestion des connaissances** (GC) est une discipline qui vise à organiser les connaissances au sein d'une organisation. Elle doit aider à créer de nouvelles connaissances, à formaliser les connaissances existantes, puis à les diffuser et à les partager ainsi qu'à s'assurer de leur utilisation et de leur renouvellement.

11 A study of concepts of Knowledge Management as Expressed in the French and English languages (Denning A.), The University of York, Royaume-Uni, mars 2004, p.61

12 La Danse du changement (Senge P.), Editions Générales First, Paris, 1999, p. 504

Ce type de définition, fonctionnelle, est courant dans la littérature, mais une définition, plutôt économique, peut être : « valoriser le capital intellectuel d'une entreprise ».¹³

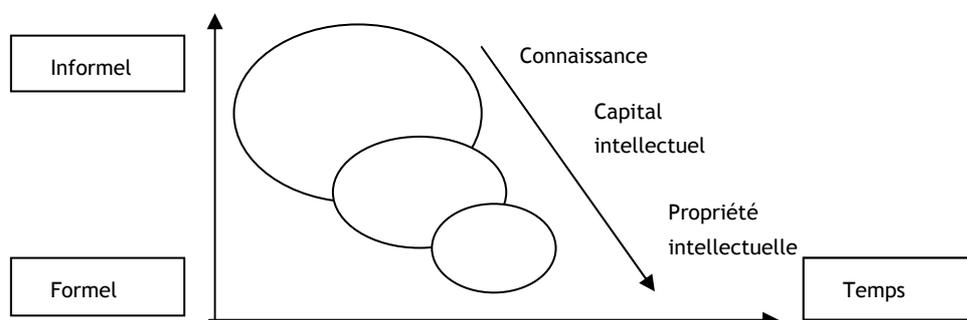


Figure 1.¹⁴

Tableau : Exemple d'activités relatives à la Gestion des connaissances.¹⁵

Les connaissances utiles	Passé	Présent	Futur
Interne	Archivage des documents en papier et électroniques	<ul style="list-style-type: none"> - Data mining¹⁶ - Capitalisations - Base de connaissances (ex : leçons apprises) - Intranet - Communautés de pratiques (collègues) - Forum en ligne - Chat / e-mail, - Parrainage (mentor) - Aide entre pairs 	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming - Expérimentation
Externe	Centres de documentation	<ul style="list-style-type: none"> - Centres de documentation. - Internet - Communautés de pratiques - Organismes professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Veille - Benchmarking¹⁷

13 Le Manuel du Knowledge Management (Prax J.Y.), Dunod, Paris, 2003, p.23

14 Figure inspirée des notes de cours La gestion des connaissances en entreprise de M. P. Colin, Professeur à l'ULB, Section information et documentation.

15 L'idée de ce tableau est venue d'une discussion avec Alain Tihon, Consultant en système d'information et de connaissance (Spin Out sprl <http://www.spinout.be>).

16 Le Data mining est un processus d'extraction de connaissances valides et exploitables à partir de grands volumes de données. (fr.wikipedia.org)

17 Le benchmarking (ou analyse comparative) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. (fr.wikipedia.org)

2.3 QUELQUES CONCEPTS FONDATEURS

2.3.1 LA SIMPLE ET LA DOUBLE BOUCLE D'APPRENTISSAGE

(Chris Argyris & Donald Schön)

« Il ne suffit pas d'agir pour apprendre. Cela s'applique aux individus comme aux organisations. Sinon, ce seraient les plus âgés les mieux formés et les entreprises les plus anciennes les plus performantes. Ce n'est pas le cas. » *Comment rendre l'action formatrice ?* C'est la question à la base des travaux de Chris Argyris et Donald Schön qui ont développé la théorie de la double boucle.¹⁸

Le problème est que beaucoup de personnes ne savent pas apprendre, surtout celles qui s'estiment intelligentes et occupent des postes clés. La plupart d'entre elles excellent dans une approche classique de résolution des problèmes, mais ne peuvent se résoudre à scruter plus en profondeur les facteurs sur lesquels elles pourraient agir : c'est-à-dire, ceux dont elles sont directement responsables : leurs propres croyances, attitudes et comportements.¹⁹ Elles sont imprégnées de leurs routines défensives qui limitent l'apprentissage à une « simple boucle ».

La réflexion en « simple boucle » peut être vue comme un moyen d'améliorer la façon dont les règles et les procédures sont appliquées dans la pratique. On parle aussi de réflexion « en boîte », car les présupposés qui sous-tendent ces règles et procédures ne sont pas remis en cause. C'est une attitude essentiellement pragmatique.²⁰

L'apprentissage en « double boucle » ose mettre en doute les présupposés et les principes à la base des procédures. On parle de réflexion hors contraintes. L'apprentissage en double boucle peut avoir des conséquences très importantes en termes de remise en question. Elle peut même déboucher sur l'apprentissage en triple boucle : la remise en question des principes et des présupposés de l'organisation elle-même !²¹

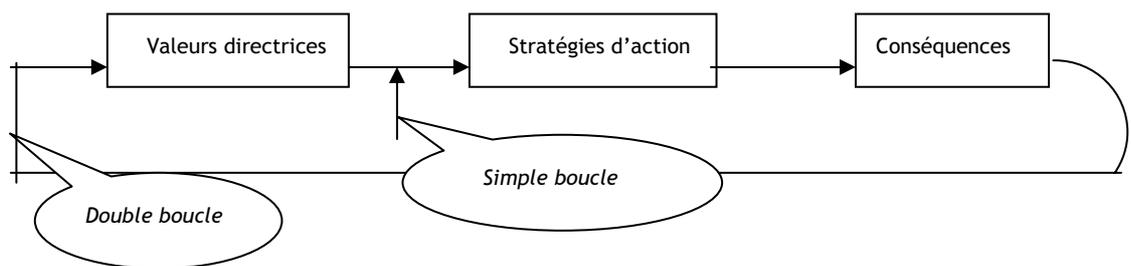


Figure 2.²²

18 Management et sciences cognitives (Bouvier A.), dans la collection Que sais-je ? vol. 3711, PUF, Paris, 2004, p.73

19 Teaching Smart People How to Learn (Argyris, C.), in Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

20 Op. cit. (Britton B.), p.49

21 Idem (Britton B.)

22 Savoir pour agir (Argyris C.), Dunod, Paris, 2003, p.67

Pour être un peu plus concret, voici un exemple donné par Chris Argyris :

« J'ai travaillé avec une entreprise qui menait une action de qualité totale. (...) En l'occurrence, un consultant en qualité totale travaillait avec la direction générale pour mener à bien une série d'enquêtes et de réunions afin d'aider les quarante agents de maîtrise à identifier neuf domaines dans lesquels ils pourraient resserrer les procédures et réduire les coûts. (...) L'initiative atteignit ses objectifs et permit de réaliser des économies plus importantes que prévues. Le PDG était enthousiaste pour fêter ce qui, de toute évidence, était une victoire pour le personnel concerné. (...) Tout au long de la mise en œuvre, j'avais eu des conversations régulières avec les agents de maîtrise, et j'avais été frappé par deux remarques qui revenaient souvent. D'abord à quel point il avait été facile pour les agents d'identifier les neuf domaines en question puisqu'ils connaissaient à l'avance les sources d'inefficacité les plus graves. Ensuite, ils se plaignaient qu'il aurait fallu depuis longtemps prendre les mesures qui s'imposaient dans ces neuf domaines. Comme l'exprimait un agent de maîtrise : *heureusement qu'il y a la qualité totale !*

J'ai demandé à plusieurs agents depuis combien de temps ils connaissaient les neuf domaines à problèmes. « Cela fait trois à cinq ans », me répondit-on. Alors pourquoi, ils n'avaient jusque-là pris aucune mesure ? Aucun des agents de maîtrise n'hésita à répondre à cette question. Ils invoquèrent l'aveuglement et le caractère timoré de la direction, la concurrence entre services internes, (...) Dans tous les cas invoqués, c'était apparemment à quelqu'un d'autre de résoudre les problèmes. Ces agents de maîtrise étaient des honnêtes hommes, il fallait donc chercher les responsables ailleurs.

Que se passait-il vraiment dans cette entreprise ? Il y avait deux problèmes. Le premier est la réduction de coûts. Le deuxième concerne l'existence d'un groupe de salariés qui observent passivement l'inefficacité s'installer et perdurer.

L'initiative de qualité totale a permis un apprentissage en simple boucle, nécessaire à résolution du premier problème. Mais elle n'empêchera pas la récurrence du second problème, pas plus qu'elle ne poussera les agents de maîtrise à se demander pourquoi ils ne sont jamais passés à l'action. »²³

L'apprentissage en double boucle incite les individus à réfléchir à leur propre comportement, à se sentir personnellement responsable de leurs actions et à ramener à la surface les informations sensibles, voire gênantes, mais capables d'engendrer les changements profonds.

Pourquoi en effet dire : *heureusement qu'il y a la qualité totale !* et non : *heureusement qu'il y a les agents de maîtrise !* ?

2.3.2 LA SPIRALE DE CREATION DES CONNAISSANCES

(Nonaka & Takeuchi)

Les théoriciens japonais Nonaka et Takeuchi ont étudié les interactions entre les connaissances tacites et explicites. Ils ont développé un modèle souvent cité pour décrire les quatre processus qui selon eux sont nécessaires pour la production et l'utilisation des connaissances dans les entreprises : la spirale de création des connaissances.

La spirale compte quatre étapes : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation (ou SECI).

23 Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage (Argyris C.), in Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, Editions d'Organisation, Paris, 2003, pp.155-156

	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Connaissances tacites	Socialisation	Extériorisation
Connaissances explicites	Intériorisation	Combinaison

Socialisation : désigne la transformation de savoir tacite en d'autres savoirs tacites à travers l'échange plus ou moins informel d'expériences entre individus. Ex : rencontres improvisées autour d'une machine à café.

Extériorisation : transforme les connaissances tacites d'une personne en connaissances explicites. C'est la « quintessence de la création des connaissances ». Elle se produit par un effort conséquent de formalisation. Elle requiert une interaction entre des personnes qui se font confiance: « En exprimant ses connaissances tacites, le travailleur va-t-il être compris ? pris au sérieux ? ». Ex : la capitalisation d'expériences ou les communautés de pratiques.

Combinaison : consiste à convertir différentes connaissances explicites en un système plus complexe pouvant être mis à disposition du plus grand nombre. Ex : les résultats de différentes évaluations sont combinés pour élaborer des « *leçons apprises* ».

Intériorisation : c'est une forme d'apprentissage « en faisant », les connaissances explicites sont appropriées par un individu ou un groupe pour les transformer en savoir-faire et deviennent un actif pour l'organisation. Ex : lire et suivre un manuel d'utilisation d'un nouveau logiciel.

2.3.3 PARTAGE DE LA CONNAISSANCE VERSUS SA CAPITALISATION ?

Les praticiens de la GC ont développé deux types de stratégies au sein des entreprises : celles qui visent la formalisation de la connaissance et celles qui visent le partage de celle-ci (à défaut de pouvoir la « capturer ») créant ainsi une sorte de dichotomie : *Collecter (les savoirs) versus Connecter (les personnes)*.

	Exploiter	Explorer
Collecter les savoirs	Récolter Ex : les leçons apprises	Chasser Ex : data mining
Connecter les personnes	Maîtriser Ex : équipe de support, d'experts	Imaginer Ex : brainstorming, analyse de scénario

Les spécialistes de GC conseillent de favoriser une des approches en fonction de l'activité de l'entreprise (ex : collecter 80% & connecter, 20%). Schématiquement: une industrie où les produits sont matures opterait pour une stratégie de *collecte* des savoirs en vue de formaliser le processus de production, et une société qui cherche à innover choisirait plutôt de *connecter* les personnes afin de favoriser la créativité. Un équilibre entre les deux approches (50/50) reviendrait à ne pas choisir de stratégie.

Cependant, une récente étude dans le secteur pharmaceutique semble démentir ce postulat.²⁴ Une entreprise pharmaceutique qui avait volontairement opté pour une stratégie « à cheval » entre les deux approches ressortait clairement comme la plus productive.

Comme on peut le constater avec ce dernier exemple, la GC est une discipline émergente, qui a dépassé le stade de mode, certes, mais demeure en pleine évolution.

24 Knowledge Management Strategy: Codification Versus Personalization (A False Dichotomy) (Koenig, Michael E.D.), in Knowledge Management Lessons Learned, op. cit., p.84

2.3.4 LIEN AVEC LA GESTION DE LA QUALITE?

Si la pérennité d'une entreprise repose sur le principe simple qu'il faut toujours satisfaire sa clientèle, l'atteinte de cet objectif présuppose que son savoir-faire soit suffisamment flexible et évolutif pour pouvoir s'adapter aux fluctuations de la demande, dans un univers qui se complexifie de plus en plus et évolue de plus en plus rapidement.²⁵

Ainsi, dans le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management www.efqm.org), l'apprentissage continu fait partie des concepts fondamentaux à intégrer pour atteindre l'excellence. Pour Jean-Yves Prax, le modèle peut être complètement repris dans le sens de la mise en œuvre d'une démarche de progrès permanent par le management des connaissances et des compétences.²⁶

2.3.5 LIEN AVEC LA GESTION DU CHANGEMENT ?

Il existe un lien étroit entre les concepts d'organisations apprenantes, de gestion de la connaissance, et de gestion du changement. La GC peut être un levier pour le changement et, inversement, le changement peut être le résultat d'un processus d'apprentissage. En fait, « tout changement résulte d'un apprentissage ou l'implique. »²⁷

Tous les changements ne sont pas dus à des projets de gestion de la connaissance ; ils peuvent aussi venir de causes extérieures : la privatisation d'un organisme public, une restructuration après le rachat de l'entreprise par son concurrent... Par contre, tout projet de gestion de la connaissance devrait, en principe, apporter des changements au sein de l'organisation.

Il y a - en gros - deux types de changement: le révolutionnaire et l'évolutionnaire. Le second, une sorte de changement en continu, est celui qui sera amené par la mise en place de projets de gestion de la connaissance²⁸. Les praticiens de la GC recommandent souvent de commencer en douceur par des projets pilotes.

25 Le management des connaissances et compétences en pratique (Bück J.Y.), Edition d'Organisation, 2^e édition, Paris, 2003, p.24

26 Idem (Prax J.Y.), p.133

27 Du désir au plaisir de changer (Kourilsky F.), Dunod (3e éd.), Paris, 2004 p.13

28 Organization Change. Theory and Practice (Burke W.Warner), col. : Foundations for Organizational Science, Sage, Londres, 2002, p.69

2.4 LES RAISONS POUR FAIRE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

2.4.1 LES RAISONS CLASSIQUES

Les raisons habituelles qui motivent des projets de gestion de la connaissance peuvent être, entre autres, le « trop plein » d'informations, les connaissances inadéquates et la perte des savoir-faire.²⁹

Trop d'informations :

Avec les nouvelles technologies, nous sommes « débordés » d'informations de plus en plus compliquées à gérer : d'un côté, une masse considérable d'emails et de *newsletters* électroniques qui n'ont pas été demandés, de l'autre, une difficulté croissante à trouver rapidement l'information que l'on cherche sur l'Intranet, l'Internet, ou même, sur son propre PC !

Connaissances inadéquates :

Probablement une conséquence du premier point, on a l'impression que le monde va de plus en plus vite (il est carrément instantané), les situations politiques changent constamment, la concurrence semble de plus en plus acharnée, le futur est devenu imprévisible. Les entreprises doivent s'adapter à tous ces changements et pour cela acquérir les connaissances adéquates.

Connaissances perdues :

Dans ce monde en mutation le capital humain est de plus en plus mobile (de manière volontaire ou non), or c'est dans sa tête et/ou son tour de main que réside une part importante du savoir-faire de l'entreprise. Comment éviter la perte de connaissances due au départ à la retraite, aux restructurations, ou à une *rotation* importante des employés ?

Au-delà de ces raisons très pragmatiques, en fin de compte, il s'agit pour les entreprises de s'adapter à notre époque, à la société du Savoir qui impose une logique du changement et de l'innovation permanente.³⁰

29 Knowledge Management De quoi parle-t-on au juste ? Présentation Power-Point pour le Service Public Fédéral belge/ PO, Mars 2004.

30 Op.cit. (Prax J.Y.), p.8

3. LA GESTION DE LA CONNAISSANCE ET LE SECTEUR DU DEVELOPPEMENT

3.1 LA GESTION DES CONNAISSANCES, EST-CE DIFFERENT POUR LE SECTEUR NON-MARCHAND ?

Pour le secteur non-marchand ou de la coopération en particulier, il y a certainement des leçons intéressantes à tirer de cette nouvelle discipline. Mais ce serait une erreur de se contenter de procéder à du simple recopiage.

Les organisations de développement, ONG ou agences gouvernementales, sont parfois un peu rapidement placées sur le même pied que les entreprises du secteur privé sous prétexte que « ça reste du management ». Il y a pourtant quelques différences de taille.

- Une organisation de développement vise des résultats en dehors des frontières de son organisation ; ce qu'elle vise n'est pas l'augmentation de ses propres bénéficiaires, au contraire, elle vise des changements dans la société, pour à terme, « devenir un jour inutile ».
- Elle n'est pas directement redevable vis-à-vis d'un client ou d'un actionnaire ; sa survie immédiate ne dépend pas d'un meilleur partage des connaissances. Bien sûr, les ONG sont redevables à différents niveaux: aux populations et aux organisations du Sud pour lesquelles elles existent, aux membres de leur AG, aux donateurs et aux bailleurs de fonds. Mais, contrairement au secteur privé, le « client » (population bénéficiaire) n'est pas « le payeur » (bailleur de fonds). Elle peut s'en tirer - pour un certain laps de temps seulement - en s'abstenant de partager et de tirer les leçons des erreurs commises.
- Les compagnies privées valorisent la connaissance de l'entreprise comme un « actif intellectuel » pour renforcer leur avantage compétitif. La connaissance du développement est - ou devrait être - un « bien public » (bien que les ONG et les agences de développement « gardent » des savoirs pour des raisons de compétitivité).
- Enfin, la culture est très différente d'un secteur à l'autre. Ce qui fonctionne dans une entreprise privée où travaillent des « cadres dynamiques »³¹ ne peut pas être reproduit tel quel auprès de personnes motivées, il est vrai, par des convictions personnelles fortes, mais aussi écrasées par des exigences bureaucratiques.³²

Malgré ces différences - non négligeables - entre ces deux « mondes », les ONG s'intéressent de plus en plus à la gestion de la connaissance.

De fait, il existe dans le secteur non-marchand en général une habitude qui consiste à s'inspirer des outils de management du secteur marchand pour devenir plus efficace. Ensuite, tout comme dans le secteur privé, Internet et les nouvelles technologies de l'information, de plus en plus accessibles et de moins en moins chers, ont suscité de nombreux espoirs quant à l'accès « aux savoirs » (dans le sens académique du terme). N'avons-nous pas entendu des réflexions comme : « Aujourd'hui, n'importe où dans le monde, un enfant qui a accès à Internet a une bibliothèque d'Alexandrie moderne sous ses doigts » ?³³

Néanmoins, assez vite cette évolution est aussi perçue comme un risque de creuser davantage l'écart entre les pays riches et les pays pauvres : les premiers étant

31 Entre autres, par des « incentives » financiers.

32 Op.cit. (Pasteur K.; Pettit J.; Van Schagen B.), p.9

33 Today, a child anywhere in the world who has access to the Internet has a modern Alexandria Library at her fingertips. Knowledge Networks, the Internet, and Development (Cukor P., Mc Knight L.), in The Fletcher Forum of World Affairs, Vol. 25:1, winter 2001, p.46

beaucoup plus rapides à tirer profit des nouvelles technologies pour créer des nouvelles connaissances.³⁴ À côté de la fracture numérique, on pourrait donc aussi parler de la fracture des savoirs.

Le rapport de la Banque mondiale de 1998 intitulé *Le Savoir au service du développement* remarque que « C'est dans la capacité à inventer que le décalage se fait sentir. Et les disparités que font apparaître certains grands indicateurs de la création du savoir sont bien plus grandes que les écarts de revenus entre les pays riches et les pays pauvres ».^{35/*}

En 1996, le discours de James Wolfensohn, nouveau président de la BM, sur la nécessité pour l'institution de devenir -dans les faits- la *Knowledge Bank* a influencé le secteur du développement. Dès 2000, plusieurs agences des Nations Unies, des agences bilatérales de développement (DFIF, USAID) et des organisations anglo-saxonnes lancent des projets de gestion de la connaissance pour renforcer leurs propres interventions (OXFAM UK, Action Aid ...) ou comme objet d'études et de recherches (ODI et le programme RAPID, INTRAC).

3.2 LES RAISONS POUR FAIRE DE LA GC : QUELQUES CAS D'ONG BELGES

En Belgique, on parle depuis longtemps du besoin de capitaliser l'expérience. Ce qui est une manière de faire de la gestion de la connaissance, mais pas la seule. Développer des stratégies pour connecter les personnes entre elles participe aussi à une meilleure gestion des connaissances.

C'est pour mieux s'adapter aux changements qu'une ONG comme Vétérinaires Sans Frontières (VSF) choisit de faire l'effort de mieux gérer ses connaissances. En effet, le secteur du développement devient de plus en plus complexe et exigeant, et l'ONG dans son guide interne de gestion des connaissances relève plusieurs raisons cruciales :

- Les bénéficiaires demandent des services de qualité
- L'ONG doit être capable d'offrir une valeur ajoutée d'une qualité totale
- Les donateurs et les bailleurs de fonds exigent du travail de qualité
- Le secteur du développement devient de plus en plus compétitif
- Les pressions financières réduisent le nombre de travailleurs qui possèdent les connaissances
- Acquérir des connaissances prend du temps et le personnel a peu de temps pour cela.

Pour conclure, la GC ainsi vue, n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre des objectifs, l'objectif ultime de la GC est d'assurer une haute qualité aux projets qui auront un véritable impact.³⁶

34 Idem, (Cukor P, Mc Knight L.), p.46

Voir aussi sur ce sujet le Rapport mondial de l'Unesco, 2005 : Vers les sociétés du Savoir.

35 Rapport sur le développement dans le monde. Savoir au service du développement (résumé), Banque mondiale, Washington, 1998-1999, p.2 / * si on compare les dépenses consacrées à la R&D et le PIB par habitant.

36 Annexe 1 : Strategic plan, What with knowledge ? » in Guide de gestion des connaissances, VSFB, Bruxelles, octobre 2004 (Document interne VSFB). Rencontre avec Els Bedert VSFB.

Pour Handicap International Belgique (HI), la gestion des connaissances en tant que telle est un tout nouveau concept, même si l'ONG fait des efforts de capitalisation des connaissances depuis de nombreuses années.

Pour le responsable du secteur *Méthodes Techniques et Qualité (MTQ)*, qui introduit depuis cette année le concept de gestion de la connaissance au sein de l'ONG, celle-ci doit être un moyen pour faire de HI une organisation apprenante; car le but d'une ONG n'est pas de capitaliser du savoir comme une fin en soi - comme cela pourrait être le cas pour une institution académique -, mais bien de rechercher l'effet positif du savoir à différents niveaux : de l'organisation elle-même, de la pertinence et de l'impact de son action dans le Sud, de la cohérence de son action globale.³⁷

Enfin, chez Médecins Sans Frontières Belgique (MSF) on ne parle pas de gestion de la connaissance, mais plutôt de gestion de l'information. L'ONG a choisi de mieux gérer *l'information*. Celle-ci considère que la connaissance - par nature tacite et résidant dans les têtes des gens - n'est pas *gérable*. En conséquence, parmi les informations gérées par MSF on trouvera aussi ce que d'autres qualifient de connaissances explicites.

Le but de la gestion de l'information est de rendre disponible l'information utile à tous et au bon moment. En effet, MSF produit beaucoup de documents : études, rapports, communiqués de presse, etc. Le système de gestion de l'information a été mis en place il y a déjà quelques années (2001).³⁸

ATOL, une ONG d'offre de services néerlandophone, a commencé à s'intéresser à la gestion de la connaissance dès 2002-2003. Mais surtout comme sujet d'une nouvelle recherche-action. (Même si ATOL s'applique, en interne, à une meilleure gestion de la connaissance).³⁹ La raison pour laquelle ATOL a voulu étudier cette discipline émergente est la suivante :

En observant les tendances du secteur et les grands changements dans la société, il est devenu clair que la coopération au développement doit s'adapter à de nombreux changements comme la décentralisation de l'aide financière. Le rôle des ONG du Nord va de moins en moins être celle d'intermédiaire financier et devrait devenir une offre de services (ex : renforcement des capacités et transfert de compétences). Ce rôle exige une bonne gestion des connaissances car c'est là que sera la plus-value des ONG du Nord dans le service qu'elles pourront offrir aux ONG et aux partenaires du Sud.

De manière générale, tant pour les ONG du Nord que du Sud -, la GC doit permettre l'adaptation à un monde qui change très vite.⁴⁰

37 Rencontre avec Mario Bucci, HI (voir annexes ?°)

38 Rencontres avec Eva Kongs (MSF), Jean-Luc Marlière (MSF) et Alain Tihon (Spin Out sprl)

39 ATOL compte 7 employés en tout. L'ONG est trop petite pour faire l'objet d'une comparaison avec les trois autres ONG.

40 Entretien avec Caroo Torfs, Focal Point KM pour ATOL.

4. LES DIFFICULTES ET RESISTANCES RENCONTREES

4.1 LES DIFFERENTS TYPES DE RESISTANCES

L'être humain n'est pas, par nature, opposé au changement (au contraire, on change tout le temps). Les résistances exprimées face à des nouveaux projets ne sont pas tant une opposition au changement en tant que tel, qu'une crainte par rapport à la perte éventuelle que peut apporter ce changement. Ce qui ressemble davantage à une vérité universelle en termes de comportement humain est de résister aux changements qui sont imposés (ou ressentis comme tels)⁴¹.

Pour Burke Warner, il est utile de considérer que les résistances peuvent être de différents types :

- La résistance aveugle : une minorité de personnes ont une telle peur de l'inconnu qu'elles ne tolèrent simplement pas le changement.
- La résistance politique, probablement plus courante, se manifeste lorsque les personnes pensent « y perdre » quelque chose : leur statut, leur emploi, un avantage...
- La résistance idéologique représente le plus grand défi. Certaines personnes peuvent sincèrement penser que le changement proposé est mal conçu et que le projet ne pourra pas fonctionner.

L'auteur rappelle aussi que la résistance au changement n'est pas forcément une mauvaise chose et que l'apathie est pire⁴².

4.2 LES PRINCIPAUX FREINS A LA GC

Jean-Yves Prax a comparé trois études réalisées par des sociétés de consultance (IDC, KPMG et Andersen). Ces études portaient, entre autres, sur les principaux freins à la mise en place de la GC :

	IDC	KPMG		Andersen	
	Rang	Rang	%	Rang	%
Faible compréhension des concepts et bénéfices de la GC, communication insuffisante		1	20%	1	55%
Manque de temps	1	3	18%	2	47%
Manque de soutien et de conviction de la direction générale		5	7%	4	34%
Les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel	3	4	15%		
Pas d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes	5	2	19%		
Difficulté à changer la culture de l'entreprise	2			3	34%
Trop de projets en cours				5	29%
Incapacité à mesurer les retours sur investissements	4				
Problèmes techniques		6	7%		

Le manque de temps est le frein le plus souvent invoqué, et retenu par les trois études, mais est- en réalité - un faux problème : c'est l'excuse toute faite qui trahit le manque

41 Op.cit. (Burke W. Warner), p. 93

42 Op.cit. (Burke W. Warner), p. 94

de motivation. On trouve toujours le temps de faire ce que l'on considère comme une priorité ou ce que l'on a vraiment envie de faire.⁴³

La motivation c'est répondre à la question *What's in there for me ?* C'est la question fondamentale qui concerne toute personne impliquée dans un processus de GC. Travailleur, manager, ou directeur général, tout le monde doit pouvoir y trouver son intérêt individuel. Sans cela, les individus résisteront.⁴⁴ C'est ce que les études d'IDC et de KPMG ont également mis en évidence : si les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel, il y a résistance.

Mais plus en amont, ou plus en profondeur (?), on peut aussi poser la question aux *résistants* : « (Pourquoi) ne voyez-vous pas le bénéfice personnel que vous pourrez tirer d'une meilleure GC ? »

Maurice Thévenet affirme ainsi : « Il n'y a pas de résistance au changement. Les travaux sur les stratégies d'acteurs ont montré qu'il n'existe pas de résistance au changement, mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer. C'est une question de formulation importante. Évoquer les résistances au changement laisse croire qu'il existerait un gène universel de réticence au changement et l'on vient à penser que si le changement est rationnellement nécessaire, les personnes freinent sa mise en œuvre. Il n'existe pas de solution au problème posé en ces termes ; chercher à comprendre l'intérêt du changement pour les acteurs, c'est s'interroger et accepter leurs approches, leurs représentations, c'est reconnaître leurs individualités et leurs valeurs. »⁴⁵

4.3 CES FREINS SONT-ILS EGALEMENT OBSERVÉS DANS LES ONG ?

Existe-t-il des problèmes de résistances au changement dans le secteur des ONG ? Oui, sans conteste, selon Bruce Britton (INTRAC), qui compare l'introduction d'un processus d'apprentissage organisationnel à la planification d'un crime. L'auteur cite un responsable de l'apprentissage organisationnel dans une ONG « C'est presque comme si mon organisation considérait l'apprentissage comme un crime plutôt qu'un comportement que nous tentons d'encourager ». Bruce Britton développe ensuite comment une ONG qui a réellement l'intention d'encourager l'apprentissage organisationnel doit avoir un motif, les moyens et l'occasion (parallèle avec les trois facteurs importants pour élucider un crime).⁴⁶

Si l'on reprend les principaux freins observés dans les entreprises privées (études de KPMG, Andersen et IDC) peut-on les observer également auprès des ONG MSF, VSF, HI qui, en Belgique, viennent de se lancer dans l'aventure de la GC ?

43 Op.cit. (Prax J.Y.), p.29

44 Entretien avec Françoise Rossion, consultante chez Hewlett-Packard Belgium.

45 Maurice Thévenet cité dans *La résistance au changement organisationnel perspectives sociocognitives* (Teneau G.), L'Harmattan, Paris, 2005, p.52

46 Op.cit (Britton B.), p.15

Faible compréhension des concepts et bénéfices de la GC, communication insuffisante :

VSF : bonne compréhension du concept, grâce à une diffusion systématique vers le terrain, à chaque visite du siège, la GC est réexpliquée à l'équipe de terrain. Chaque personne au siège est bien motivée et formée pour diffuser la formation.

« Au début, un peu de résistance, de la peur : « *qu'est-ce que c'est ?* ». Mais au fur et à mesure que les personnes du siège expliquent au terrain la vision de VSF de la GC, tous ont adhéré à l'idée. Les responsables de terrain ont dû produire une note pour expliquer comment ils allaient pratiquer la GC à leur niveau et ces notes montrent qu'ils ont compris. Cela n'empêche pas qu'il y ait une demande du terrain et du siège pour revoir les concepts de GC. Cependant, tout le monde semble être conscient que c'est nécessaire. Plusieurs sont contents aussi d'être valorisés pour leur connaissance. »

HI : On n'est pas encore à cette étape parce qu'on est encore dans la phase de développement du concept. Cependant les projets précédents de capitalisation ont montré que la formalisation des connaissances n'est pas suffisante à en assurer l'utilisation et à produire l'apprentissage organisationnel sur lequel la GC devrait toujours déboucher.

MSF : La formation se fait en continu : chaque mois elle est proposée sur l'utilisation de l'outil Docshare et l'explication du manuel, mais il y a encore beaucoup de résistance.

Manque de temps

Toutes les organisations rencontrées ont placé tout en haut de la liste le manque de temps comme l'obstacle numéro un.

VSF : Dans le cas de cette ONG, c'est la responsable de la GC qui manque de temps. Elle n'a pas été suffisamment dégagée de ses autres responsabilités et se retrouve elle-même prise en étau entre deux casquettes : coordinatrice de programme régional et responsable Gestion de la connaissance. Elle est consciente du risque de frustration chez ses collègues, surtout ceux du terrain, qui ont proposé des documents à placer sur l'Intranet de l'ONG.

HI : Le problème du manque de temps est déjà présent dans le cadre du travail en cours... Dès lors, lorsqu'il faudra ajouter un nouveau projet de GC, une nouvelle manière de fonctionner au sein de l'unité devra être envisagée (en priorité un rééquilibrage des fonctions afin de libérer des ressources pour la GC). « Le manque de temps » devient quasi une « hypothèse fatale » ! Il est très difficile de dégager du temps pour un travail de lecture et de réflexion : « Peut-être faudra-t-il permettre aux gens de travailler chez eux pour être certains qu'ils ne soient pas perturbés par les tâches quotidiennes ? » On ne peut avoir d'un côté les gens payés pour l'action et les autres pour la réflexion. Tout le monde est concerné par les deux aspects : faire et apprendre.

MSF : Le manque de temps est l'argument principal avancé de manière récurrente par les collaborateurs pour ne pas, ou peu utiliser les outils du Système d'information. Mais ce n'est pas le seul (voir plus loin).

Manque de soutien et de conviction de la direction générale

VSF : la direction soutient moralement les projets de GC. Mais - dans les faits - ne semble pas toujours se rendre compte du surplus de travail que cela engendre. Parfois, la direction semble plutôt préoccupée par la production de documents de capitalisation (un des indicateurs retenus).

HI : au tout début du processus, la direction a donné son soutien formel, dans le sens où l'unité MTQ a vu son mandat validé. Une fois le feu vert obtenu, l'équipe a sa marge de manœuvre et est responsabilisée. Il se peut cependant que des décisions plus générales aient un impact négatif sur le travail de GC (c'est-à-dire que tout compte fait, la GC ne soit pas traitée comme une priorité, même si on la trouve intéressante et utile).

MSF : C'est un peu le même son de cloche du côté de MSF. Le soutien est formel, la direction est tout à fait consciente de la nécessité d'une bonne GC, mais concrètement, elle ne voit pas comment apporter son aide.

Les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel :

Rappel : ce frein serait la cause sous-jacente du problème de « manque de temps ».

VSF : il semble que les expatriés sur le terrain soient motivés et participent : leurs contributions sont d'ailleurs en attente de publication sur l'Intranet. Ce qui montre qu'il est possible de motiver les employés d'une ONG sans pour autant mettre en place des systèmes d'*incentives* comme dans le privé. Une communication systématique et des messages cohérents portés par les représentants du siège lors de chaque visite sur le terrain semblent avoir porté leurs fruits.

HI : trop tôt pour en parler.

MSF : c'est peut-être là une raison pour ne pas trouver le temps. Selon la responsable du Système d'information, certains utilisateurs ont tendance à vouloir garder le contrôle du document, de l'information. Ils craignent que d'autres utilisateurs modifient leur document. Il semble que les utilisateurs ne trouvent pas leur *bénéfice personnel* qui compenserait la sensation de perte de contrôle.

Pas d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes

VSF : le problème se situe au niveau de la gestion du temps de la responsable GC. C'est elle qui doit prendre sur son temps de travail. Et n'a pas pu actuellement l'intégrer dans son temps de travail. Mais pour le terrain, le manuel qu'elle a produit explique comment la gestion des connaissances peut être intégrée à chaque niveau de l'organisation.

HI : l'ONG a une expérience importante en capitalisation puisqu'elle a produit sa « bible » sur un certain type d'intervention, un manuel de terrain avec « tout ce qu'il faut savoir » en 1500 pages et également disponible sur CD Rom. Force est de constater que le manuel n'est pas lu (parfois même son existence n'est pas connue), donc pas suffisamment intégré dans la pratique. Le secteur MTQ compte bien tirer les leçons de cette expérience. Pour le responsable, l'idée même du manuel est remise en cause en termes « pédagogiques » : une stratégie plus intégrable au quotidien serait, d'un côté, avoir une base méthodologique claire et, de l'autre, développer les capacités des employés à s'adapter aux différents contextes.

MSF : L'intégration se fait tout doucement. Le frein, pour la responsable Système d'information, est l'attitude des employés vis-à-vis des informations et de leurs documents.

Difficulté à changer la culture de l'entreprise

VSF : il y a quasi plusieurs cultures à VSF vis-à-vis du partage des connaissances. Au début de la mise en place de la GC, existait le projet d'un Forum de discussion interne, mais seuls les anglophones participaient et les employés francophones avaient beaucoup plus de mal à participer. Le forum a été suspendu.

HI : il est trop tôt pour se prononcer sur ce point, même si le responsable pressent qu'il y aura résistance à ce niveau. D'autant plus que le but de la GC est de faire de HI une ONG apprenante, cela implique un changement de culture.

MSF : c'est là une difficulté majeure. MSF a quasi institutionnalisé le fait que la connaissance se partage de manière informelle, donc via un réseau de connaissance interpersonnel. L'utilisation de l'outil informatique semble aussi un obstacle pour certaines personnes qui se disent *trop vieilles* ! Au-delà de la culture de l'ONG, la responsable du Système d'information a l'impression que certaines professions sont moins sensibles au partage de l'information ou, du moins, à l'utilisation des nouvelles technologies (par ex : médecins et infirmiers).

Trop de projets en cours

Aucune ONG n'a évoqué cet obstacle spontanément. Cependant, VSF, HI et MSF ont toutes trois dû laisser tomber un projet de Forum de discussion mis en place dans le cadre d'une meilleure gestion de leurs connaissances et informations.

Problèmes techniques

VSF : Les problèmes ne sont pas d'ordre technique, mais bien humain et organisationnel.

HI : Trop tôt pour le dire, mais l'ONG vient d'acquérir un logiciel de *groupware*⁴⁷. On espère que cela contribuera à la réussite des projets de GC.

MSF : il y a eu mauvais choix de logiciel (DocShare) qui ne permet pas un traitement rapide et optimal des documents. Cela est loin d'être la cause principale des résistances observées chez MSF, mais cela n'aide pas. Du côté des infrastructures disponibles dans les pays en voie de développement, actuellement, même dans le Sud, les connections Internet s'améliorent chaque jour, du moins, dans les capitales. Cependant, des raisons de sécurité sur le terrain sont parfois invoquées pour ne pas partager des documents (accessibles via Internet/Intranet par le personnel sur le terrain).

47 En français: Logiciel de groupe de travail (forme abrégée: Logiciel de groupe.) Une traduction aurait pu être "logiciel de travail collaboratif" ou "collecticiel".

4.3.1 PREMIERS CONSTATS :

Les freins rencontrés dans les ONG peuvent être observés dans le secteur privé : même si la gestion des connaissances est facilitée par les nouvelles technologies, nous sommes principalement dans le domaine de l'humain, et il semble dans la nature de celui-ci d'utiliser l'excuse du manque de temps pour refuser de changer ses habitudes en termes de partage de ses connaissances et informations.

Cependant, les trois ONG sont à un stade bien différent d'évolution et de progrès de leur projet de GC. HI est au stade de la conception, VSF a démarré il y a trois ans et MSF a développé son système de gestion de l'information en 2001. Les deux ONG qui sont dans le feu de la mise en pratique rencontrent des résistances.

VSF semble avoir réussi un travail de communication qui permet à tous ses employés de partager une même vision du concept de la GC et de se sentir motivés pour y apporter leur contribution. Et, ironiquement, c'est la responsable de la GC qui se retrouve à court de temps !

Par contre, MSF, qui a plus de pratique semble faire face aux trois types de résistances qui faiblissent doucement. En plus de la simple peur vis-à-vis d'un nouveau système (*résistance aveugle*), il semble bien qu'il y ait des cas de résistances *politiques* ; peur de prendre le contrôle de ses documents et que ceux-ci soient modifiés par d'autres.

On pourrait même se demander si les raisons invoquées comme le refus de partager l'information pour préserver «la sécurité pour les personnes sur le terrain » ne représentent pas des résistances de type *idéologique* ? En effet, sur le terrain justement, l'information qui se niche aussi dans une grande quantité de documents en papier divers ne fait pas l'objet d'une gestion systématique pour trier, archiver, protéger voir détruire l'information sensible...⁴⁸

En résumé :

Les freins qui ont aussi été (spontanément) évoqués par les trois ONG belges.	VSF	MSF	HI
Faible compréhension des concepts et bénéfices de la GC, communication insuffisante	+/-	Oui	-
Manque de temps	Oui	Oui	Oui
Manque de soutien et de conviction de la direction générale	+/-	+/-	+/-
Les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel	Non	Oui	-
Pas d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes	+/-	+/-	Oui (Capitalisation)
Difficulté à changer la culture de l'entreprise	Non	Oui	probable
Trop de projets en cours	-	-	-
Incapacité à mesurer les retours sur investissements	+/-	+/-	-
Problèmes techniques	Non	+/-	Non

48 Cela dit, un projet sur cette question est à l'étude (cfr. :Entretien avec Jean-Luc Marlière, documentaliste MSF-B).

4.4 DES OBSTACLES OU DES AVANTAGES PROPRES AU SECTEUR DU DEVELOPPEMENT ET DES ONG?

Cependant, les ONG possèdent peut-être des freins ou des avantages propres à la culture ou au mode de fonctionnement de leur secteur.

4.4.1 DES AVANTAGES ?

Plusieurs ONG rencontrées se sont exprimées sur ce qu'elles pensent être les atouts du secteur des ONG et/ou de la coopération :

Selon le responsable MTQ de HI, le premier atout des ONGD est leur **proximité, leur connaissance du terrain** qu'aucun autre acteur ne possède. L'esprit critique des ONGD permet de faire le lien entre le terrain, les politiques et les théories du développement. C'est un avantage pour les ONG du Nord et du Sud.

Pour VSF, le **renforcement des capacités** est depuis toujours un des objectifs de nombreuses ONG. Donc, l'idée de la GC est tout à fait acceptable et liée à l'éthique des ONG. C'est là le principal atout du secteur.

Un autre avantage possible pour les ONG serait d'avoir intégré certaines **valeurs démocratiques de transparence** dans leur fonctionnement interne et vis-à-vis des partenaires. Dans tous les ouvrages sur la GC, on plaide en effet pour la nécessité d'une culture d'entreprise qui favorise le partage de la connaissance entre les travailleurs. A savoir, un climat de confiance, de transparence, voire les hiérarchies cassées.

Pour HI, la nature d'une ONG fait que toute l'organisation s'identifie avec un projet commun, ce qui demande une appropriation et une participation de la part de tous les collaborateurs. En plus les ONG contribuent à un projet plus général de solidarité avec le Sud. Les entreprises privées ont des objectifs plus clairs et « simples » : un chiffre d'affaires à atteindre, des parts de marché à obtenir, elles peuvent s'organiser de manière plus individualiste.

De manière générale pour la grande majorité des ONG, il n'y a **pas** non plus beaucoup de **risque d'espionnage technologique**, ce qui permet d'être beaucoup plus serein dans le partage des connaissances. C'est vrai pour HI, chez qui la GC ne visera au départ que les domaines et les méthodologies d'intervention. Il ne s'agit pas d'un domaine particulièrement *sensible* représentant une haute valeur concurrentielle à protéger jalousement.

Le même esprit de transparence existe chez VSF. Depuis le début l'ONG a une politique de transparence vis-à-vis de tous : bailleurs, partenaires, autres ONG... VSF a toujours travaillé de manière participative et tout le monde sait qu'il peut faire des commentaires sans crainte.

Par contre, pour Caroo Torfs (ATOL) qui suit plusieurs ONG à travers leur programme de recherche-action (en tout une quarantaine d'ONG du Sud et une dizaine d'ONG du Nord), la transparence est quelque chose de tout à fait particulier et de très différent d'une organisation à une autre. Elle ne perçoit pas dans le secteur des ONG, et surtout dans les ONG du Sud, un climat de confiance plus propice à la GC.

4.4.2 DES HANDICAPS ?

Inversement, les ONG peuvent aussi rencontrer des freins particuliers à leur secteur :

LE DEFI DU FINANCEMENT

Le défi du financement soulève deux questions sous-jacentes et étroitement liées:

Qui va financer les projets de GC ? Beaucoup d'ONG reçoivent des fonds d'institutions exigeant que les dépenses soient effectuées selon un canevas précis et réglementé.

C'est le cas pour la plupart des ONG belges qui sont financées par la DGCD. VSF et HI partagent le même souci. Actuellement, les fonds sont pour l'éducation au développement, l'offre de services, l'envoi de personnes ou le financement de partenaires dans les PVD.⁴⁹ C'est la situation actuelle. Mais déjà fin 2005 la DGCD a sollicité HI quant à ses méthodes de capitalisation : « Serait-ce un signal d'un intérêt du principal bailleur belge pour le sujet ? » se demande le responsable de MTQ.

Or, la GC exige un minimum de moyens financiers pour participer à des réunions, s'impliquer dans des réseaux internationaux, organiser des séminaires régionaux, visiter le terrain, voire même engager un consultant externe.

HI espère que le nouveau système de financement par programme de la DGCD permettra un peu plus de latitude. HI souhaite soumettre l'idée de programmes thématiques ; ceux-ci couvriraient plusieurs pays mais aussi des projets transversaux de GC sur un thème.

Seul MSF semble avoir les reins suffisamment solides pour autofinancer son propre système d'information comme il finance déjà depuis longtemps son propre centre de documentation.

Comment mesurer la plus-value de la GC est une question incontournable si les ONG souhaitent obtenir des fonds institutionnels supplémentaires pour lancer des projets de GC.

Dans le secteur privé aussi cette question est toujours en débat : il est apparemment difficile de mesurer l'impact de la gestion de la connaissance. Comme l'explique Michel Fontaine, consultant directeur chez IBM, la vaste majorité des bénéfiques que procurent les programmes de gestion du savoir et des communautés de pratiques sont de nature intangible et, partant, difficilement chiffrables. Ce qui ne veut pas dire qu'ils sont impossibles à identifier.

Michel Fontaine et son équipe, en intégrant des questions supplémentaires au sondage sur la satisfaction des employés d'IBM, sont parvenus à identifier plus d'une trentaine de bénéfiques attribuables dans une certaine mesure à un programme de gestion du savoir ou à une communauté de pratiques.

Il se dégage de ce sondage que la présence des communautés de pratiques profite à l'entreprise en contribuant à l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, à la croissance des ventes et à la réduction des coûts d'exploitation. Les résultats du sondage rapportent une augmentation du taux de satisfaction au travail, des économies de temps et une amélioration du savoir-faire.⁵⁰

49 Cela dit, la DGCD offre une latitude certaine aux ONG pour l'utilisation de 1% de leur budget consacré à l'évaluation en fonction du volet financier total.

50 Gestion du Savoir : comment en mesurer l'impact ? (Fontaine M.), dans Cahier synthèse des actes du colloque La gestion du Savoir, CEFRIO, 2003, p.24

A contrario, pour lancer des projets ou vendre des logiciels de GC, les consultants ont démontré l'ampleur de la perte lorsqu'il n'y a pas de gestion de la connaissance... Pour reprendre un slogan utilisé par les enseignants au début des années 90, on pourrait dire : « Si la connaissance coûte trop cher, essayer l'ignorance ! »

LA ROTATION DES EXPATRIES

La *rotation* des expatriés est, bien entendu, citée par toutes les ONG comme un obstacle important. Évidemment, il y a un débriefing quand quelqu'un quitte l'ONG ; mais celui-ci n'est pas toujours facile à organiser dans les meilleures conditions.

MSF s'est retrouvé récemment dans une situation embarrassante et a connu une perte de temps due à la perte de *mémoire* lorsque l'ONG a voulu ouvrir une mission dans un pays où elle avait déjà travaillé 10 ans auparavant. Malheureusement, il n'y avait plus personne dans la maison qui avait participé à cette mission et les personnes étaient parties sans transmettre leurs connaissances !

La rotation, caractéristique du secteur, n'est pas seulement un handicap, il est aussi une raison supplémentaire d'initier des projets de GC et d'éviter les pertes de connaissances cruciales.

IDEOLOGIE ET MILITANTISME

Caroo Torfs (ATOL) identifie un obstacle supplémentaire : le militantisme des ONG. Cela pousse le personnel et les *leaders* responsables à un activisme qui ne permet pas de prendre le recul nécessaire. Comme l'explique aussi un autre collègue d'ATOL : une des conditions pour acquérir la capacité de raisonner et réfléchir, est la bonne distance avec le projet et/ou l'organisation. Une personne trop émotionnellement impliquée aura du mal à s'autocritiquer, et de là à apprendre.⁵¹

Même analyse du côté des ONG françaises, le GRET et Handicap International (F) : « Malgré leur discours sur la connaissance du terrain et sur l'adaptabilité, les ONG n'échappent pas aux travers du déterminisme des systèmes de croyance et de conviction. L'idéologie des ONG promeut une vision technique, *a-sociologique*, de l'intervention de solidarité internationale (...) qui n'encourage guère une distance critique sur les actions et une capacité de remise en question. »⁵²

LA PETITE TAILLE DES ONG BELGES FRANCOPHONES

Les ONG belges francophones sont en grande majorité des associations de petite taille. Plus de la moitié d'entre elles disposent de budgets modestes, ont moins de cinq employés, parfois un ou deux seulement, secondés par des bénévoles. Leurs actions se limitent à deux ou trois projets d'appui à des communautés dont elles aident à améliorer le quotidien.⁵³

Cependant, cette dimension quasi familiale de nombreuses ONG ne les dispense pas d'être efficaces et professionnelles. Si celles-ci souhaitent avoir accès aux financements, entre autres de la Direction générale de la coopération au développement belge (DGCD), elles doivent répondre à des critères d'accès qui sont de

51 Pour un militantisme efficace (Vanderhulst P.), dans les Echos du COTA # 105, Bruxelles, décembre 2004. p. 22

52 Capitalisation d'expériences...expérience de capitalisations (Lavigne Delville P. et Villeval P.), dans Traverses N° 15, Paris, p.31

53 Les ONG qu'est-ce que c'est ? (Beaufort D.), COTA & Livres Couleurs, Bruxelles, 2005, p.114

plus en plus difficiles à remplir, mais qui ont justement pour objectif de sélectionner les ONG les plus *professionnelles*.

Cependant, il serait absurde de mettre en œuvre les méthodologies développées dans le secteur privé, principalement par des grands groupes, dans les ONG de petite taille ou de taille moyenne, c'est-à-dire, selon Jean-Yves Prax, pour toutes organisations de moins de mille personnes⁵⁴. En revanche, les principes ayant prévalu à la conception des outils méthodologiques de GC peuvent être à l'origine d'une réflexion pour adopter une démarche analogue mais simplifiée.

La bonne nouvelle est que ce travail de réflexion a déjà été fait au sein de plusieurs ONG. Ainsi VSF-B propose dans son guide plusieurs outils *pour construire des moments d'acquisition des connaissances* et le programme RAPID de l'*Overseas Development Institute* vient de publier un manuel (en anglais). *Tools for Knowledge Learning*⁵⁵ offre une matrice de référence pour situer son organisation en termes de performance vis-à-vis de la gestion des connaissances. Cette matrice des *cinq compétences-clés* est elle-même adaptée d'une méthodologie développée à l'origine pour la compagnie anglaise *British Petroleum*. Le manuel présente aussi une trentaine d'outils concrets illustrés d'exemples issus de la coopération ou de l'aide humanitaire.

Une deuxième réponse possible pour pallier la petite taille des ONG est de travailler à plusieurs, en réseau ou communautés d'intérêts pour mutualiser les connaissances cruciales, entre elles, mais pas seulement. Ainsi pour citer Jean-Yves Prax qui parle des PME : « A l'instar des grandes entreprises qui ont su construire des nouveaux avantages « coopératifs » dans la coopération avec leurs fournisseurs, voire avec leurs concurrents, nous avons la conviction que les principes du *Knowledge Management* s'appliquent au territoire et ses acteurs : petites entreprises, administrations, collectivités, tissu associatif... »⁵⁶

4.5 LA GC ET LES ONG : AUTRES PISTES DE REFLEXION ?

4.5.1 BEAUCOUP D'ONG SONT DEJA CONSCIENTES DE LA NECESSITE DE CAPITALISER

Une des définitions de la capitalisation n'est-elle pas: « le passage de l'expérience à la connaissance partageable »⁵⁷ La capitalisation est reconnue comme nécessaire pour améliorer la qualité des actions entreprises par les ONG. Elle revêt une importance stratégique (crédibilité) vis-à-vis des partenaires et éthique (qualité des résultats) vis-à-vis des bénéficiaires. Il n'empêche que, pour exactement les mêmes raisons, entre autres le manque de temps, beaucoup d'ONG ne parviennent pas à capitaliser leur expérience.

La capitalisation est une forme possible de gestion de la connaissance. Elle s'inscrit dans le cadre plus large de la gestion des connaissances, dont elle est une des

54 Op .cit. (Prax J.Y.), p.143

55 The Five Competencies Framework, a été conçu par Geoff Parcell et Chris Collison pour British Petroleum (voir Learning to Fly des mêmes auteurs). Ensuite, la méthode a été utilisée pour la lutte contre le SIDA et a donné le AIDS Competence Process Toolbox (ACP). Aujourd'hui, elle est adaptée pour les ONG en générale grâce au travail de l'équipe de RAPID. www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Tools_KM.html

56 Op .cit. (Prax J.Y.), p.143

57 Des histoires, des savoirs et des hommes (De Zutter P.), Fondation Pour le progrès de l'homme, Paris, 1994, p.8

composantes.⁵⁸ De manière intuitive, on peut l'assimiler au mode de GC de type *collecter* (voir plus haut les concepts de base). Mais ce serait dommage de se limiter à cet aspect. L'expérience du secteur privé démontre de plus en plus le rôle important joué par les communautés de pratiques ; qu'elles soient internes ou externes à l'organisation.

4.5.2 LE DEFI DE L'ENVIRONNEMENT INTERCULTUREL

À partir du moment où les ONG du Nord travaillent dans des environnements culturels souvent très différents du leur, la dimension interculturelle doit être prise en compte : les connaissances et les modes de partage des connaissances sont d'ordre éminemment culturel.

Edward T. Hall, anthropologue américain, fait la distinction entre les cultures à contexte pauvre ou riche selon que l'information explicite est plus ou moins importante et qu'une connaissance plus ou moins approfondie du contexte est nécessaire pour saisir le sens d'une communication.

Dans une culture à contexte riche, les relations étroites et permanentes entre les individus créent un mode commun de référence qui leur permet de se comprendre avec un minimum d'informations explicites. La connaissance tacite du contexte leur permet de pallier les non-dits. Inversement, dans une culture pauvre de référents communs, les interlocuteurs communiquent avec abondance d'informations explicites. On met les points sur les « i », on donne des précisions et des chiffres, on décrit un raisonnement déductif logique pour présenter des idées.⁵⁹ On peut deviner facilement que la culture occidentale, et surtout anglo-saxonne, tombe dans la catégorie des cultures à contexte pauvre.

De manière générale, la discipline et les modèles de GC sont empreints de la culture occidentale et, plus particulièrement encore, de la culture anglo-saxonne. Dans ces environnements, les valeurs comme la liberté d'expression et l'individualisme sont des normes sociales. Mais ce n'est pas nécessairement le cas dans d'autres cultures ou organisations d'autres pays.

Ainsi, les Asiatiques sont généralement décrits comme moins extravertis, respectueux des aînés, de l'autorité et de la hiérarchie. L'Afrique est le continent de la tradition orale (ou de la culture des connaissances tacites ?) où il n'est pas facile de formaliser les choses par écrit. L'Amérique latine, semble avoir moins de difficultés à intégrer des concepts de planification et gestion très occidentaux. Un fait probablement dû à son passé et la forte présence de population d'origine occidentale.

Dans la pratique, les ONG comme VSF et MSF mènent des travaux de GC, gestion de l'information ou de capitalisation avec le personnel du siège et les expatriés. Les risques de problèmes d'ordre interculturel sont donc limités.⁶⁰

Bien sûr, comme le note VSF dans son guide de la GC, on ne peut imposer à un partenaire du Sud de s'impliquer dans des projets de GC. Mais tout travail de coopération au développement implique un travail en commun au sein d'équipes mixtes

58 Op.cit. (Lavigne Delville P.; Villeval P.) p.32

59 Edward T. Hall est un anthropologue américain qui a étudié dès les années 1930 les relations interculturelles entre les populations blanches et indiennes des Etats-Unis, puis au niveau international (Japon, Allemagne, France, Etats-Unis). Le Management Interculturel (Chevrier S.), collection: Que sais-je ? 2535, PUF, Paris, p.41-43.

60 Cela dit, le forum de discussion lancé par VSF a été abandonné car il était sous-utilisé par les francophones.

d'un point de vue culturel ou entre équipes d'organisations partenaires, relevant de cultures différentes.

Or, la gestion des connaissances (explicites et tacites) vise à améliorer l'efficacité de ce travail en commun. Les données, les informations et les connaissances à gérer viennent de chaque partie prenante du projet ou du programme.

Les modèles de GC ont été développés dans les cultures occidentales qui sont plus individualistes et dont le mode de communication repose sur le partage des connaissances explicites. Le défi est d'adapter, tant que possible, ces méthodes et concepts à des cultures probablement plus collectivistes où la communication repose sur des connaissances tacites.⁶¹

4.5.3 PROXIMITE AVEC LES ACTEURS LOCAUX ET CONNAISSANCES LOCALES

La proximité et la connaissance du terrain et des « bénéficiaires » sont les atouts régulièrement mis en avant par les ONG (du Nord et du Sud) vis-à-vis des autres acteurs du développement (principalement ceux émanant des Etats : agence gouvernementale, agences des Nations Unies, ou acteurs issus du privé comme les bureaux d'études).

Ainsi, même si VSF considère la GC d'abord comme un processus interne et qu'on ne peut forcer des partenaires locaux à participer à un tel processus, il n'en demeure pas moins vrai que son travail se base notamment sur les connaissances locales des populations en matière de santé animale (*ou l'Ethno-veterinary knowledge*). Mais ces connaissances ne vont pas jusqu'au siège.

Une majeure partie des acteurs du développement qui ont entamé des projets de gestion de la connaissance part aussi de ce point de vue : la GC est d'abord un processus interne, destiné à renforcer les compétences de l'organisation elle-même.⁶²

Cependant, la Banque mondiale s'est elle-même rendu compte qu'elle ne pouvait faire le plaidoyer de la GC sans prendre en compte les savoirs locaux. La Banque mondiale a initié le Programme Savoirs locaux au service du développement dès 1998 en réponse au défi lancé par les dirigeants des gouvernements et de la société civile lors de la conférence sur le Savoir universel (Toronto, 1997.)⁶³ Le rapport quinquennal de cette initiative présente une collection de 60 études de cas. Les auteurs soulignent le rôle crucial que le savoir local peut jouer dans le développement et qu'il est en mesure de contribuer à l'ensemble des *Objectifs du millénaire* sans exception.

Le rapport souligne également les bénéfices d'une approche qui cherche à impliquer, valoriser et valider les connaissances locales pour la pérennité des projets. Les communautés sont reconnues pour leurs expertises et s'approprient le processus de développement.

Au moins une agence bilatérale, la *Swedish International Development Agency* (SIDA) pense qu'il faut envisager la GC sur le mode du *partage des connaissances*, avec les

61 À suivre sur ce point les résultats de la recherche-action sur la gestion des connaissances menée par ATOL avec une quarantaine de partenaires ONG et organisations paysannes du Sud (Congo, Mali, Bénin, Niger, Angola).

Plusieurs Praxis Note étudient aussi ce thème: *Organisational Learning Across Cultures*, Praxis Note N°20 & *Cross-Cultural Management and Capacity Building*, Praxis Note N°3

62 *Implementing Knowledge strategies : lessons from international development agencies* (Ramalingam B.), Working Paper 244, Overseas Development Institute, Londres, 2005, p.33

63 Les connaissances autochtones, des approches locales pour un développement local, Groupe Savoir et apprentissage, Région Afrique, Banque mondiale 2004, p. 49

partenaires du Sud et les populations, en tentant aussi de contribuer à la réduction de la fracture de la connaissance (*Knowledge divide*) dans le Sud. SIDA insiste sur l'importance critique de la création mutuelle de connaissances par rapport au transfert de connaissances : « *Solutions to complex social and political problems are always local (...°) Solutions can be stimulated but not solved through transfer of knowledge of analytical framework* ». ⁶⁴

Le responsable de la section MTQ de HI va aussi dans ce sens. Il faut ouvrir la GC aux acteurs du Sud : leurs connaissances, les partenaires devraient en être les propriétaires.

« Tant qu'il n'y aura pas cela, les partenaires du Sud ne seront que des bénéficiaires indirects des projets de GC des ONG du Nord. Si l'objectif de la GC reste dans une vision de simplement faire mieux ce qu'on fait déjà, ce sera réduire la GC à une simple forme de 'gestion de la qualité'. »

Dans le futur, les savoirs et les acteurs locaux devraient prendre plus d'importance dans le développement des stratégies et politiques de développement. Pour cela, le défi est de trouver des manières de redéfinir les relations entre les agences, les gouvernements et les acteurs locaux pour organiser le développement comme un processus d'apprentissage. ⁶⁵

4.6 DES SOLUTIONS OU DES PISTES POUR LEVER LES RESISTANCES ?

Le secteur privé, qui a une longueur d'avance dans la pratique de la gestion des connaissances ou des organisations apprenantes, peut-il nous inspirer quelques pistes pour lever des résistances ? Nous avons déjà pu constater que les freins relevés dans les études de KMPG, IDC et Andersen étaient aussi présents dans les quelques ONG que vous avons rencontrées.

Parmi les résistances discutées avec les représentants des ONG, gardons les plus significatives (au moins un « oui ») :

Les freins qui ont aussi été (spontanément) évoqués par les trois ONG belges.	VSF	MSF	HI
Faible compréhension des concepts et bénéfices du GC, communication insuffisante (2)	+/-	Oui	-
Manque de temps (1)	Oui	Oui	Oui
Manque de soutien et de conviction de la direction générale	+/-	+/-	+/-
Les utilisateurs ne voient pas leur bénéfice personnel (3)	Non	Oui	-
Pas d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes (4)	+/-	+/-	Oui (Cap)
Difficulté à changer la culture de l'entreprise (5)	Non	Oui	probable
Trop de projets en cours	-	-	-
Incapacité à mesurer les retours sur investissements	+/-	+/-	-
Problèmes techniques	Non	+/-	Non

64 Knowledge Sharing In Development Agencies : lessons from four case (Kenneth K., Mc Grath S.), s. 2004, p.12

65 Knowledge management and social learning : exploring the cognitive dimension of development (Mendonça Ferreira S., Neto M.), in KM4DEV journal n°3, p. 8

4.6.1 MANQUE DE TEMPS

Peter Senge, gourou de l'apprentissage organisationnel, présente dans un ouvrage, *La danse du changement*, toute une série d'approches diverses, conseils ou exercices pratiques dont témoignent les nombreux spécialistes contributeurs à l'ouvrage.⁶⁶

Les défis qui se présentent lors de l'introduction d'un changement qui vise l'apprentissage peuvent apparaître à différentes étapes : le lancement, le maintien du changement et la conception, ou re-penser le changement. L'intérêt du livre de Peter Senge est qu'il ne balaie pas le frein du manque de temps d'un revers de la main sous prétexte qu'il s'agit d'un manque de motivation.

Le tout premier défi est la maîtrise de son propre temps ; ceux qui sont engagés dans des projets de changement ont besoin de suffisamment de latitude sur leur emploi du temps pour se consacrer à la réflexion et à la pratique.⁶⁷ Parmi les nombreuses solutions mises en œuvre dans les sociétés privées on trouvera les exemples suivants (ici très simplifiés):

Flexitime : Dans les organismes, il existe encore trop souvent une attitude implicite qui consiste à faire en sorte que le *chef* soit constamment *sur le dos* des salariés. Si ceux-ci ne donnent pas *l'impression d'être débordés*, ils pourraient passer pour incompetents.⁶⁸

Créer de la souplesse quant au temps et au lieu de travail procure du soulagement. Faire confiance aux salariés dans la maîtrise de leur propre emploi du temps peut doper la productivité en récupérant le temps perdu dans des trajets inutiles ou des horaires rigoureux et stressants.⁶⁹

Créer la capacité d'éliminer les surcharges de travail : La *General Electric*, connue dans les années 70 pour sa planification stratégique, a pris conscience dans les années 80-90 que même les plans les plus détaillés pouvaient être déjoués par un seul événement non prévu : la chute du Mur de Berlin, la guerre du Golfe... La GE a décidé en 1989 de changer, au lieu d'être une entreprise gérée par la planification, de devenir une entreprise qui encourage le changement. Les cadres et employés ne sont plus tenus d'avoir tout prévu, mais plutôt, lorsque survient un événement imprévu, ils doivent être capables de le reconnaître et de réagir rapidement. Le programme de changement s'appelle *Work-Out*: supprimer (out) tout le travail (work) inutile du système en se débarrassant des pertes de temps liés à la bureaucratie et à la hiérarchie. La société a pour cela mis au point un outil : la matrice de rendement. Les participants aux réunions de *Work Out* plaçaient leurs suggestions pour l'amélioration des rapports, des approbations, des réunions, des politiques et procédures sur une simple matrice à doubles entrées.

	Facile à faire	Difficile à faire
Fort impact sur le fonctionnement	+++	+
Faible impact sur le fonctionnement	+	-

66 La majorité des entreprises citées dans ce livre font partie de la *Society of Organizational Learning* (SoL) fondée aux Etats-Unis par Peter Senge.)

67 Op.cit. (Senge P.), p. 35-36

68 Op.cit.(Senge P.), p.88

69 Selon le professeur Lotte Baylon de la Sloan School of Management du MIT, citée dans *La danse du changement* (Peter S.), p. 122.

Quel que soit le moyen utilisé pour dégager du temps, cela ne suffira probablement pas ; lancer un projet de GC, comme pour tout nouveau projet, demande du temps et des ressources humaines, voire financières, supplémentaires.

C'est pourquoi le plein engagement de la direction dans l'aventure de l'apprentissage organisationnel reste la toute première condition pour démarrer un projet de GC: elle doit être d'accord d'investir les ressources personnes/mois nécessaires.

4.6.2 FAIBLE COMPREHENSION DES CONCEPTS ET BENEFICES DE LA GC, COMMUNICATION INSUFFISANTE

Cette résistance peut se diviser en deux points : la faible compréhension du concept et des bénéfices, et la communication insuffisante qui lui est souvent liée.

LA FAIBLE COMPREHENSION DU CONCEPT ET DES BENEFICES

Selon Jean-Yves Prax, en préalable à toute initiative de gestion de la connaissance, un organisme, et plus particulièrement sa direction, doit être clair sur une vision commune de ce qu'il attend et doit pouvoir répondre à la question : « pourquoi voulons-nous faire du *Knowledge Management* ? » Si l'on veut que le projet de GC soit soutenu dans la durée, il faut d'abord lui donner du sens, une contribution non ambiguë à la réalisation de la stratégie de l'organisation ou à des objectifs plus opérationnels.⁷⁰

Rappelons aussi la mise en exergue par Warner Burke, que les résistances sont de types différents (aveugle, politique ou idéologique). A chaque type de résistance correspond une réponse appropriée à communiquer :

- La résistance aveugle : une minorité de personnes ont une telle peur de l'inconnu qu'elles ne tolèrent simplement pas le changement. Une réponse possible sera de les rassurer le plus possible en montrant de l'empathie pour l'inconfort ressenti face à l'inconnu. Une autre solution est simplement de laisser le temps passer, les personnes s'habitueront d'elles-mêmes.
- La résistance politique, probablement plus courante, se manifeste lorsque les personnes pensent « y perdre » quelque chose : leur statut, leur emploi, un avantage... Cette sorte de résistance exige des capacités de négociation ; il faudra leur démontrer que par ailleurs elles peuvent aussi y gagner quelque chose, surtout sur le long terme.
- La résistance idéologique représente le plus grand défi. Certaines personnes peuvent sincèrement penser que le changement proposé est mal conçu et que le projet ne pourra pas fonctionner. Aux responsables, alors, de démontrer, chiffres et études à l'appui, le bien fondé du projet.⁷¹

Burke, explique également, qu'en fait de « résistance » au changement de la part des travailleurs, il s'agit souvent d'énergie et des efforts fournis pour clôturer les tâches en cours selon l'ancien système ou mode de travail. Donner la possibilité aux personnes de se « désengager » du passé ou de l'ancien système, leur permettra ensuite de mieux se concentrer sur les nouveaux projets.⁷²

70 Op. cit. (Prax J.Y.), p. 52

71 Op. cit. (Burke W.), p.93-94

72 Op. cit. (Burke W.), p.94

LA COMMUNICATION INSUFFISANTE

Jean-Yves Prax constate qu'on assiste à une évolution des missions des managers, et plus précisément du *middle management* : le nouveau manager, plutôt que de contrôler, doit être capable de former et d'animer des équipes, d'organiser la coopération, de stimuler les échanges et l'innovation... Le manager incarne de plus en plus une mission de *coach* d'équipe, de pédagogue et de communicant.⁷³ Il devient une sorte d'interface, un *facilitateur* des flux d'informations entre les travailleurs et la direction.

La manière de poser le problème, *communication insuffisante*, semble contenir le début de la solution. En effet, les problèmes de résistances aux changements résultent souvent d'une communication *inappropriée*. Mais *inappropriée* n'est pas tout à fait la même chose qu'*insuffisante* : insuffisante laisse sous-entendre qu'il suffirait de communiquer toujours plus. Or, l'efficacité d'une bonne communication s'évalue sur le fait que le changement obtenu est bien le changement souhaité : elle ne s'évalue donc pas sur les bonnes intentions de la communication.⁷⁴

Au nom d'une approche positive, les dirigeants censurent souvent les remarques que tout le monde aurait besoin d'entendre. Pour maintenir le « moral des troupes », ils privent leurs salariés et eux-mêmes de l'occasion de comprendre et d'assumer leurs comportements.⁷⁵

L'apprentissage *véritable* exige que l'on remette en question ses schémas mentaux, ou valeurs directrices, ou encore, que l'on recadre la manière dont on perçoit un problème, pour pouvoir modifier son comportement en conséquence.

4.6.3 LES UTILISATEURS NE VOIENT PAS LEUR BENEFICE PERSONNEL

Pour les aider à répondre très concrètement à la question cruciale : « What's in there for me ? », plusieurs entreprises internationales ont développé des systèmes de récompenses (*incentives*) pour motiver leurs employés à partager leurs savoirs. Ainsi, chez Hewlett Packard, les employés qui contribuent efficacement au programme de GC reçoivent des points. En échange des points accumulés, ils peuvent recevoir des produits HP.⁷⁶

Passez par ce genre d'incitants ne peut pas aisément être répliqué tel quel dans le secteur des ONG ou du non-marchand en général. En outre ces techniques ne font pas l'unanimité et semblent d'ailleurs en porte-à-faux avec les recommandations de certains auteurs tel que Chris Argyris. Dans de telles situations, la motivation de l'employé à effectuer son travail correctement est extérieure : « Dès que les salariés tirent leur motivation de facteurs extérieurs (comme les promesses de la Direction), ils deviennent moins enclins à prendre des risques ». L'investissement extérieur et la pensée positive coûte que coûte sont constitutifs d'un état d'esprit qui se révèle incapable de nourrir un type d'apprentissage en double boucle. (voir partie 2)

L'apprentissage en double boucle incite les individus à réfléchir à leur propre comportement, à se sentir personnellement responsable de leurs actions et à ramener à la surface les informations sensibles, voire gênantes, mais capables d'engendrer des changements authentiques et des améliorations cruciales. Un salarié s'implique avec d'autant plus de sérieux et d'énergie dans la résolution d'un problème que l'analyse de

73 Op. cit. (Prax J.Y.), p.125 et discussion avec Françoise Rossion (consultante HP Belgium).

74 Op.cit. (Kourilsky F), p. 102

75 Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage (Argyris C.), op . cit., p. 153

76 Françoise Rossion, idem

son rôle, de ses responsabilités et de ses contributions éventuelles fait partie de la réflexion en cours.⁷⁷

Pour obtenir la motivation «intérieure», Françoise Kourilsky s'inspire d'une technique de Milton Erickson, psychiatre américain fondateur des thérapies brèves. Pour provoquer la prise de conscience, et donc le désir de changer - quel que soit l'objet du changement souhaité-, elle conseille d'exploiter les frustrations du présent :

« Face à une personne résistante et passive, aux prises avec un problème ancien, nous pouvons dire : *En fait, il n'y a pas urgence à changer puisqu'il vous a été possible de vivre jusqu'à présent avec ce problème.* Cette remarque délibérément provocante déclenche généralement des sursauts de désapprobation et la révolte escomptée. Ces réactions sont fort précieuses pour donner des fondations saines au désir de changer.»⁷⁸

Bruce Britton, dans *L'apprentissage organisationnel dans les ONG*⁷⁹, utilise la même astuce provocatrice pour sensibiliser les ONG lorsqu'il introduit son propos par la question : « Et si l'apprentissage organisationnel était un crime ? »

4.6.4 PAS D'INTEGRATION DANS LES PRATIQUES COURANTES ET QUOTIDIENNES

Think Global, Act Local, est la formule proposée par Jean-Yves Prax. *Think Global* est de la responsabilité du management supérieur, il doit énoncer clairement : la vision (Où on va ?) et la finalité (Pourquoi on y va ?). Mais il peut passer beaucoup moins de temps sur le « Comment on y va ? ». Il vaut mieux laisser jouer la mobilisation des acteurs (qui ont parfois déjà des idées précises sur ce qui pourrait être amélioré), leur fournir un cadre propice (du temps, des coachs) et de la cohérence (des projets transversaux).

Act Local (Comment on y va ?) se traduira en une série de projets pilotes : « c'est un projet concret, avec un objectif visible et facile à atteindre, porté par des acteurs motivés ». Un projet pilote permet d'expérimenter localement et collectivement, d'apprendre chemin faisant, puis d'en tirer les leçons pour une généralisation ultérieure.

S'il y a différents projets pilotes (souvent le cas dans les grands organismes), Jean-Yves Prax recommande de fédérer les différents projets pilotes, sans pour autant en faire un seul *mégaprojet* (ce qui serait démobilisateur). Les projets pilotes doivent présenter un ensemble cohérent d'actions complémentaires. Différents dispositifs de mutualisation existent pour assurer la complémentarité : réunions régulières entre les porteurs/groupes des projets, une assistance méthodologique, un cadre *contractuel* donnant aux porteurs des projets des délais, des moyens technologiques, des principes à respecter.⁸⁰

On pourrait supposer qu'une fois que les projets pilotes auront démontré leur efficacité, leur succès fera tâche d'huile dans le reste de l'organisation. Peter Senge et d'autres chercheurs ont pu constater que cela est loin d'être aussi simple.

Parmi les dix défis que rencontre une organisation apprenante, il existe l'affrontement entre le cercle des *initiés* et les *non-initiés*. Autrement dit, les porteurs des projets pilotes, forts de leur succès sont convaincus d'avoir raison et peuvent se comporter de

77 Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage (Argyris C.), op . cit., p. 179

78 Op.cit. (Kourilsky F.), p. 235

79 Op.cit. (Britton B.), p.15

80 Op.cit. (Prax J.Y.), p.128-134. Pour information, l'auteur, plutôt que projet pilote, préfère utiliser le terme projet de percée.

manière perçue comme arrogante par le reste des employés. Face à cette arrogance, de nouvelles résistances se développent de la part des *non-initiés* au changement. La menace sous-jacente est de construire un organisme « biculturel ». ⁸¹ Une manière d'éviter cet écueil est d'assurer la communication entre les groupes porteurs des nouveaux projets et les autres travailleurs en favorisant l'ouverture d'esprit. Des membres travaillant sur un projet pilote peuvent inviter régulièrement des personnes extérieures, les tenir au courant de leur progrès et demander : *Comment ce nouveau processus peut-il contribuer à répondre à vos besoins ?* L'idée est de créer la capacité des groupes pilotes d'impliquer l'ensemble du système dès le départ. ⁸²

Mais avant d'en arriver là, au partage des acquis d'un projet pilote avec le reste de l'organisation, il faut que la direction soit la toute première à intégrer le discours de la GC dans ses actes : « peu importe ce que *dit* une organisation de l'importance de l'apprentissage organisationnel, ce qu'elle *fait* (ou ne fait pas) transmet plus clairement à ses employés le message que l'apprentissage organisationnel est une priorité ou pas ». ⁸³

Exemple : lorsque la direction déclare que la gestion de la connaissance est une priorité pour l'organisation, mais s'excuse systématiquement de ne pas pouvoir participer aux réunions.

4.6.5 DIFFICULTE A CHANGER LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

« Nos perceptions étant modelées en fonction de nos modes de pensée, il nous est très difficile de découvrir ce qui est évident, simplement parce que nos anciennes tournures de pensée bloquent notre capacité de voir ce qui est vieux d'un œil neuf. Rien n'est plus tenace que les « modèles » et logiques de pensée. Et pourtant la conduite du changement nécessite en premier lieu de penser différemment pour agir autrement. Si les modèles de pensée et les logiques qui les gouvernent sont rigides, notre environnement, lui, ne cesse d'évoluer. » ⁸⁴

Chercher à résoudre un problème en termes de *changement des mentalités* (sous-entendu la mentalité des autres) ou de *changement culturel* relève de l'illusion du contrôle. L'illusion du contrôle correspond au fait de définir des objectifs irréalisables ou de manière totalement inadéquate. ⁸⁵ En effet, personne ne contrôle la *culture*, même si, tous, nous l'utilisons comme un *cadre de référence* pour communiquer et interagir avec les autres. Personne ne peut donc prétendre changer - de manière planifiée et contrôlée - la culture.

« En nous efforçant d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable » disait Watzlawick. ⁸⁶

Effectivement, comme l'explique, entre autres, Warner Burke : « On ne change pas la culture en essayant de changer la culture ». La culture (en entreprise) est un ensemble de croyances, valeurs et attitudes profondément ancrées. Opter pour une approche frontale c'est chercher les difficultés et les résistances. Par contre, il est possible de changer certains comportements, qui eux conduiront, éventuellement, à des changements d'attitudes et des valeurs. ⁸⁷

81 Op.cit. (Senge P.), p. 385-388. L'auteur parle des croyants et des non-croyants.

82 Op.cit. (Senge P.), p.397-398

83 Op.cit. (Britton B.), p.17

84 Op.cit. (Kourilsky F.), p. 65

85 Op.cit. (Kourilsky F.), p. 31

86 Spécialiste du changement au Mental Research Institute of Palo Alto.

87 Op.cit. (Burke W.), p. 14

4.7 QUELQUES RECOMMANDATIONS GENERALES POUR LA CONDUITE D'UN PROJET DE GC

S'il faut concrètement envisager un projet de GC dans une ONG, voici une modeste liste de points à retenir. Ils sont bien mieux développés dans les ouvrages de référence sur la gestion de la connaissance ou l'apprentissage organisationnel (voir liste des ressources en annexe 1).

- Savoir pourquoi on commence un projet de GC (Où va-t-on et pourquoi on y va ?)
- Être en cohérence avec les discours et les actes (faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait).
- Analyser la situation actuelle (audit) et repérer les connaissances cruciales de l'ONG qu'il faudra gérer.
- Commencer par des projets pilotes avec un petit nombre de personnes volontaires et motivées.
- Un projet doit viser un cas concret, être en lien avec une perception commune d'un problème précis de manque ou de perte de connaissances. Cette approche permettra ensuite d'apprécier les effets tangibles du projet.
- Maintenir la communication et le dialogue entre les personnes directement impliquées dans les projets pilotes et le reste de l'organisation afin d'éviter la formation d'une sorte de *cercle des initiés*.
- Laisser la possibilité aux personnes de clôturer les tâches en cours selon l'ancien système.
- Tout organisme, grand, petit, public ou privé, doit développer les approches qui lui conviennent le mieux. La définition des stratégies telles que « collecter les connaissances » ou « connecter les personnes » peut être l'objet d'un travail de réflexion visant l'appropriation par tous d'une même vision de la gestion des connaissances.

À côté de cette liste très générale, les ONG pourraient garder à l'esprit certains aspects qui les concernent plus particulièrement :

- Le défi interculturel de la gestion des connaissances ou de l'apprentissage organisationnel, pour ne pas tomber dans un modèle de transfert des connaissances *top-down*.
- La valorisation des connaissances locales et, en conséquence, comment impliquer les partenaires du Sud dans le processus.
- La petite taille des ONG ne les dispense pas d'être efficaces et professionnelles. La bonne gestion de leurs connaissances est d'autant plus essentielle qu'elles ne peuvent se reposer sur leur capital « donations et réserves propres » ou « image sympathie auprès du public ».

5. CONCLUSIONS

Le premier objectif de la présente étude est de mettre en évidence les changements d'attitudes nécessaires pour améliorer les chances de réussite d'un projet de gestion de la connaissance.

Nous avons vu qu'effectivement, il existe des freins et des résistances dans les ONG qui ont initié des projets de gestion de la connaissance, tout comme ils ont été observés dans le secteur marchand. En conséquence, ce dernier, qui est confronté à ces freins depuis plus longtemps, peut représenter une source d'inspiration pour éviter un certain nombre d'écueils.

Bien entendu, effectuer un simple transfert des méthodes et des outils du secteur marchand vers les ONG n'est pas recommandé et serait absurde. La nature des activités est déjà fort différente : le mode de fonctionnement institutionnel, les relations entretenues avec les partenaires ou des bailleurs de fonds, mais aussi, si pas surtout, la taille de l'organisme.

Malgré ces différences importantes, la connaissance aussi est au cœur des interventions et de la vie des ONG et une amélioration de sa gestion ne peut qu'avoir des effets bénéfiques.

Nous voyons aussi, qu'heureusement, une appropriation de la discipline et une adaptation des outils sont en cours dans plusieurs ONG, dont certaines en Belgique. En matière de gestion des connaissances, les ONG belges peuvent déjà être rassurées; il ne faudra pas « réinventer la roue »...

Le deuxième objectif de ce travail est de susciter un mouvement d'intérêt au sein du secteur ONG sur les avantages liés à une meilleure gestion de leurs connaissances, connaissances profitables pour les ONG elles-mêmes et leurs partenaires de terrain, afin d'améliorer la qualité des processus de coopération au développement.

Dans le secteur marchand, l'enjeu qui sous-tend la nécessité de mieux gérer la connaissance est le suivant : pour survivre dans ce monde qui change de plus en plus vite, quels sont mes *actifs intellectuels* ou savoir-faire *compétitifs*? Individuellement ou collectivement, mais de préférence avec leurs partenaires du Sud, les ONG devraient pouvoir répondre à cette même question.

La gestion des connaissances pourrait permettre d'harmoniser les pratiques et de valoriser les savoir-faire institutionnels, individuels, du Nord et du Sud. Cette valorisation peut être un facteur qui permet de favoriser l'innovation et la créativité. Par des dispositifs de capitalisation, d'échange et de valorisation des connaissances, les ONG pourraient créer de nouvelles compétences ouvrant la voie à des stratégies coopératives fondées sur la connaissance et l'intelligence collectives.

6. ANNEXES

Annexe 1. Une liste des ressources

Il n'existe pas de recette miracle toute faite. Mais les méthodes, les outils se développent, s'expérimentent et se partagent. Plusieurs ONG ont maintenant quelques années d'expérience, avant tout dans le monde anglo-saxon : Action Aid, Oxfam GB, le CGIAR (Consultative Group on International Agriculture Research),...⁸⁸

Dans le secteur de développement

Il existe plusieurs ressources pratiques et méthodologiques pour se familiariser avec le concept, pour s'informer sur les méthodes et outils utilisables ou pour échanger ses expériences.

Pour se familiariser avec le concept et les enjeux pour le secteur ONG, l'ouvrage écrit par Bruce Britton et traduit en français ; *L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les moyens et l'occasion* offre un aperçu très complet et accessible pour le néophyte. Publié dans la série gratuite *Praxis Paper*, le document est téléchargeable sur le site de l'INTRAC.⁸⁹

L'équipe RAPID de l'ODI vient de publier *Tool for Knowledge and Learning : A guide for Development and Humanitarian Organisations*. L'ouvrage (en anglais), qui peut être téléchargé gratuitement⁹⁰, propose une trentaine d'outils et techniques rassemblés en cinq catégories correspondant à des compétences clés : stratégie de développement, technique de management, mécanisme de collaboration, partage de connaissances et apprentissage, collecte et organisation de la connaissance.

Enfin, sur la question plus spécifique de la **capitalisation**, le Groupe Initiative⁹¹ a publié dans la série *Traverses* (n°15) un numéro intitulé *Capitalisation d'expériences... expériences de capitalisation* et qui propose des éclairages conceptuels et des repères méthodologiques pour mettre en œuvre des démarches de capitalisation d'expériences.

Pour échanger ses expériences en Belgique, ATOL (ONG flamande) a mis sur pied un réseau d'échange de pratiques qui réunit une dizaine d'ONG belges et propose sur son site⁹² une bibliographie sur ce thème. On y trouve aussi quelques documents sur l'évolution de leur recherche-action avec les ONG du Sud et une liste de liens intéressants.

Au plan international, il existe aussi des sites dédiés à la gestion de la connaissance. Bien évidemment, celui de la Banque mondiale s'adresse à tous les acteurs du développement, à commencer par les Etats. Le programme **K4D** (*Knowledge for*

88 www.actionaid.org/1188/knowledge_initiative.html / voir le dernier numéro du 16 novembre 2006 de *Development in Practice* : www.developmentinpractice.org/ / <http://ictkm.cgiar.org/>

89 *Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity* (Britton B.), in *Praxis Paper 3*, March 2005. Disponible en anglais, français, espagnol, chinois et russe. : http://www.intrac.org/pages/praxis_papers.html. INTRAC est une ONG anglaise spécialisée dans l'appui institutionnel et organisationnel aux ONG et acteurs de la société civile actifs dans le secteur de la coopération au développement et de l'aide humanitaire.

90 http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Tools_KM.html.

91 www.groupe-initiatives.org/resume.asp?cle=15 . Créé en novembre 1993, le Groupe initiatives est un collectif d'associations professionnelles de coopération internationale et d'appui au développement qui se sont réunies afin d'unir leurs expériences et leurs savoir-faire pour réfléchir, agir et proposer.

92 <http://www.atol.be/port/km/KMhoofd.htm#fr> ATOL a développé un petit portail partiellement bilingue sur la gestion des connaissances.

Development), vise à renforcer l'impact des acteurs du développement grâce à l'adoption d'outils et des pratiques de gestion des connaissances⁹³.

La communauté *Gestion des connaissances pour le développement*, ou **KM4Dev**, joue un rôle directeur pour les praticiens dans le domaine (en anglais). Elle organise des réunions, anime un forum de discussion et publie un magazine spécialisé en accès libre.⁹⁴

Enfin, EUFORIC, le Forum européen de la coopération internationale propose aussi des liens de référence sur le sujet.

Secteur marchand:

Il existe tant de références qu'en donner un aperçu devient un exercice risqué. À titre d'information, les auteurs les plus cités dans la littérature académique sont, entre autres : Argyris C. et Schön D. ; Davenport T. et Prusak L. ; Nonaka I. et Takeuchi H. ; Ployani M. ; Senge P. ;

Pour ceux qui aiment la facilité, la série *Les meilleurs articles de la Harvard Business Review*, est bien écrite, tant en anglais qu'en français, et est facile d'accès. Les articles partagent les points de vue et réflexions des auteurs phares dans leur domaine. Plusieurs publications du *Harvard Business Review* ont été consacrées à la gestion des connaissances.

93 Voir: www.worldbank.org, puis aller sur Learning -> WBI Learning Programs -> Knowledge for Development

94 Voir: www.km4dev.org/journal. Disponible à la Bibliothèque du COTA.

Annexe 2. Trois ONG et la gestion de la connaissance

1/ Vétérinaires Sans Frontières B : Début de la GC en 2003, (prise de conscience lors d'une réunion stratégique en 2002). Besoin de capitaliser et partager la connaissance. Projet en cours : constitution d'une base de connaissances-clés sur Intranet, la base est alimentée par les employés du siège et du terrain. Elle contient des documents internes et externes à VSF. Avant leur publication sur l'Intranet, les documents sont validés par la responsable GC au siège qui s'occupe aussi du classement thématique des documents. La GC est intégrée aux ressources humaines qui a développé *le learning and development plan*.

But: devenir une organisation apprenante, viser un meilleur impact des projets VSFB

Les organisations : toute l'organisation est concernée, siège et terrain et pour tous les programmes.

Les outils technologiques : Internet et Intranet (bases de documents-clés.)

La dimension humaine : 1 personne (sur son temps de travail) + appui des RH, appui temporaire d'un bénévole IT (technologie de l'information), et participation du personnel expatrié sur le terrain. Responsable : responsable programme Afrique de l'Est.

Fonds : Pas de fonds spécifique « GC ».

Indicateurs retenus: les documents-clés produits, récoltés et partagés et la satisfaction des utilisateurs.

2/ Handicap International : Idée de GC est toute neuve (2006). Sinon, l'ONG fait de la capitalisation (un projet de capitalisation est d'ailleurs en cours). Souhait : passer à une approche plus dynamique de la gestion de la connaissance en commençant par un ou deux projets pilotes.

But: viser la capacité d'adaptation, d'apprendre, d'innover au niveau de l'organisation.

Les organisations : les projets pilotes concerneront les programmes de l'ONG (pas l'administratif), approche thématique transversale.

Les outils technologiques : Internet, Intranet et nouveau Groupware

La dimension humaine : - Secteur MTQ deviendrait le département « IGC » Innovation et Gestion de la Connaissance. - 5 personnes. Responsable : le secteur MTQ (Méthodes Techniques et Qualité.)

Fonds: Pas de fonds spécifique « GC ».

Indicateurs retenus: pas encore identifiés.

3/ MSFB : On ne parle pas de gestion de la connaissance, mais plutôt de gestion de l'information. L'ONG a choisi de mieux gérer « l'information ». Celle-ci considère que la connaissance - par nature tacite et résidant dans les têtes des gens - n'est pas « gérable ». Un système informatique de gestion de l'information (et son manuel) a été élaboré pour gérer l'information explicite et le partage des connaissances (tacites) s'effectue lors des interactions informelles entre les personnes.

But: apporter la bonne information, à la bonne personne, au bon moment.

Les organisations : Tous les départements du siège sont concernés. Le terrain peut consulter et télécharger des documents de références. Projet à l'étude pour introduire la gestion de l'information au niveau du terrain.

Les outils technologiques : Logiciel de gestion du contenu (*Docshare*): une base de documents utiles de référence et espace de travail en commun (sur le réseau local). Le logiciel est commun aux différentes sections de l'ONG (belge, française, ...)

La dimension humaine : 1 personne mi-temps responsable de la gestion de l'information, un documentaliste, appui temporaire d'un consultant bénévole, appui des assistants des départements du siège, et participation des employés (siège). Responsable : le responsable de la gestion de l'information.

Fonds : Fonds propres de l'ONG.

Indicateurs retenus : nombre de documents postés, les documents les plus lus, etc. (de type quantitatif)

Annexe 3. Glossaire

L'apprentissage organisationnel :

Pour un système, l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition de compétences susceptibles de pouvoir agir de façon plus appropriée et durable sur les situations rencontrées.⁹⁵

Les capacités :

Ensembles larges de compétences, aptitudes et savoirs, comportant des dimensions de savoir-faire et de savoir-être et dont une large part est à l'état de potentiels.⁹⁶

La communauté de pratiques (= communities of practice, ≈ knowledge network) :

Groupe de personnes partageant une même pratique professionnelle bien que n'appartenant pas à une même équipe de travail ou à une même organisation.⁹⁷

La compétence :

La compétence est la capacité de mettre en œuvre les connaissances et les habiletés à des fins précises. La compétence d'une personne correspond à sa capacité de répondre aux exigences de son travail.⁹⁸

La connaissance :

La connaissance peut se définir comme un ensemble de ressources immatérielles (ou intellectuelles) qui permettent d'agir avec compétence dans un contexte bien délimité. Elles sont le résultat d'informations bien comprises et assimilées, résultant de l'interprétation de données convenablement choisies et mises en contexte.

Les connaissances explicites (≈ savoir) :

Les connaissances explicites sont formalisables et donc facilement *capitalisables*.

Les connaissances tacites (≈ savoir-faire) :

Les connaissances tacites sont de nature implicite et cachée. C'est cette catégorie qui intéresse plus particulièrement les managers de la connaissance : elles sont le résultat - dans un domaine donné - de la pratique, de l'expérience, et même plus, de l'expérimentation successive des travailleurs.

Une donnée :

Une donnée est un élément fondamental (un fait, une notion, une quantité chiffrée, une instruction, un indice...) prélevé à partir d'une expérience. Une donnée est transformée ou traitée par l'être humain ou par des moyens automatiques (ordinateur) pour créer de l'information.

95 Management et sciences cognitives, (Bouvier A.), coll. Que sais-je ?, PUF, p. 73

96 SOL France Société l'Organisation Apprenante. cfr la *Grille d'autoévaluation des caractéristiques observables de l'apprenance*.

97 Op.cit. (Britton B.), Praxis Paper 3, p.65

98 Idem (Op.cit. (Britton B.), Praxis Paper 3, p.65)

La gestion des connaissances (*Knowledge Management*) :

La gestion des connaissances est une discipline qui vise à organiser les connaissances au sein d'une organisation. Elle répond à plusieurs objectifs : la création de nouvelles connaissances, la formalisation de connaissances existantes, la diffusion et le partage des savoirs et des savoir-faire ainsi que l'exploitation et le renouvellement des connaissances.

L'information :

L'information est un ensemble structuré de données, transformées afin d'être communiquées sous une forme conventionnelle et intelligible. L'information seule n'est pas un savoir. Pour qu'elle le devienne, il lui faut des structures conceptuelles qui la supportent et lui donnent du sens.

L'information n'est pas figée. Le temps et le contexte dans lesquels elle est échangée et analysée peuvent modifier sa valeur et l'interprétation qu'on en donne.⁹⁹

99 Pour « donnée » et « information », voir aussi : Fiche concept (Stéphane Boulc'h) www.cota.be.

Annexe 4. Bibliographie

* Disponible au centre de documentation du COTA asbl

OUVRAGES

- Argyris C., *Savoir pour agir*, Dunod, Paris, 2003
- Banque mondiale, *Le Savoir au service du développement. Rapport sur le développement dans le monde (Résumé)*, Banque Mondiale, Washington, 1998 *
- Banque mondiale, *Les connaissances autochtones, des approches locales pour un développement local*, Groupe Savoir et apprentissage, Région Afrique, Banque mondiale, 2004 *
- Beaufort D., *Les ONG qu'est-ce que c'est ?*, COTA & Livres Couleurs, Bruxelles, 2005 *
- Bouvier A., *Management et sciences cognitives*, dans la collection *Que sais-je ?* vol. 3711, PUF, Paris, 2004
- Britton B., *L'apprentissage organisationnel dans les ONG*, dans *Praxis Paper 3*, INTRAC, Oxford, Mars 2005 *
- Bück J.Y., *Le management des connaissances et compétences en pratique*, Edition d'Organisation, 2^e édition, Paris, 2003
- Burke W. Warner, *Organization Change. Theory and Practice*, col. : *Foundations for Organizational Science*, Sage, Londres, 2002
- Chevrier S., *Le Management Interculturel*, collection: *Que sais-je ?* 2535, PUF, Paris
- De Zutter P., *Des histoires, des savoirs et des hommes*, Fondation Pour le progrès de l'homme, Paris, 1994 *
- Dening A., *A study of concepts of Knowledge Management as Expressed in the French and English languages*, The University of York, Royaume-Unis, mars 2004 *
- Jackson T. & Sorgenfrei M., *Cross-Cultural Management and Capacity Building*, *Praxis Note N°3*, INTRAC, Oxford, 2003 *
- Kenneth K., McGrath S., *Knowledge Sharing In Development Agencies : lessons from four case*, The World Bank Operations Evaluation Department, The World Bank, Washington D.C. 2003
- Kourilsky F., *Du désir au plaisir de changer*, Dunod (3e éd.), Paris, 2004 *
- Lavigne Delville P. & Villeval P., *Capitalisation d'expériences... Expériences de capitalisations*, collection *Traverses N°15*, Paris, 2004 *
- Pearson J., *Organisational Learning Across Cultures*, *Praxis Note N°20*, INTRAC and VBNK, Oxford, 2006 *
- Prax J.Y., *Le Manuel du Knowledge Management*, Dunod, Paris, 2003 *
- Senge P., *La Danse du changement*, Editions Générales First, Paris, 1999 *
- Teneau G., *La résistance au changement organisationnel perspectives sociocognitives*, L'Harmattan, Paris, 2005 *
- UNESCO, *Vers les sociétés du savoir. Rapport mondial de l'UNESCO*, Editions UNESCO, Paris, 2005 *
- Vétérinaires Sans Frontières B, *Guide de gestion des connaissances*, VSFB, Bruxelles, octobre 2004 (Document interne VSFB)

ARTICLES

- Argyris C., Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage, in Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, Editions d'Organisation, Paris, 2003
- Argyris, C., Teaching Smart People How to Learn, in Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, Boston, 1998
- Cukor P. & Mc Knight L., Knowledge Networks, the Internet, and Development, in The Fletcher Forum of World Affairs, vol.25 :1, Winter 2001 *
- Fontaine M., Gestion du Savoir : comment en mesurer l'impact ?, dans Cahier synthèse des actes du colloque La gestion du Savoir, CEFRIO, 2003
- *Knowledge Management De quoi parle-t-on au juste ?* Présentation Power-Point pour le Service Public Fédéral belge/ PO, Mars 2004
- Koenig Michael E.D. & Srikantaiah T. Kanti, *Three Stages of Knowledge Management*, In Koenig Michael E.D. & Srikantaiah T. Kanti (sous la direction de), *Knowledge management lessons learned : what works and what doesn't*, Collection ASIST, Medford N.J., Etats-Unis, 2004
- Koenig, Michael E.D., Knowledge Management Strategy: Codification Versus Personalization. idem.
- Mendonça Ferreira S., Neto M., Knowledge Management and social learning : Exploring the cognitive dimension of Development, in KM4DEV journal n°3, Bruxelles, 2005 *
- Pasteur K. & Pettit J. & Van Schagen B., *Knowledge Management and organisational learning for Development*, in KM4Dev Workshop 2006 Background paper, Institute of Development Studies, London, 2006 (document téléchargeable sur : www.ids.ac.uk or www.km4dev.org)
- Ponzi, Leonard J., Birth of a Discipline. In Koenig Michael E.D. & Srikantaiah T. Kanti (sous la direction de), *Knowledge management lessons learned : what works and what doesn't*, Collection ASIST, Medford N.J., Etats-Unis, 2004
- Ramalingam B., Implementing Knowledge strategies : lessons from international development agencies, Working Paper 244, Overseas Development Institute, Londres, 2005 *
- Vanderhulst P., *Pour un militantisme efficace*, dans les *Echos du COTA* #105, Bruxelles, décembre 2004 *

SITES INTERNET

- http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Tools_KM.html
- http://www.actionaid.org/1188/knowledge_initiative.html /
- <http://www.developmentinpractice.org/>
- <http://ictkm.cgiar.org/>
- http://www.intrac.org/pages/praxis_papers.html
- http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Tools_KM.html.
- <http://www.groupe-initiatives.org/resume.asp?cle=15>
- <http://www.atol.be/port/km/KMhoofd.htm#fr>
- Voir: <http://www.worldbank.org>, puis aller sur Learning -> WBI Learning Programs -> Knowledge for Development
- <http://www.km4dev.org/journal> et disponibles à la Bibliothèque du COTA.

AUTRES SOURCES

Françoise Rossion, consultante en gestion des connaissances (HP) et **Alain Tihon**, consultant en stratégie d'information et en gestion des connaissances (Spin Out sprl) qui ont aimablement accepté de m'accorder une partie de leur temps précieux et de partager leur expertise.

Annexe 5. Liste des abréviations et acronymes

BM	Banque mondiale
DFID	Department for International Development (UK)
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
GC	Gestion des connaissances
HI	Handicap International
KM	Knowledge management
MSF	Médecins Sans Frontières
MTQ	Méthodes, Techniques et Qualité
ODI	Overseas Development Institute (UK)
ONGD	Organisation non gouvernementale de développement
PVD	Pays en voie de développement
R&D	Recherche et Développement
RAPID	Research and Policy in Development
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
USAID	United States Agency for International Development
VSFB	Vétérinaires Sans Frontières