

FICHES PRATIQUES POUR  
UNE ORGANISATION APPRENANTE

# Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

# ÉCHANGES SUR



# QUELS ENJEUX SPÉCIFIQUES AU SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ ?



## À NOTER

Les thématiques développées ci-après sont issues des travaux de groupes des participant-e-s à la session de lancement de la communauté de pratique « Gouvernance et animation des connaissances ». Elles ne circonscrivent pas tout ce qu'induit la mise en œuvre d'une gouvernance des connaissances au sein des organisations mais donnent une photographie de problématiques concrètes rencontrées par les participant-e-s.

## 2.1. FAIRE DIALOGUER LES SAVOIRS

Partons du principe que la gouvernance des connaissances dans le secteur de la solidarité internationale implique autant les sièges en France des organisations que les parties prenantes des Suds, dans ce cas se pose la question du « statut » et de la valeur donnés aux diverses connaissances et de la réciprocité de l'apprentissage.

Ainsi, il apparaît que le terme « connaissances » est largement usité dans les organisations, là où le terme « savoirs » semble davantage employé pour parler des connaissances des acteurs et actrices

avec lesquelles les organisations travaillent dans le cadre de leurs programmes. On parle même de « savoirs locaux ». Faut-il en déduire qu'il existerait une différence de « statut » dans les savoirs ? Quelle différence

fait-on ? Pourquoi utiliser « connaissances » d'un côté et « savoirs locaux » de l'autre ? Ne seraient-ils pas de même nature, voire de même importance ? Les « savoirs locaux » seraient-ils à ce point

situés qu'ils ne seraient pas apprenants pour les organisations ? C'est finalement la définition donnée à la connaissance qui est ici interrogée au prisme de la diversité des personnes et des contextes.

## VALORISATION DES SAVOIRS MARGINALISÉS : UNE APPROCHE INTERSECTIONNELLE

La connaissance située est un des piliers de la **Stratégie Intersectionnelle de Genre du F3E**. Valoriser la connaissance située, c'est travailler à ce que les connaissances non reconnues comme « expertes », comme les vécus des personnes impactées par le projet, les voix des femmes et des personnes minorisées, soient considérées comme légitimes au même titre que les autres. Cette perspective peut offrir une piste fertile pour la gouvernance des connaissances. Elle pourrait permettre de travailler à équilibrer les rapports de pouvoir au sein des processus de production de connaissances et de mettre en valeur des savoirs marginalisés, mais précieux à recueillir.



Toutes ces questions préliminaires invitent donc à interroger les inégalités de rapport à la connaissance, voire de pouvoir dans ces processus d'apprentissage, à se demander si l'apprentissage se fait bien de manière collective, c'est-à-dire nos organisations sont bien apprenantes des parties-prenantes.



Comment peut se faire la mise en dialogue des savoirs pour une production effectivement collective de la connaissance ? Y a-t-il des processus favorables à ce co-apprentissage ? La mise en réseau en est-il un ? Comment le dialogue des savoirs permet d'asseoir une connaissance commune ? Comment peut-elle être reversée dans l'organisation sans l'enlever des mains des parties prenantes des Suds ?

Sans processus clairs, il peut exister une tension entre apprentissage individuel, collectif (par et pour les acteur-ice-s engagé-e-s sur un projet) et apprentissage organisationnel.

Les organisations sont ainsi intéressées à s'aguerrir sur les postures et moyens susceptibles de faire de cette gouvernance des connaissances un projet politique et un processus partagé, d'abord et avant tout dans la phase initiale de production de la connaissance.

## 2.2 TROUVER LES OUTILS ADAPTÉS À SON CONTEXTE

Le spectre des outils et techniques ne cesse de s'élargir. Ainsi, l'arrivée de l'intelligence artificielle vient particulièrement bousculer l'économie de la connaissance.



Pour les organisations de la solidarité internationale, ceci vient mettre encore plus en exergue le grand écart entre nécessité de favoriser des outils simples et accessibles au plus grand nombre et intérêt pour des outils puissants, potentiellement facilitants pour la collecte de données, le tri, la synthèse, la mise en

relation des connaissances, etc.

Les discussions sur le potentiel de l'intelligence artificielle viennent rappeler la place de l'outil : **l'outil répond d'abord à des besoins, des objectifs**. L'usage de tel ou tel outil doit ainsi être raisonné en fonction de ce qu'on veut faire et avec qui.



Quels outils pour faciliter les échanges ? Quels outils pour permettre la co-élaboration et la co-décision ? Quels outils pour formaliser les échanges et la production ? Quels outils pour stocker ? Quels outils pour le partage ? etc. Selon où l'on se situe dans la chaîne de la gouvernance, les besoins seront différents. Cependant, l'interopérabilité des outils deviendra nécessaire dès lors que la masse des données produites, stockées et partagées et que les parties-prenantes seront importantes.

Le choix des outils est donc une question politique. Vouloir créer un outil de centralisation des données produites, c'est devoir se doter d'une politique éditoriale, d'une politique de documentation, d'une politique de propriété et de partage des données (dans le respect des obligations légales). Pour l'intelligence artificielle, le manque de recul et de maîtrise laisse pour le moment le sujet en friche pour la plupart des organisations. Les personnes l'ont dans un coin de la tête, avec la conscience du potentiel et sans doute l'envie de ne pas louper le virage, sans pour autant savoir pour le moment comme s'y prendre.

Aussi, en priorité, ce qui intéresse les organisations, ce sont les outils et techniques qui vont contribuer

et faciliter le dialogue des savoirs et la production d'une connaissance collective. À ce titre, la **communauté de pratique** est perçue comme un moyen intéressant pour répondre aux exigences d'égalité entre membres si elle est animée de façon inclusive, de simplicité et pour permettre aussi bien de produire que de partager. Les organisations peuvent être freinées par un défaut de process clair à proposer à leurs collègues et parties-prenantes des Suds.

Les organisations sont ainsi intéressées par la maîtrise de cette méthode d'apprentissage en interaction, axée sur les besoins de ses membres, propice aussi bien au partage, à la résolution de problèmes, à la capitalisation d'expériences qu'à la co-production de nouvelles connaissances ou idées.

## 2.3 FAIRE VIVRE, TRANSMETTRE LA CONNAISSANCE

Se doter de méthodes pour produire et partager les connaissances, c'est se poser la question de l'autre et donc des moyens adaptés et de sa propre posture.

Pour la production, les moyens sont multiples : ateliers, entretiens individuels ou collectifs, groupe de travail, retours d'expériences etc. La formalisation passe le plus souvent par des publications écrites, visuelles ou animées.

Le partage et la transmission posent plus de difficultés à deux endroits :

- Le partage et la transmission au-delà du cercle de production ;
- Le partage et la transmission dans la durée.



Pour la première, sont interrogées les questions de propriété intellectuelle tant individuelle que collective, de ce qui peut être partagé et de ce qui doit rester dans les mains des personnes impliquées.

Ceci renvoie à la tension déjà évoquée précédemment entre une démarche qui se veut éminemment collective, inclusive d'acteurs et actrices non-membres de l'organisation et, une démarche d'apprentissage organisationnel au service du projet politique de l'organisation. L'absence de stratégie de reversement aux acteurs et actrices non membres de l'organisation pourrait affaiblir la démarche.



Pour la deuxième difficulté, est interrogée l'intégration par les organisations des enseignements d'un processus d'apprentissage dans ce qui fait identité commune : qu'est-ce que l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices doivent savoir et partager ? comment transmettre ?

Les organisations sont ainsi intéressées à explorer la manière de protéger la propriété intellectuelle des connaissances produites tout en permettant à cette connaissance d'être partagée, diffusée et transmise dans le temps et au-delà du cercle initial.



## 2.4 INCLURE LA GOUVERNANCE ET L'ANIMATION DES CONNAISSANCES COMME OUTIL DE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

Cela a été mentionné, pas de gouvernance et d'animation des connaissances sans volonté et stratégie politiques, donc sans implication forte de la direction des organisations.

Mettre en place un tel dispositif, transformer son organisation en conséquence par la création de référentiels, de procédures, se doter de moyens humains, financiers et techniques au service de cette gouvernance, c'est affirmer des choix qui peuvent se faire au détriment d'autres enjeux. Alors comment convaincre des instances directionnelles

d'investir un tel chantier, non exempt de difficultés ? Pour le management des organisations, une politique de gouvernance des connaissances répond à plusieurs objectifs.

Une telle politique permet de construire et transmettre une culture commune, des valeurs, des principes, une identité partagée.

“ Les connaissances permettent d'asseoir les valeurs et les compétences d'une organisation : c'est un outil de motivation des équipes. »

AMANDINE BOURDON · COORDINATRICE DU PÔLE ECSI - LE PARTENARIAT - CENTRE GAIA

En singularisant l'organisation, elle peut ainsi être un facteur d'attractivité pour des personnes qui vont « se reconnaître » dans ces valeurs. La politique d'onboarding<sup>1</sup> des nouvelles recrues est un instrument d'acculturation intéressant. Elle permet de transmettre des socles et des habitudes avant même que les personnes ne démarrent leurs missions.

<sup>1</sup> Le processus d'onboarding (« embarquement » en anglais) regroupe toutes les actions mises en place pour l'accueil et l'intégration d'un-e nouveau-elle salarié-e.

Qu'elles soient petites ou grandes, les organisations de solidarité internationale sont marquées par un fort turn over, de nombreux postes étant liés au financement de projets circonscrits dans le temps.

Et ce, sans compter le turn over au sein et en cours de projets même. Les contrats à durée déterminée sont nombreux, particulièrement sur le terrain. Même pour des organisations ayant défini des process, le défi reste entier.

## EN PERSPECTIVE...

### ENJEUX « PROJETS » ET ENJEUX « INSTITUTIONNELS » : UN JEU D'ÉQUILIBRE

En termes de gouvernance et d'animation des connaissances, les problématiques rencontrées par les organisations portent sur ce qui se joue au niveau des projets, avec les parties-prenantes des Suds, et sur ce qui se joue au niveau interne en termes de définition et de transmission des valeurs de l'organisation.

En somme, pas de gouvernance et d'animation des connaissances sans un volontarisme de la direction et des dispositions adéquates, tournées vers la diffusion des apprentissages.

Cependant, compte-tenu de la nature même des activités, la gouvernance et l'animation des connaissances posent des défis spécifiques :

- celle de **la place des parties-prenantes des projets** dans les processus d'apprentissage
- celle de **la propriété et du reversement des acquis.**

C'est la recherche de l'équilibre entre enjeux institutionnels et enjeux pour les projets qui rend l'exercice d'autant plus subtil.

