



Sophie Treinen

*Département des connaissances
et de la communication*

*Division de l'échange des connaissances
et du renforcement des capacités*

FAO

Sophie Treinen a plus de 20 ans d'expérience en information et communication. Elle travaille en ce moment comme Spécialiste en gestion de l'information pour l'Afrique, le Proche Orient, l'Asie et l'Amérique latine, et fournit un appui à des projets qui traitent du rôle de l'information et de la communication en milieu rural. Sa responsabilité principale est de développer des approches pour renforcer les capacités institutionnelles et individuelles pour partager les connaissances, et créer des systèmes d'information qui profitent le plus possible des technologies numériques et conventionnelles pour travailler sur les besoins des parties prenantes. Elle applique également des approches participatives et examine les problèmes de genre qui sont liés à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Sophie a commencé à travailler pour la FAO depuis 2000 en tant que responsable de l'information pour le Service Genre et Développement. Auparavant, elle a travaillé pour la coopération internationale et des organisations de développement (Commission européenne, ONG et secteur privé) comme journaliste, conseillère en communication, chargée d'information, team leader, directrice de programme et chef d'un département d'information et de communication.

Gestion des connaissances et genre : un peu de clarté



Le projet Dimitra fait partie d'un programme financé par la Belgique appelé « gestion des connaissances et genre ». Ce programme a pour mission d'intégrer les questions de genre dans les projets qui en font partie et veiller à ce que l'échange de connaissances se fasse entre les différents acteurs impliqués dans le programme.

La gestion des connaissances, aussi appelée gestion du savoir¹, permet de rendre accessibles les bonnes connaissances à la bonne personne, au bon moment, sous forme accessible et utilisable. Elle doit aider à partager ces connaissances et à les mettre en pratique pour contribuer à l'amélioration des prestations de l'organisation. La gestion du savoir passe par la création d'une culture de l'échange des connaissances (partage du savoir) et de l'apprentissage.

Pourquoi mettre en œuvre un programme spécifiquement lié à la gestion des connaissances ? Parce que l'on se rend compte que lorsqu'un projet se termine il y a une masse de connaissances qui disparaît avec le départ des personnes qui y travaillaient. S'il n'y a pas de véritable stratégie pour capitaliser les acquis, les risques sont élevés pour que ce qui a été appris, fait, développé, discuté, négocié au cours du projet se perde parce qu'il n'y a pas eu de documentation systématique, d'échange, de partage et dès lors pas de mise en application des connaissances pour améliorer les pratiques.

Le défi dans un programme comme celui de la « gestion des connaissances et genre » est de démontrer à tous les acteurs impliqués qu'il y a plus à gagner en partageant ce que l'on sait plutôt que de faire de la rétention d'informations. La reconnaissance sociale est plus grande pour celui ou celle qui est ouvert(e) au dialogue et au partage plutôt que pour celui ou celle qui contrôle à outrance et qui représente un véritable goulet d'étranglement. Chacun a des connaissances et peut apprendre des autres. La participation des hommes et des femmes, des jeunes et des plus âgés, enrichit les échanges. Les trajectoires de vie, les rôles, les divisions de tâches et les responsabilités font que les hommes et les femmes ont des manières différentes d'apprendre et disposent de connaissances qui leur sont propres. Il faut donc reconnaître que tous et toutes n'ont pas les mêmes possibilités d'appliquer

les connaissances car pour mettre en application ce qu'on a appris, il faut aussi en avoir les moyens, les compétences, la permission, le courage ou la confiance en soi.

Cet article tente de clarifier de nombreux concepts utilisés dans le cadre de la gestion des connaissances. Il aborde les notions de connaissance, de savoir, d'information, de communication, de capitalisation des expériences, de bonnes pratiques et présente quelques outils et méthodes pour la gestion des connaissances adaptés au terrain.

1. Un peu d'histoire et d'étyologie

Le concept de Knowledge Management (en anglais) fait son apparition dans les années 1980 en gestion d'entreprise. Il est traduit en français tantôt par gestion des connaissances, tantôt par gestion du savoir. Dans cet article nous utiliserons le terme de « gestion des connaissances ».

Le mot « savoir » provient du latin « sapere », verbe qui, employé intransitivement, indiquait une entité qui possédait une saveur. Il n'y avait donc alors pas de référence au moins-dre processus cognitif. Ce n'est qu'au Moyen Âge qu'émergea le sens actuel après avoir transité par une forme figurée désignant une personne en quelque sorte « informée ». À partir de cette époque, le fait de savoir fut considéré comme une attestation ou garantie de sagesse.²

Le mot « connaissance » est tiré du verbe connaître, « cognoscere » en latin. Les connaissances sont acquises par des processus cognitifs tels que la perception, l'apprentissage, le raisonnement, la mémoire, l'expérience ou le témoignage.

Le mot « communication » vient du latin « communicare » qui veut dire mettre en commun, partager, entrer en relation avec quelqu'un. Tandis que le mot « information » vient du verbe latin « informare » et signifie façonne, décrire.

2. Quelques définitions

Trop souvent « connaissance » et « savoir », « information » et « communication » sont pris pour des termes interchangeables, or ils ne le sont pas. Ils font partie d'une chaîne qui va de la donnée au savoir. En voici les éléments :

- **Donnée:** un élément, un renseignement.
- **Information:** un fait ou jugement qu'on transmet à une personne/un public à l'aide de mots, de sons, ou d'images. Les informations sont des données qui ont été interprétées, traduites ou converties pour révéler leur sens profond. L'information est le vecteur de la connaissance.
- **Connaissance:** ce qui est connu, que l'on sait pour l'avoir appris.
- **Savoir:** ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience.³

Donc, par exemple, pour une amélioration des pratiques agricoles, il faut avoir la capacité de transformer l'information en connaissance, cette connaissance en savoir-faire et plus tard en expertise afin de pouvoir agir sur soi-même et sur son environnement. Détenir une information n'est pas suffisant, encore faut-il savoir comment la mettre en pratique.

L'exemple suivant est assez illustratif. Un groupe de femmes rurales avait entendu, lors d'une émission radio présentée par un agent de vulgarisation agricole, que la culture du tournesol était adaptée au sol de la région et permettait d'obtenir de bons revenus. Lorsque l'agent a appris que ces conseils avaient été écoutés, il s'est rendu chez ses auditrices pour en voir l'application. Il fut surpris car les graines avaient été semées à la volée au lieu de respecter les alignements et les distances requises pour la croissance de ces plantes. Ces femmes ne savaient pas qu'elles avaient commis une erreur, mais, grâce à la visite du vulgarisateur agricole, elles ont pu corriger leur pratique. Par la suite, elles ont partagé leur savoir avec d'autres hommes et femmes de leur communauté en leur expliquant ce qu'il fallait et ne fallait pas faire (bonne pratique). Depuis lors, elles sont reconnues dans leur communauté comme innovatrices et détentrices de savoir.

Dans cet exemple, nous sommes passés de la communication linéaire ou modèle de diffusion (l'émission radio sans questions-réponses avec les auditeurs et les invités) à la communication participative, aussi appelée communication pour le développement, suite à la rencontre avec le vulgarisateur agricole et aux échanges qui ont suivi.

La communication comporte plusieurs éléments : l'émetteur, le récepteur, le message (porteur d'information quelle qu'elle soit et transmis de l'émetteur vers le récepteur), le code ou langage avec lequel le message est formulé et le canal ou la voie par laquelle va circuler le message de l'émetteur vers le récepteur.

L'information et la communication forment un couple quasiment indissociable. En effet, une information ne vaut que par sa communication. Une information qui ne circule pas, que quelqu'un garde pour lui, n'est pas une information pour les autres.⁴

La communication pour le développement souligne l'importance de la participation en impliquant les parties prenantes et en donnant une voix à ceux qui ont besoin d'information, mais qui ne sont pas toujours entendus. La communication pour le développement comprend de nombreux médias et approches – médias populaires et groupements sociaux traditionnels, radios rurales pour le développement communautaire, modules vidéo et multimédia pour la formation des agriculteurs, et l'Internet pour mettre en réseau les chercheurs, les éducateurs, les vulgarisateurs et les groupements de producteurs entre eux ainsi qu'aux sources d'information mondiales. Que les villages soient raccordés au monde externe par des réseaux modernes de télécommunications, apprennent les soins de santé à partir de dictons et de chants populaires ou écoutent les émissions de radio sur les meilleures pratiques agricoles, les processus et les résultats sont les mêmes – les gens communiquent et apprennent ensemble.⁵

Selon les époques et les cultures, la conservation du savoir et la transmission des connaissances s'appuient sur la communication orale et l'expression écrite. La bibliothèque est l'exemple type de l'endroit où l'on conserve le savoir. De nos jours, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) apportent de nouvelles formes d'archivage. Wikipédia est l'encyclopédie collaborative sur la toile (web). Tout comme pour les documents disponibles dans une bibliothèque, les informations et documents numériques doivent être organisés, indexés afin de pouvoir les ranger, les retrouver, les consulter ou les échanger.

La gestion de l'information couvre les différentes étapes du traitement de l'information, de la collecte, de la production à l'archivage jusqu'à la diffusion ; l'information peut être présentée sous différents formats et provenir de sources différentes.

On appelle souvent erronément les systèmes de gestion des connaissances des systèmes d'information. Si dans les organisations et les entreprises, on utilise beaucoup les NTIC et les outils comme les plateformes web, les wiki, blogs ou encore les intranets pour organiser les informations, ces outils ne suffisent pas à eux seuls à gérer les connaissances. Les connaissances qui sont dans la tête des gens ne peuvent

être gérées par un système. Par contre, on peut gérer des informations, des documents (écrits, audiovisuels, etc.). C'est ici qu'il est intéressant de faire la distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.

Les connaissances tacites regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience de l'individu. Elles sont aussi dites connaissances implicites.

Les connaissances explicites sont exprimées et conservées sur un support documentaire (document, base de données, site web). Elles peuvent être mises plus facilement au profit de la collectivité que les connaissances tacites qui restent plus individuelles.

Pour documenter les connaissances tacites et les rendre explicites et disponibles sur un document, il faut développer une culture de l'échange, reconnaître le bénéfice tiré par les échanges et accorder du temps à ces échanges et à la réflexion. De nombreuses méthodes existent et sont abordées un peu plus loin. La documentation n'est qu'une étape de la gestion des connaissances, on peut documenter une bonne pratique afin que d'autres puissent s'en inspirer et la mettre en application.

Outre l'archivage et la rédaction de rapports, la **documentation des expériences** a pour but de conserver des informations et de les communiquer à des tiers. Elle se conçoit comme une sorte de « mémoire vivante ».

La **capitalisation des expériences** vise au contraire à modifier une pratique ou une structure. Elle diffère également des évaluations externes qui, dictées par un « agenda extérieur », ne sont pas pilotées exclusivement par les porteurs des expériences. La capitalisation des expériences, c'est la transformation d'un savoir (individuel et institutionnel) en capital utilisable par les personnes directement concernées pour modifier une pratique collective, institutionnelle. La capitalisation d'expériences est un processus d'apprentissage qui prépare aux changements. Ses extrants (output) sont des leçons apprises et des bonnes pratiques ; ses effets attendus (outcome) sont des amorces de changement ; sa finalité est une pratique modifiée.⁶

Une bonne pratique est un processus ou une méthodologie qui a fait ses preuves et a permis d'obtenir de bons résultats. Elle est dès lors recommandée comme modèle. L'essence de l'identification et du partage de bonnes pratiques est d'apprendre des autres et de réutiliser le savoir existant. Les bénéfices croissent ainsi avec l'accumulation des expériences.⁷

3. Les outils, méthodes et techniques

Avec les NTIC, beaucoup de logiciels libres (Open Source) ou propriétaires ont été créés pour aider à mieux gérer les connaissances, mais ils ne sont que des outils offerts par la technologie. Parmi ceux-ci, on peut citer les intranets et extranets, sites web, wiki, blogs, chat, sms, partage de photos, réseaux, communautés en ligne, pages jaunes, etc.

Comme expliqué plus haut, ces outils seuls ne sont pas la solution, ils doivent être sélectionnés avec soin, après avoir étudié les besoins des utilisateurs, leurs capacités, leurs compétences et leur volonté d'échanger l'information qu'ils détiennent et leurs connaissances. Le respect et la confiance sont des éléments déterminants pour le succès de cette entreprise.

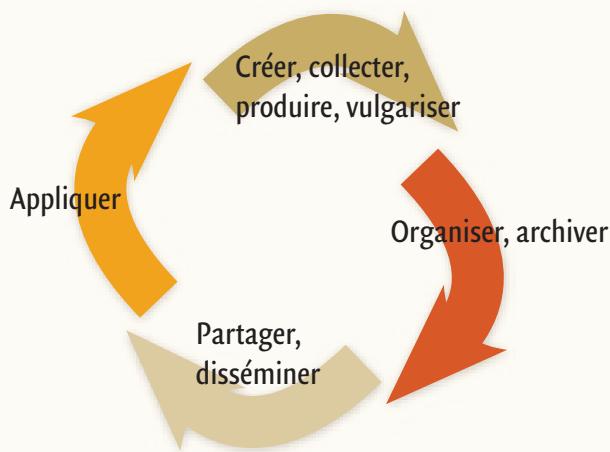
Les gestionnaires du savoir ont un rôle particulier à jouer car ils sont des facilitateurs et font le lien entre les personnes, leurs connaissances et le support choisi, qu'il soit fondé sur les NTIC ou non. Les gestionnaires du savoir utilisent des méthodes et des techniques qui font appel aux relations interpersonnelles et facilitent l'échange de connaissances et d'expériences. Parmi celles plus communément utilisées, on peut citer :

Termes français	Termes anglais
la rétrospection	After Action Review
le soutien entre collègues	Peer Coaching
l'assistance par les pairs	peer review
les bonnes pratiques	good practice
les études de cas	case study
les histoires et récits	story telling
le forum ouvert	Open Space
SEPO : Succès- Echecs - Potentiels - Obstacles	SWOT: Strengths – Weaknesses- Opportunities -Threats
les foires au savoir	knowledge fairs
le remue-méninges	brainstorming
les cartes cognitives ou cartes mentales	cognitive mapping or mind mapping
les communautés de pratique	communities of practice
la modération ou animation de groupe - facilitation	facilitation
l'aquarium	fish bowl
le café du monde	world café

Toutes ces méthodes et techniques sont décrites plus en détail sur les sites suivants :

- « Techniques de collaboration et de plaidoyer » sur le site FAO-UE : sécurité alimentaire : l'information pour l'action: www.foodsec.org/tr_res_07_fr.htm et la formation à distance sur : www.foodsec.org/DL/dlintro_fr.asp + leçons sur les « Techniques pour améliorer le travail en collaboration » : www.foodsec.org/DL/course/shortcourseFK/fr/pdf/lessons/lesson0425.pdf
- Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (CGIAR) Knowledge Sharing Toolkit : www.kstoolkit.org
- www.daretoshare.ch et leur boîte à outils www.daretoshare.ch/fr/Accueil/Gestion_de_savoir_Boite_a_outils
- CARE Knowledge Sharing Workshop : www.km4dev.org/wiki/index.php/CARE_Knowledge_Sharing_Workshop
- Knowledge Management for Development : www.km4dev.org

4. Les étapes de la gestion des connaissances



La gestion des connaissances passe par **plusieurs étapes** :

1. La première consiste à identifier, acquérir les savoirs afin de documenter les expériences, les acquis, de les traduire en plusieurs langues, les adapter selon le public et les vulgariser.
2. Ensuite il s'agit de mettre en place un système de gestion de tout ce contenu selon les règles de la gestion de l'information. Il faut pouvoir archiver, retrouver facilement ce que l'on recherche.

3. Ces premières tâches n'ont de sens que si les données, les informations et les savoirs sont partagés et disséminés selon les différents modes de communication caractéristiques à chaque catégorie d'usagers.
4. Et finalement, l'application de ce qui aura été échangé permettra l'appropriation afin d'obtenir un impact, un changement.

Une **stratégie de gestion des connaissances** suppose une très grande souplesse et une capacité à agir et à conceptualiser en même temps. Concrètement, il s'agit de mener à bien les actions suivantes:

- cartographier les informations et les matériels existants: localisation, collecte, documentation, analyse, classement, conditionnement ; en premier lieu le matériel déjà produit par le projet est examiné et traité ;
- affiner, en fonction des résultats des sessions de formation-action et des appuis sur le terrain, les méthodes et les outils d'identification, de recueil, de capitalisation et de valorisation des acquis ;
- traduire, adapter, conditionner et vulgariser les informations sous des formes et des formats différents, selon les publics cibles ;
- rassembler les différents produits, les normaliser, les cataloguer, les classer ;
- réviser régulièrement le matériel développé et le tester en situation ;
- monter des bases de données pour suivre l'évolution de toutes ces connaissances, telles que des annuaires de personnes ressources, des répertoires sur les partenaires, les projets, etc. ;
- organiser et appuyer le partage et la diffusion des connaissances disponibles ;
- produire et publier le matériel pédagogique, technique et méthodologique nécessaire ;
- développer des supports et des outils de communication (sites web, cédéroms, vidéos, émissions de radios, articles journalistiques, plaquettes, etc.).

Pour la **diffusion des informations**, tous les **modes – modernes et traditionnels** – peuvent être exploités et utilisés en fonction de la nature et de la portée des messages à diffuser et échanger, gardant présent à l'esprit que chaque outil possède des avantages comparatifs pour partager avec des publics spécifiques.

Voici quelques exemples:

- **Matériel de formation et de vulgarisation**, allant du guide proprement dit aux affiches, en passant par les fiches techniques et les dossiers techniques. Tous ces matériels seront produits en tenant compte des intérêts et des souhaits d'apprentissage des publics visés.
- **Produits d'information écrite** (articles, récits, bonnes pratiques, études de cas, etc.): le projet et/ou ses partenaires prépareront des documents écrits pouvant être insérés dans les **bulletins d'information** circulant au niveau de la région ou des pays.
- **Films numériques** sur des thèmes techniques afin d'être diffusés au niveau des villages.
- **Cédérom et/ou DVD** contenant les informations générales sur le projet, son approche, ses objectifs, les contenus de formation, les guides, les rapports. Toutes les occasions de présenter le cédérom seront exploitées (réunions, ateliers, formations, négociations avec les partenaires).
- **Événements médiatiques**, telles que les foires, les caravanes d'information, les expositions agricoles permettant de confronter et de partager les expériences et d'ouvrir les horizons.
- **Emissions et feuilletons radiophoniques.** Si l'essor de la société de l'information est accéléré par la diffusion des nouvelles technologies, la contribution de technologies plus anciennes que sont le papier ou la radio n'est pas moins déterminante.
- **Création d'un site web** avec ouverture d'espaces de discussion (forum utilisant les SMS) et de mise d'informations en ligne ouvert aux parties prenantes de l'action et en liaison avec d'autres sites intéressés par le thème.
- **Formation** des parties prenantes de l'action à l'emploi de médias électroniques et des outils informatiques, qui est devenu incontournable.
- **Visites d'échange**.

— **Foire aux connaissances.**

— **Mise en réseau.**

— **Théâtre communautaire, chants, récits, proverbes.**

Lors de la mise en pratique de projets recherche-action, l'ONG belge ATOL a développé la démarche **DVDE** – Découvrir, Valoriser, Développer, Evaluer. Le point de départ est le concept « connaissance » qui est expliqué en termes d'**ACCES** – Attitude, Capacités et Compétences, Expériences et Savoir. La porte d'entrée de tout processus d'apprentissage est l'attitude et l'acquisition de connaissances doit passer par les quatre étapes de DVDE.

La première étape consiste à découvrir les connaissances implicites du groupe cible en termes d'**ACCES**. Ensuite il faut valoriser ces connaissances, c'est-à-dire, il faut reconnaître les capacités, les expériences et les savoirs en les rendant explicites et en les partageant avec les autres. Cela suppose que les accompagnateurs et les accompagnatrices reconnaissent ces connaissances. L'étape suivante est de développer, d'ajouter ou de renforcer les capacités à partir des formations et l'accompagnement dans la mise en pratique pour que les capacités deviennent alors des compétences. Afin de connaître l'évolution des connaissances, il faut prévoir des moments d'évaluation : Qu'est-ce que la personne ou le groupe a appris et appliqué? Quelle est la valeur ajoutée? Est-ce que les femmes et les hommes ont eu les mêmes chances d'apprendre et d'appliquer?

Il va de soi que l'approche terrain et l'approche de la gestion des connaissances au sein d'une organisation n'est pas identique, mais elle tend toujours vers le même objectif: partager, collaborer, échanger afin de mieux travailler. Le processus est celui de l'apprentissage toujours renouvelé qui passe par l'action, la réflexion, la conceptualisation, la planification pour l'action (la pratique), la réflexion (la documentation – la rétrospection), la conceptualisation (la bonne pratique), la planification pour l'action améliorée avec plus d'impact, en d'autres mots, le développement.

1. Cette définition de la gestion du savoir est l'adaptation de celle tirée du site web de l'Agence suisse pour le développement et la coopération : « dare to share » – <http://www.daretoshare.ch/fr/Accueil>
2. Wikipédia - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir>
3. Wikipédia - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir>
4. Frochot, 2000.
5. FAO.
6. Tiré du site « dare to share ».
7. Définition librement inspirée par celles du CGIAR et de l'Agence suisse pour le développement et la coopération.