

EDITORIAL

L'évolution de la gestion des connaissances – nouveaux défis pour les organisations travaillant pour le développement

Joël Muzard*

Applied-Intelligence-Atelier, Montréal, Canada

Ceci est le premier numéro francophone du *Knowledge Management for Development Journal*. A cette occasion, l'équipe éditoriale en charge n'a pas souhaité proposer une thématique particulière mais plutôt inviter toutes contributions et ainsi offrir un éventail varié de contributions provenant notamment des membres de la communauté de pratique SA-GE, la petite sœur francophone de Knowledge Management for Development (KM4Dev). Pour cette première, nous vous proposons également un éditorial différent. Basé sur un article originel de l'un des éditeurs (Joël Muzard, Applied Intelligence Atelier), cet éditorial propose un passage en revue de l'évolution de la gestion des connaissances. Dans ce tour d'horizon fort utile, l'éditorial précise dans quelle perspective chacun des articles de ce numéro s'inscrit. Nous espérons que vous lirez cet éditorial et tous les articles avec autant de plaisir que nous en avons eu pour réaliser ce numéro – et le cas échéant, que vous partagerez votre enthousiasme, car la gestion des connaissances pour le développement se nourrit de cette énergie de partager et travailler ensemble. Excellente lecture, Le comité éditorial (Joël Muzard, Jean Mège, Jocelyne Kompaoré, Ewen Le Borgne).

Introduction

« L'infirmière regarde les symptômes du patient, avec une approche bio-psycho-sociale. Puis elle regarde les hypothèses que ces symptômes suggèrent. Elle écoute ce que son esprit lui suggère. Elle décide ensuite des actions, avec l'objectif de réduire les symptômes et augmenter la qualité de vie du patient », nous déclare une infirmière-pivot, acteur-clé du système de santé dans une région du Québec. Combien d'années d'expérience sont nécessaires pour développer ce niveau de connaissances qui fait la différence entre les novices et les experts ?

Une « tempête » va se déclarer dans un établissement de santé de haute sécurité. Les « vieux » (quelques employés amicalement appelés « les vieux » parce qu'ils cumulent beaucoup d'années d'expertise et d'expérience) sentent cela, et agissent dans quelques secondes pour éviter le bouleversement, les pertes de vie et les blessures. Ça ne s'apprend pas à l'école, savoir prévenir une émeute en milieu de haute sécurité avec cette qualité d'intervention. Comment se développent ces connaissances ? Comment les faire circuler ? Comment identifier les connaissances stratégiques cruciales ? Comment motiver les membres d'une organisation au partage ?

Dans le village de Dano, Sud Ouest du Burkina Faso, Jocelyne demande à son jeune oncle comment se présente la campagne agricole pour lui. « Si le rythme des pluies ne baisse pas, la saison serait normale, avec de bonnes récoltes à la clé. Comme d'habitude il

*Courriel : joel.muzard@a-i-a.com

a semé du maïs, du sorgho, du mil, du haricot et un peu d'arachide. Jocelyne lui demande pourquoi il n'a pas essayé la culture de la pomme de terre. Elle contacte un centre de groupement pour lui faire parvenir une semence. La connaissance, se découvre souvent par accident, par le fait du hasard. On ne peut pas chercher ce qu'on ignore. Mais il suffit que quelqu'un vous parle de quelque chose, ou que vous le découvriez lors d'un voyage pour que le déclic se produise. Toutefois, le mode d'apprentissage le plus répandu est, me semble-t-il, l'expérience que l'on fait soi-même. (Cette histoire fait l'objet de l'article de Jocelyne Kompaoré, « Aperçu de l'état des lieux de la gestion de l'information et des connaissances dans des organisations paysannes au Burkina Faso ».)

Nous avons tous été confrontés à des situations et expériences qui mettent en évidence l'importance des connaissances profondes et pratiques de tout un chacun. Dans le domaine du développement aussi, la gestion des connaissances a fait les preuves de son importance. Mais d'où provient ce champ d'étude, cette discipline ?

Les connaissances, c'est quelque chose de vivant, organique, un flux qui circule entre des personnes qui relèvent un défi ou sont dans une perturbation ou bouleversement, dans un contexte spécifique avec des valeurs et un langage partagés, qui leur permet d'arriver au but efficacement, de façon experte.

Un peu d'histoire

La gestion des connaissances a commencé à faire parler d'elle dès les années 1990 d'une nouvelle façon, en parallèle avec les travaux de Peter Senge sur L'Organisation Apprenante (Senge 1990). Dans une entrevue au *Journal Les Affaires* du 11 mai 1996, Hubert St-Onge, alors Vice-Président et responsable du Centre de leadership de la Banque CIBC, déclarait : « Si l'ère industrielle a célébré la primauté des biens tangibles, l'ère actuelle s'appuie fortement sur le Capital Intellectuel. Et les entreprises qui donneront peu d'importance à cette nouvelle perspective s'exposent simplement au syndrome de la mort subite » (Bordeau 1996). Ceci explique le succès, non démenti à ce jour, de l'apprentissage organisationnel, dont Lisette Caubergs nous offre un cas d'étude pratique dans l'un des articles de ce numéro « OASIS : une méthodologie d'apprentissage – une recherche-action au Niger ».

L'ère industrielle nous a enseigné comment augmenter la force musculaire. Maintenant, le défi est d'augmenter la force de l'esprit. L'effet de levier s'obtient aujourd'hui, par exemple, avec la collaboration instantanée en temps réel des personnes, sans barrières géographiques, le dénommé « effet Wikipedia », selon les auteurs de *Wikinomics : How Mass Collaboration Changes Everything* (Tapscott et Williams 2006).

La notion de connaissance est en pleine évolution au niveau même des individus qui la portent et crucialement au niveau des organisations. Dans le domaine de la coopération au développement, la Banque mondiale annonce officiellement en 1996, au travers de son président James Wolfensohn, que sa mission est de devenir une banque de connaissances. Deux ans plus tard, le rapport mondial sur le développement qu'elle publie signe définitivement l'entrée du secteur du développement dans l'ère de la connaissance.

En cette même année 1998, la revue *Harvard Business Review* publie son « Review on Knowledge Management », destinée aux gestionnaires. On y retrouve différents auteurs qui ont marqué de façon significative la discipline.¹ Dans leur sillage, organisations et autres structures s'approprient la gestion des connaissances selon la compréhension et la conceptualisation progressive de la notion de connaissance.

Plusieurs phases se succèdent dans cette conceptualisation, chacune constituée par des nouvelles pratiques de gestion des connaissances en rapport avec de nouvelles prises de

conscience et de compréhension sur où réside la connaissance, comment elle circule, quelle en est notre compréhension actuelle, quels sont les outils disponibles, et quels sont les savoir-faire importants pour le succès de chacun.

1. La première phase entend de mettre en valeur le savoir explicite : Les systèmes de gestion de contenu : Période de la collection, de la prédominance de la technique sur l'humain.
2. La deuxième phase vise à mettre en valeur le savoir de l'expérience : Les communautés de pratique, trouver les connaissances importantes, les processus d'apprentissage des équipes de travail : Période de la connexion.
3. La troisième phase amorce la mise en valeur des connaissances collectives : Créer de nouvelles connaissances dans le contexte des conversations qui intègrent des contextes et des perspectives : Période de la conversation et l'apprentissage social.
4. La dernière phase que nous traversons s'intéresse plutôt à la mise en valeur de la connaissance en temps réel et à gérer des environnements plus complexes : Période de la transparence. Les usagers contrôlent le contenu socialement.

Dans la première période, la prédominance a été la construction de dépôts de données qui capturent la connaissance explicite. Mais on s'est vite rendu compte qu'on avait laissé de côté la connaissance la plus importante, dite « tacite » selon Polanyi (1958). On a réalisé que :

- La plupart des connaissances sont dans l'esprit des gens, des employés, des collaborateurs. Un petit pourcentage réside dans des documents, et une explicitation des savoirs s'avère utile et devrait être réalisée.
- La plupart des connaissances sont dynamiques et changent rapidement, donc ce qui est « capturé » ne sera bientôt plus d'actualité.
- Les connaissances sont essentiellement sociales et sont développées par des groupes de personnes qui sont engagées ensemble dans des pratiques et dans des contextes spécifiques et qui prennent soin de leurs savoirs.

L'influent livre d'Etienne Wenger, Richard McDermott et William Snyder, arrive en 2002. On parle de « cultiver la connaissance dans les groupes ». Les organisations supportent alors les communautés de pairs et ainsi favorisent une mise à jour continue des savoirs.

Cette deuxième période est aussi marquée par le travail de Nonaka et Takeuchi (1997) qui apporte la discussion sur la distinction « connaissance tacite » et « connaissance explicite », en interprétant les travaux de Polanyi pour leur modèle (SECI pour Socialization, Externalization, Combination, Internalization). Le modèle présenté par Nonaka, est de convertir ou « extraire » les connaissances internes tacites pour les rendre publiques ou « explicites ».

Selon Snowden (2002a), il vaut mieux comprendre la connaissance et comment elle circule. La troisième vague commence, celle de mise en valeur de la connaissance collective dans une approche plus organique et stratégique. La notion de connaissance tacite évolue encore, poussée par les travaux de Polanyi et de Damasio (1999).

La valeur stratégique de la connaissance rentre au cœur des débats. Des nouveaux processus font surface, qui permettent de nouvelles formes de travail collaboratif et de circulation des connaissances. Les processus utilisés pour mettre en valeur les connaissances

collectives sont basés sur la conversation. Petit à petit, les réunions régulières se transforment en rencontres stratégiques. Un exemple concret de ces approches et de la mise en œuvre de la gestion des connaissances au niveau stratégique est apporté par l'article d'Issoufou Seidou Sanda « La gestion des connaissances pour le développement : le cas du Centre Africain de Statistique ».

On prend conscience de la complexité et que le rôle des leaders n'est pas d'avoir toutes les réponses mais de faciliter les conversations et la circulation des savoir-faire distribués. Snowden et d'autres auteurs intègrent peu à peu l'approche ethnographique comme méthode de recherche en gestion des connaissances, pour se rapprocher de l'expérience là où elle a lieu avec les acteurs concernés.

Dans cette période, on apprend à utiliser les possibilités des réseaux sociaux, le Web et de nouveaux outils pour mettre en valeur la connaissance collective, dans une perspective de conversation, au sein de l'organisation et ailleurs. Les organisations tentent de tirer parti de la richesse et de la diversité cognitive et émotionnelle du « crowd sourcing », pour réfléchir de manière holistique et novatrice. Dans l'article « Les facteurs affectant l'adoption d'un système de gestion des connaissances – cas du centre régional du PNUD à Dakar » Serigne Badji nous offre pourtant un aperçu des défis relatifs à l'adoption de technologies, à la formation et à la communication au sein d'un organisme aussi complexe que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Une nouvelle période s'annonce

Les nouveaux outils, qui s'appuient sur les avantages et les réflexions de la période précédente, et qui changent alors la façon de faire, amènent une nouvelle prise de conscience. Pour Dixon (2010), la conversation est bien l'outil à privilégier. C'est l'objet central de nouvelles approches de partage des connaissances telles que la foire aux savoirs dont Sophie Treinen nous révèle les secrets de son expérience nigérienne dans l'article « Ce que vous devriez savoir si vous devez organiser une foire aux savoirs au Sahel » ou bien des visites d'échange et autres mécanismes de partage des connaissances. Ces derniers sont relevés dans l'expérience de valorisation de savoirs-faires ancestraux relatée par Aïssa Tirichine dans un autre article de ce journal « Réhabilitation du savoir et du savoir-faire en gestion des ressources génétiques du palmier dattier (*Phoenix dactylifera* L.) ».

Traditionnellement, nos efforts sont de gérer l'énorme volume d'information qui nous ensevelit chaque jour. Mais nos efforts doivent plutôt porter sur la production de valeur à partir du capital intellectuel disponible – et pour une organisation à se concevoir comme une communauté. Pour Barth et Snowden (2007), les moyens technologiques dont nous disposons maintenant permettent une participation active des clients et usagers qui deviennent acteurs du processus. Les membres d'une organisation peuvent maintenant être reliés par des réseaux sociaux ; ils réfléchissent et agissent de façon stratégique avec des connaissances selon des contextes de plus en plus complexes.

Chaque individu dans un groupe ad-hoc devient comme un neurone d'une organisation qui tisse une nouvelle toile « cognitive » qui permet l'émergence de nouvelles idées et solutions en temps réel. Ces idées contribuent à l'utilisation de nouveaux outils qui facilitent la co-construction des connaissances dans un groupe spécifique qui travaille sur un problème particulier en temps réel avec un langage commun dans un contexte donné (Muzard 2009).

Ce qui en résulte, c'est la possibilité de gérer, en temps réel, l'attention et la motivation, de développer et stimuler la capacité de nommer les choses et les événements et les relier avec les savoirs-faires distribués déjà disponibles au sein d'une organisation ou ailleurs, pour prendre des décisions stratégiques pertinentes et adaptées au contexte.

Comment cultiver et faire circuler la connaissance stratégique ?

Dorothy Leonard et Walter Swap (2005) ont réfléchi à ces questions et proposent des pistes de solution au travers des *Deep Smarts*, les connaissances profondes et pratiques qui sont proches de la sagesse et basées sur l'expérience.

Selon Leonard et Swap, il y a, dans les organisations, des personnes qui possèdent une intuition, un jugement et des connaissances, à la fois explicites et tacites, emmagasinées dans leur esprit et dans leurs mains, dans leur corps. Ils sont, par comparaison avec d'autres, des experts. Ils possèdent des *Deep Smarts*, une intelligence profonde et pratique qui est formée par l'expérience directe. Ils constituent un noyau vital de savoir-faire.

L'intelligence profonde ou expertise pratique, les *Deep Smarts*, est une forme d'expertise basée sur l'expérience. Il est très important que les gestionnaires comprennent et apprécient cette expertise pratique, pour leur propre bénéfice et celui de leur organisation ou réseau. Cette expertise est basée sur des expériences de première main, du savoir-faire plutôt que du savoir-quoi. C'est cette expertise que l'on tente de capter au travers des approches de *capitalisation*, une approche transversale de gestion des connaissances, que nous présente Sabine Didier dans son article « Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la coopération internationale: enquête auprès d'OSI/ONG françaises ». En complément de cette bonne introduction, Gilles Mersadier apporte un éclairage très détaillé sur la capitalisation, ses enjeux, ses outils et ses applications en pratique au travers de sa « Bibliographie commentée sur la capitalisation d'expériences dans le développement international ». La capitalisation dans les faits, et en l'occurrence par des ateliers participatifs d'écriture en groupes, c'est l'objet de l'article de Odile Balizet et Jean Mège, « Comment les acteurs de terrain deviennent les auteurs de la capitalisation et du partage d'expériences ? Les ateliers d'écriture et de capitalisation, un levier pour le développement des échanges Sud-Sud ».

Les groupes sont un espace privilégié pour développer des connaissances, lorsque le groupe partage un même langage, des objectifs et pratiques. Ces groupes deviennent parfois des « tribus » ce qui facilite encore la circulation des savoirs-faires. Les tribus aident leurs nouveaux membres à trouver les processus appropriés, aident à socialiser les valeurs, partagent leurs passions avec pour mission de réunir tout le monde ensemble. Les participants obtiennent des connaissances mais également du savoir-faire.

Ces tribus et communautés de pratique reposent sur le rôle de *coaches* qui possèdent un savoir-faire du domaine qu'ils sont capables de partager avec d'autres. Ils peuvent former les novices à condition de bien vouloir le faire et à condition que les novices le veulent bien, car cela met en lumière leurs statuts de novice. Cet échange demande expérience, habileté et flexibilité – modelées dans une démarche d'ouverture à l'apprentissage de part et d'autre.

L'apprentissage direct est encouragé car plus efficace : L'expérience directe laisse des traces dans la mémoire que nous serons capables de relier à des situations (Damasio 1999, 2006) avec de très bons résultats.

Conclusions

Nous pouvons réfléchir avec Marylène Gagné (2009) sur les principes qui sous-tendent la motivation pour le partage et la circulation des connaissances : L'excellence repose de manière centrale sur une gestion efficace des connaissances et de l'apprentissage (organisationnel). La collaboration et la co-construction des connaissances sont vitales. Pour y arriver, il faut compter sur tout le monde. On a tout à gagner en considérant de manière générale les échanges de connaissance entre personnes comme un écosystème où les

solutions se co-construisent avec des engagements en temps réel et sans barrières, et où les leaders agissent comme des motivateurs et facilitateurs de conversations. L'apprentissage sectoriel, dont il est question dans l'article d'Ewen Le Borgne « Vers la gestion des connaissances et l'apprentissage sectoriel au Burkina Faso : une étude pour le secteur de l'eau et l'assainissement » participe de cette perspective multi-acteurs portée par une analyse et une entreprise communes.

Les chantiers du présent et du futur consistent à :

1. développer des nouveaux modèles mentaux de collaboration pour le succès ;
2. développer de nouvelles structures sociales humaines : les réseaux d'inter-apprentissage et de nouvelles pratiques ;
3. mettre en place des nouvelles technologies et des espaces de collaboration qui facilitent la co-construction des connaissances profondes et pratiques et leur circulation ;
4. analyser, mesurer et partager les succès en terme de « Bonnes-Histoires-qui-circulent » et des coûts-bénéfices : Les participants montent dans l'échelle des connaissances profondes et pratiques, la satisfaction des participants et le noyau de savoir-faire se développe, les services augmentent leur qualité et efficacité de service, les professionnels prennent des décisions avec des connaissances profondes et pratiques en temps réel, la valeur commune augmente ;
5. développer le leadership distribué et la passion pour une organisation qui apprend de façon continue, en fonction de sa mission.

Pour le développement en particulier, les chantiers sont également nombreux, mais les articles présentés suggèrent déjà un bon nombre de pistes à explorer. « Le printemps arabe de la gestion des connaissances » que nous relate Kaouther Sfar Gandoura dans un dernier article de ce journal prouve, si besoin était, que l'entreprise est vaste, ambitieuse et porteuse d'espoir. L'exploration fascinante de la gestion des connaissances continue son bout de chemin, dans ce journal et au-delà . . .

Joël Muzard² et l'équipe éditoriale du numéro francophone
du *Knowledge Management for Development Journal*

Remerciements

Ce numéro n'aurait pu être réalisé sans l'assistance et l'intérêt assidu de : Pascal Bernardon, Peter Bury, Yannick De Mol, Jocelyne Kompaoré, Marc Lepage, Gilles Mersadier et Sophie Treinen.

Notes

1. A titre d'exemples, on y rapporte des auteurs tels que Peter Drucker avec « The Coming of the New Organization » ; Ikujiro Nonaka avec « The Knowledge Creating Company » ; David Garvin avec « Building a Learning Organization » ; Chris Argyris avec « Teaching Smart People How to Learn » ; Dorothy Leonard et Susaan Straus « Putting Your Company's Whole Brain To Work » ; Art Kleiner et Gerge Roth avec « How to Make Experience Your Company's Best Teacher ».
2. Joël Muzard anime des cafés-labs des connaissances à Montréal. Les praticiens de la gestion des connaissances du Québec et de la francophonie se réunissent chaque mois dans une rencontre où ils échangent et pratiquent l'art de la conversation sur un sujet donné qui les préoccupe pour échanger des connaissances et des savoirs-faires. Ils constituent une communauté de pratique, un réseau social d'inter-apprentissage distribué, un écosystème avec une belle atmosphère. Ils

utilisent des outils qui facilitent les conversations en temps réel. Les sujets qui ont été abordés ici sont continuellement discutés et enrichis avec des expériences de premier ordre. Vous aussi, vous pouvez participer, sans barrières géographiques, dans le respect de la diversité, à « KM-GC-MONTREAL » (<http://www.a-i-a.com/KM-GC-MONTREAL>). Une expérience enrichissante ! C'est vivant.

Références

- Barth, S. et Snowden, D., 2007. The Tao of disruption and innovation. *En* : S.S. Ivar et C. Gordon, *Why buy the cow ? How the on-demand revolution powers the new knowledge economy*. Webex, 135–147.
- Bourdeau, R., 1996. Mieux gérer le capital intellectuel pour réussir. *Les Affaires*, 11 mai. Médias Transcontinental.
- Damasio, A., 2006. *L'erreur de Descartes*. Paris : Odile Jacob.
- Damasio, A., 1999. *The feeling of what happens : body and emotion in the making of consciousness*. Orlando, FL : Harcourt.
- Dixon, N., 2010. *The three eras of knowledge management – summary*. Blog. Disponible sur : <http://www.nancydixonblog.com/2010/08/the-three-eras-of-knowledge-management-summary.html>
- Gagné, M., 2009. A model of knowledge-sharing motivation human resource management. *Human Resource Management*, 48 (4), 571–589.
- Leonard, D. et Swap, W.C., 2005. *Deep smarts, how to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston, MA : Harvard Business Publishing for Educators.
- Muzard, J., 2009. *La conception éactive d'un outil pour faciliter le travail cognitif d'un groupe sur le Web*. Ottawa : Association francophone pour le savoir. ACFAS.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris, Bruxelles : De Boeck Université.
- Polanyi, M., 1958. *Personal knowledge : towards a post-critical philosophy*. Chicago : University of Chicago Press.
- Senge, P., 1990. *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday.
- Snowden, D., 2002a. Complex acts of knowing : paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 100–111.
- Snowden, D., 2002b. *Preparing for conversations with David Snowden*. Disponible sur : <http://kwork.org/Stars/snowden.html>.
- Tapscott, D. et Williams, A., 2006. *Wikinomics : how mass collaboration changes everything*. New York : Portfolio, Penguin Group.
- Wenger, E., McDermott, R., et Snyder, W.M., 2002. *Cultivating communities of practice*. Boston, MA : Harvard Business Publishing for Educators.