

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

# Les apports du *knowledge management* pour le fonctionnement des ONG

Étude de cas auprès de deux ONG belges :  
Action Damien et Médecins Sans Frontières

Auteur : Manon Dewaele  
Promotrice : Anne Rousseau  
Lecteur : Guilhem Bascle  
Maître de stage : Patrick Suykerbuyk  
Année académique 2018-2019  
Master 120 en gestion des ressources humaines



Je tiens d'abord à remercier ma promotrice, Anne Rousseau, d'avoir accepté de m'encadrer dans la rédaction de ce mémoire et pour ses précieux conseils ainsi que le professeur Guilhem Bascle d'avoir accepté de le lire.

Je tiens également à remercier mon maitre de stage, Patrick Suykerbuyk, ainsi que Klaartje Pauwels pour leur soutien tout au long de mon stage.

Je remercie sincèrement les membres des ONG Action Damien et Médecins Sans Frontières ayant accepté de me recevoir et de répondre à mes questions.

Enfin, je tiens à remercier mes proches de m'avoir épaulée durant la rédaction de ce mémoire. Et en particulier, ma mère, Christine Dewaele, et mes amies, Emilie Braun, Joy Sarot et Alicia Verspecht pour leur soutien et leurs conseils.

Merci à tous

## Table des matières

Introduction.....	6
Partie théorique .....	8
1. Les organisations non gouvernementales .....	8
1.1. Définition .....	8
1.2. La gestion des ressources humaines dans le secteur des ONG .....	9
2. La gestion des connaissances .....	10
2.1. Définitions.....	10
2.2. Importance de la mise en place du <i>knowledge management</i> pour les ONG .....	12
2.3. Apports du <i>knowledge management</i> liés à la performance .....	13
2.3.1 Définitions de la performance.....	13
2.3.2 Performance des projets humanitaires .....	14
2.3.3 Importance du <i>knowledge management</i> pour la performance des ONG.....	16
2.3.4 Augmentation de la performance grâce au <i>knowledge management</i> .....	17
2.3.5 Mesurer la performance .....	18
2.4. Barrières et réticences face à la gestion des connaissances .....	19
3. Problématique .....	21
4. Éléments favorisant la mise en place du <i>knowledge management</i> .....	22
4.1. La culture organisationnelle.....	23
4.2. Le leadership.....	26
4.3. Les technologies de l’information et de la communication (TIC) .....	28
4.3.1 Contexte et définition.....	28
4.3.2 Fonctions et avantages .....	29
4.3.3 Exemples de TIC.....	30
4.3.4 Surcharge informationnelle.....	31
4.3.5 Bonnes pratiques.....	32
4.4. Le mentorat .....	33
Méthodologie .....	36
1. Approche exploratoire.....	36
2. Démarche inductive .....	36
3. Récolte des données qualitatives.....	37
Partie empirique .....	39
1. Action Damien .....	39
1.1. Présentation de l’organisation.....	39
1.2. Présentation des résultats .....	40

1.2.1 Conception de la gestion et du partage des connaissances.....	40
1.2.2 Dispositifs présents dans l'organisation.....	41
1.2.3 La culture organisationnelle.....	42
1.2.4 Le leadership.....	43
1.2.5 Les technologies de l'information et de la communication .....	43
1.2.6 Le mentorat .....	44
1.2.7 Les apports de la gestion et du partage des connaissances .....	45
1.2.8 Les barrières au partage des connaissances .....	47
1.2.9 La facilitation au partage des connaissances.....	47
1.3. Analyse : Que retenir pour répondre à notre question de recherche ? .....	48
2. Médecins Sans Frontières .....	51
2.1. Présentation de l'organisation.....	51
2.2. Présentation des résultats .....	51
2.2.1 Conception de la gestion et du partage des connaissances.....	51
2.2.2 Dispositifs présents dans l'organisation.....	52
2.2.3 La culture organisationnelle.....	54
2.2.4 Le leadership.....	55
2.2.5 Les technologies de l'information et de la communication .....	55
2.2.6 Le mentorat .....	56
2.2.7 Les apports de la gestion et du partage des connaissances .....	57
2.2.8 Les barrières au partage de connaissances .....	59
2.2.9 Les facilitations au partage de connaissances .....	60
2.3. Analyse : Que retenir pour répondre à notre question de recherche ? .....	61
3. Analyse transversale des deux organisations .....	63
Recul critique.....	65
Conclusion .....	67
Bibliographie.....	70
Résumé.....	75



## Introduction

Les organisations non gouvernementales sont des organisations faisant partie du secteur non-marchand, elles doivent continuellement penser à de nouvelles stratégies pour mener à bien leurs missions d'aide humanitaire en prêtant attention à leur potentiel manque de moyens. Une façon de repenser l'organisation et sa stratégie peut passer par la gestion des ressources humaines. Cependant, la littérature nous explique que le secteur des ONG doit répondre à des aspects très spécifiques étant donné leurs missions et leurs valeurs qui ont une influence sur la manière dont la gestion des ressources humaines est perçue et mise en place. De plus, ce type d'organisation n'a en général pas de poste en ressources humaines défini ni d'outils bien développés pour aider à la gestion des ressources humaines (Davister, 2007).

En commençant notre stage chez Action Damien, ONG luttant contre la lèpre, la tuberculose et la leishmaniose, nous avons commencé par nous intéresser aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans les organisations non gouvernementales en général et chez Action Damien plus précisément. Nous avons également réalisé quatre entretiens exploratoires auprès des gestionnaires de projets d'Action Damien. Ceux-ci nous ont expliqué qu'Action Damien était une ONG présente dans 16 pays (Belgique, Afrique, Asie et Amérique Latine) et que chaque projet avait sa propre gestion, les règles ou certaines procédures ne sont pas harmonisées. De plus, Action Damien pourrait se voir confrontée à un problème de perte de connaissances, car beaucoup de médecins, ayant une connaissance approfondie de la lèpre, vont bientôt partir à la retraite et pourraient ne pas trouver de remplaçants.

Ces constats nous ont amenés à nous intéresser au *knowledge management* (gestion des connaissances) et à son utilité pour les organisations telles que les ONG. La gestion des connaissances vise à créer, améliorer, gérer et transmettre les connaissances qu'il existe au sein d'une organisation afin d'en assurer la pérennité (Sargis, 2011). Les recherches sur la gestion des connaissances sont nombreuses mais peu ont été menées dans le secteur non-marchand et plus particulièrement dans le secteur des ONG, ces dernières ne sont que peu familiarisées avec la notion de connaissances alors qu'il pourrait s'agir d'un véritable avantage pour le développement de leurs activités (Georges, 2006).

Le but de cette recherche est donc de comprendre l'importance du *knowledge management* pour les ONG et d'arriver à savoir si les apports pour le fonctionnement et le développement

des missions d'une organisation sont nombreux au travers du regard de personnes travaillant dans deux ONG : Action Damien et Médecins Sans Frontières.

Nous allons commencer ce travail par faire un état de la littérature sur la notion d'organisation non gouvernementale (ONG) et sur les pratiques de ressources humaines qui y sont associées. Nous allons ensuite décrire les concepts de connaissances et de gestion des connaissances ainsi que les avantages de la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances. Les différents concepts nous ont donc menés à nous poser cette question de recherche : « Quels sont les apports du *knowledge management* pour le fonctionnement d'une ONG ? »

Ensuite, nous nous sommes penchés sur diverses notions permettant de faciliter l'intégration d'un système de gestion des connaissances au sein d'une organisation comme la culture organisationnelle, le leadership, les technologies de l'information et de la communication et le mentorat.

Après avoir passé en revue une partie de la littérature sur le *knowledge management*, il était important de pouvoir expliquer notre méthodologie de recherche qui est composée de trois aspects : l'approche exploratoire, la démarche inductive et la récolte des données qualitatives. Dans cette partie, nous expliquons le choix de notre méthode de recherche, le choix des entreprises composant notre étude de cas ainsi que le choix des personnes interrogées.

Puis, nous passons à la partie empirique de ce travail qui se divise en trois sections. Premièrement, nous présentons la première organisation de notre étude de cas, Action Damien, nous en présentons et analysons les résultats. Deuxièmement, nous reproduisons le même schéma avec la deuxième organisation, Médecins Sans Frontières. Troisièmement, nous terminons cette partie empirique avec l'analyse transversale des deux organisations pour en retirer les tendances communes et ainsi pouvoir répondre à notre question de recherche.

Pour finir, ce mémoire se clôture avec un recul critique personnel ainsi qu'une conclusion où nous résumons les points importants et où nous expliquons les limites rencontrées lors de ce travail de recherche.

## Partie théorique

### 1. Les organisations non gouvernementales

#### 1.1. Définition

Avant de conceptualiser les termes primordiaux de cette recherche, il semblait important de définir ce qu'est une organisation non gouvernementale (ONG). Il existe des difficultés à définir ce terme car les ONG sont très nombreuses et peuvent différer par « leur origine, leur taille, leur structure, leur philosophie, leur logique d'intervention, leur secteur d'activités et le type de compétences mobilisées » (Rijpens, 2007, p.11).

De plus, il n'existe pas de définition légale unanime sur la notion d'ONG, chaque pays a sa propre façon de concevoir ce vaste concept. Par ailleurs, les différentes ONG présentent à l'international peuvent avoir des objectifs et des missions différentes, nous pouvons retrouver des ONG luttant contre la pauvreté, la famine, les inégalités, la maladie, des ONG luttant pour la protection de l'environnement et la cause animale, des ONG de sensibilisation et d'éducation, des actions humanitaires dans des situations d'urgence, des ONG luttant pour la défense des droits de l'Homme, etc. (Acodev, 2018).

Malgré le manque de consensus autour de cette notion, nous pouvons tout de même relever des caractéristiques communes aux ONG. Elles sont composées d'un regroupement de personnes présentes dans une structure permanente, elles poursuivent un objectif sans but lucratif, elles occupent une forme juridique particulière, elles sont indépendantes et autonomes face aux gouvernements, elles gèrent et décident seules de leurs actions, elles sont généralement présentes sur la scène internationale et pas seulement dans un pays. (Rijpens, 2007).

Nous pouvons donc constater que le concept d'ONG est difficile à appréhender puisqu'il recouvre une multitude de réalités différentes malgré leurs quelques caractéristiques communes. Comme chaque ONG a ses spécificités étant donné son contexte organisationnel (Rijpens, 2007), il est important de commencer ce mémoire en abordant les différences de gestion en matière de ressources humaines.

## 1.2. La gestion des ressources humaines dans le secteur des ONG

Les ONG possèdent une multitude de caractéristiques pouvant influencer la gestion des ressources humaines. Davister (2007) explique les différents aspects spécifiques au secteur de l'économie sociale. La gestion des ressources humaines doit appréhender des questions concernant les valeurs militantes du personnel, ce qui va influencer le recrutement, les évaluations, les formations, les rémunérations. Elle doit aussi porter attention au fait qu'une grande part du personnel est basé à l'étranger, ce qui peut poser des problèmes en termes de communication, de collaboration, de contrôle et de culture (Davister, 2007).

De plus, le concept même de ressources humaines est mal perçu dans les organisations qualifiées d'économies sociales et les ONG puisqu'il renvoie à l'exploitation des travailleurs pour la performance et le profit de l'entreprise. Les organisations ne se situant pas dans le secteur marchand peuvent donc avoir du mal à instaurer une politique de ressources humaines tout en pensant que cela ne renvoie qu'à une facette économique, elles ne conçoivent leur travail ni les travailleurs seulement comme une ressource à exploiter (Everaere, 2011). Il s'agit d'une réelle finalité sociale qui consiste à attribuer un service à une population, le but n'est donc pas de faire du profit mais bien d'apporter une aide humanitaire (Davister, 2007).

Pour finir, les connaissances sur le fonctionnement des ONG et des associations sont incomplètes, peu de recherches ont été menées sur la gestion de ce type d'organisations et leurs pratiques en matière de ressources humaines ont été peu étudiées (Valéau, 2013). Gérer les ressources humaines dans une ONG est davantage difficile puisqu'il s'agit de lier les valeurs de l'organisation, sa culture ainsi que son but, sa mission (Coordination Sud, 2019). C'est pourquoi la gestion des ressources humaines est un domaine peu exploité dans ces organisations, il n'y a pas souvent de rôle en ressources humaines défini, il y a un manque d'outils, et un manque d'harmonisation des politiques au sein d'une ONG présente à l'international. (Davister, 2007).

Pour conclure, vu les spécificités du contexte associatif, nous pouvons dire que cette manière de fonctionner demande une gestion spécifique des RH et des politiques de gestion (Valéau, 2013).

Nous nous posons alors la question de savoir si le *knowledge management* peut convenir aux organisations telles que les ONG dans le but de les aider à améliorer leur fonctionnement.

## 2. La gestion des connaissances

### 2.1. Définitions

Tout d'abord, il est important de définir les concepts-clés de la gestion des connaissances (GC) ou *knowledge management* (KM) dans le but de mieux cerner l'ensemble des enjeux de ce domaine de gestion.

Le knowledge management « peut être défini comme un processus visant à gérer les différentes phases du cycle de vie des connaissances. Ainsi, il peut être vu comme la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'information et du savoir-faire de l'entreprise » (Sargis, 2011, p.63).

Quintas et ses collègues (1997), eux, donnent une autre définition du *knowledge management* et l'expliquent comme étant un mécanisme propre à l'organisation qui va permettre aux membres de l'organisation d'obtenir, de structurer et de diffuser les connaissances afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

La question est maintenant de savoir ce que l'on entend par la notion de connaissance. La connaissance est liée aux concepts de donnée et d'information. La donnée est un « fait brut résultant d'une observation ». Ensuite, l'information est un « ensemble de données articulées composant un message qui fait sens ». Vient, pour finir, la connaissance qui est définie comme « de l'information personnalisée à propos de faits, procédures, idées, observations, ou autres objets » et est donc « le résultat de l'interprétation individuelle de l'information » (De Ridder et al., 2018, p.16).

Nous voyons ici que les données servent à créer de l'information qui, une fois appropriée, va se transformer en connaissance. Cependant, certains auteurs expriment l'intérêt de l'existence de la connaissance avant la récolte de données et leur traduction en une certaine information. Ces auteurs argumentent en expliquant que chacun est propriétaire d'un certain schéma de connaissances qui doit devenir commun à un groupe d'individus pour leur permettre de comprendre et d'assimiler de la même manière des données et donc de l'information (De Ridder et al., 2018).

Dans la littérature, les termes de connaissances tacites et de connaissances explicites reviennent régulièrement. Nous retenons comme définition de la connaissance tacite :

Type de connaissance plus personnelle, qui dépend du contexte de l'action et de l'expérience de l'individu. Elle est difficile à exprimer, formaliser et communiquer. Ces

connaissances se présentent sous la forme de schémas mentaux, de croyances et de points de vue qui sont souvent si profondément ancrés dans les individus qu'ils n'en sont plus conscients et qu'il est difficile pour eux de les communiquer (De Ridder et al., 2018, p.17).

Les mêmes auteurs définissent également le concept de connaissance explicite comme « la connaissance qu'il est possible de codifier (*know-what*) et qui est aisée à transmettre. Ces caractéristiques émanent du fait que ces connaissances sont identifiables en dehors du contexte et de l'individu. Il s'agit, par exemple, de procédures opérationnelles ou de règlements » (De Ridder et al., 2018, p.16).

Tessier et Bourdon (2009), elles, distinguent la connaissance tacite de la connaissance explicite en fonction du caractère plus ou moins communicable de ces notions. Les connaissances explicites sont aisées à communiquer, à transmettre, on peut les formaliser sans grande difficulté par le biais des technologies de l'information par exemple. Tandis que les connaissances tacites sont plus difficiles à communiquer, il s'agit plutôt de croyances ou de modèles mentaux (Tessier et Bourdon, 2009).

Viens ensuite la notion de partage des connaissances, elle fait référence à « l'échange de connaissances entre individus, au sein d'équipes, d'entités organisationnelles et d'organisation » (De Ridder et al., 2018, p.16). Dans cette idée, il faut voir les organisations comme des systèmes de connaissances qui vont créer la connaissance, l'extraire, la transférer et pour finir, l'appliquer. Pour pouvoir partager la connaissance et donc mettre en place ce processus de construction-transfert-application, De Ridder et ses collègues (2018) soulignent quatre façons de faire sur base des travaux de Nonaka et Takeuchi (1996).

Premièrement, la socialisation consiste en la communication entre deux personnes qui vont échanger sur leurs émotions ou des modèles mentaux (De Ridder et al., 2018). Il s'agit donc d'un transfert d'un savoir tacite vers un autre savoir tacite. La socialisation peut, par exemple, se mettre en place lors d'un travail d'équipe basé sur l'échange d'expérience (Van Bunnan, 2014).

Deuxièmement, l'externalisation apparaît lors de réunions de groupe où les individus vont se mettre ensemble pour communiquer, confronter les points de vue et résoudre les problèmes (De Ridder et al., 2018). Il s'agit d'un transfert d'un savoir tacite vers une connaissance explicite qui peut se produire lors d'une formation en entreprise par exemple (Van Bunnan, 2014).

Troisièmement, la combinaison constitue le lien entre une nouvelle connaissance et une connaissance déjà existante, il s'agit d'un transfert d'une connaissance explicite vers une autre connaissance explicite (De Ridder et al., 2018). Les NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication) deviennent alors des outils essentiels au partage d'information comme les forums, les intranets d'entreprises, les bases de données, etc. (Van Bunnan, 2014).

Quatrièmement, l'internalisation s'apparente à la traduction de connaissances explicites comme des procédures ou des règlements en connaissances tacites ((De Ridder et al., 2018). Ce type de partage de connaissance peut se mettre en place grâce aux formations, au travail sur le terrain mais aussi par l'aide et l'expérience de nos pairs. Les travailleurs vont alors individuellement intégrer les procédures de travail (Van Bunnan, 2014).

Cette gestion des connaissances et plus particulièrement ces quatre types de partage des connaissances vont permettre aux organisations de diffuser un certain apprentissage organisationnel, défini comme le processus d'acquisition dont la connaissance est le résultat (Boucher et Roch, 2014).

## 2.2. Importance de la mise en place du *knowledge management* pour les ONG

Une étude de l'ASBL COTA sur les changements d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG démontre les avantages et les freins rencontrés lors de la mise en place d'une pratique de gestion des connaissances (Georges, 2006).

Concernant les avantages, nous pouvons d'abord dire que l'utilité de la mise en place d'une gestion des connaissances va permettre de gérer la multitude d'informations présentes au sein d'une organisation. En effet, les nouvelles technologies nous amènent à recevoir un "trop-plein" d'informations via les mails, les *newsletters* électroniques, les forums d'échanges et Internet en général. Nous avons alors des difficultés à trouver l'information adéquate ou à maintenir certaines connaissances indispensables à la réalisation des tâches et au bon fonctionnement de l'organisation (Georges, 2006).

Ensuite, le second avantage de la gestion des connaissances réside en la capacité pour une organisation de faire plus facilement face aux changements et de s'adapter au secteur du développement qui demande une remise en question constante. Une bonne gestion des connaissances est alors directement utile pour les bénéficiaires du service de l'ONG puisque

ceux-ci auront accès à un service de qualité, ainsi que pour les donateurs et les bailleurs de fonds qui réclament une marge d'échec minimale (Georges, 2006).

De plus, puisque les ONG font partie du secteur non-marchand et que le profit n'est pas leur but, elles disposent de moyens réduits en termes de travailleurs, il est donc important que chacun obtienne l'information et les connaissances nécessaires à la réalisation de son travail, et cette connaissance doit également être transmise et maintenue au sein des équipes pour ne pas perdre en termes de compétences et de formations (Georges, 2006).

Pour finir, il semblerait que le *knowledge management* puisse être une réelle contribution à la performance d'une organisation, c'est ce que nous allons tenter de voir dans les pages qui suivent.

### 2.3. Apports du *knowledge management* liés à la performance

#### 2.3.1 Définitions de la performance

La performance de l'entreprise est un terme polysémique et difficile à définir tant il fait l'objet de conceptualisations et de dimensions différentes (économique, financière, juridique, stratégique, sociale, organisationnelle, ...). Dans le jargon organisationnel, la performance désigne un « certain niveau d'excellence » mais il n'est pas possible de lui trouver une définition unanime puisque celle-ci va dépendre du type de performance recherchée, de l'objectif visé et de la perspective dans laquelle les acteurs d'une organisation se trouvent (Issor, 2017, p.94).

Au sens strict, la performance représente « un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine » ou encore « le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées ». L'auteur ajoute également que « la notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise » (Issor, 2017, p.96).

Plus précisément, en ce qui concerne la performance des ONG, il s'agit de mettre en place des stratégies pour permettre la pérennité de l'organisation et assumer les missions qu'elle s'est donnée tout en prêtant attention aux attentes des diverses parties prenantes et à un environnement en perpétuel changement qui demande une adaptation constante pour survivre. Nous parlons alors de la performance opérationnelle des ONG (Couprie, 2012).

La performance opérationnelle désigne donc le fait de remplir des missions grâce aux différentes compétences présentes dans l'organisation en maintenant une certaine efficacité organisationnelle. Ce type de performance dans les ONG est donc associé à la valeur produite par la réalisation des objectifs et ce pour un changement positif sur les êtres humains, l'environnement, les espèces animales, etc. en fonction de la ligne directrice de l'organisation. Cependant, l'atteinte des objectifs n'est pas forcément en lien avec la capacité à financer et à trouver des fonds puisqu'il ne s'agit pas de faire du profit. Cela veut dire que la performance opérationnelle de l'organisation peut ne pas aller de pair avec sa performance financière. Elle doit alors développer des stratégies supplémentaires pour atteindre une certaine capacité économique (Couprie, 2012).

### 2.3.2 Performance des projets humanitaires

Nous venons d'aborder ce que peut être la performance opérationnelle d'une ONG mais il est également important d'associer ce type de performance aux projets mis en place dans les différents pays où est présente l'ONG. La performance va alors dépendre de la réussite ou de l'échec de ces différents projets (Quéinnec, 2003).

Tout d'abord, commençons par aborder le concept de projet défini par différents auteurs.

Selon Cleland et King (1983, cités dans Etchien (2004), p.46), un projet est *“A complex effort to achieve a specific objective within a schedule and budget target, which typically cuts across organizational lines, is unique and usually not repetitive within the organization”*.

Pour O'Shaughnessy (1992, cités dans Etchien (2004), p.46), un projet se définit « comme étant un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou à des objectifs précis à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

Quant à Kerzner (1989) et Morley (2001) (cité dans Etchien (2004), p.46), « un projet est une série d'activités ou de tâches ayant les caractéristiques suivantes : un objectif spécifique à atteindre, un début et une fin, des fonds généralement limités et qui consomme des ressources (humaines, matérielles et financières) ».

La gestion de projet ou *project management* constitue alors « un ensemble de méthodes et de techniques créées afin de concevoir, d'analyser et de conduire des activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives et réalisées sous des contraintes techniques, de temps, de budget et qui engagent des ressources rares et limitées » (Etchien, 2004, p.48). Morley

(2001) explique que la gestion de projet repose sur trois piliers : la gestion des ressources qui constituent les moyens, la gestion du temps en rapport au délai et la gestion de la production qui signifie l'objectif du projet.

La réalisation et la performance d'un projet sont liées aux objectifs et aux différentes parties à satisfaire en prenant en compte les délais, les coûts et les techniques mises en œuvre. Cependant, le succès d'un projet ne se résume plus seulement à ses trois facteurs. Un projet doit pouvoir être accepté par les utilisateurs, être fonctionnel et soutenable financièrement, répondre aux attentes des bénéficiaires, être efficace (résultat répondant aux objectifs et attentes) et efficient (rentabilité à long terme qui n'est pas seulement financière) (Etchien, 2004).

La question est maintenant de savoir comment les ONG peuvent améliorer la performance de leur projet pour remplir davantage leurs objectifs et missions. La coopération, le partage de l'information, le réseautage et la communication semblent être des leviers permettant d'engranger plus de capacités organisationnelles. Le but du siège de certaines ONG est dorénavant que l'ensemble des projets qu'elles ont montés collaborent et participent à l'apprentissage organisationnel pour développer un maximum de connaissances et ainsi assurer leur pérennité (Boucher & Roch, 2014).

Mettre en place un système de gestion et de partage des connaissances aiderait donc les organisations à développer leur apprentissage organisationnel et donc leur capacité organisationnelle. Selon les auteurs, le terme capacité organisationnelle se rapporte « à l'habilité à accomplir les tâches appropriées de manière efficace, efficiente et durable, à l'aptitude des organisations à gérer leurs affaires, au potentiel d'une organisation d'être performante » et donc à l'exploitation des compétences et des ressources pour répondre aux besoins des bénéficiaires (Boucher & Roch, 2014, p268).

Nous pouvons considérer que l'apprentissage organisationnel est une des bases du développement des capacités des organisations car il va permettre d'accumuler les expériences, de faire évoluer les pratiques, de transmettre puis de mettre les différentes informations et connaissances en lien pour faire collaborer les individus et donc avoir un apprentissage et une vision partagée de la meilleure manière d'atteindre les objectifs d'aide humanitaire (Boucher & Roch, 2014).

### 2.3.3 Importance du *knowledge management* pour la performance des ONG

Les organisations sans but lucratif ayant une mission d'aide humanitaire sont des entreprises détenant un grand nombre de connaissances de par la multitude de métiers et d'expertises présents. Le problème survient alors quand ces connaissances sont dispersées dans l'organisation et rarement formalisées, ce qui empêche l'ensemble du personnel d'avoir accès à un savoir homogène. De plus, ces organisations peuvent être considérées comme immatures sur le plan organisationnel car elles peuvent ne pas avoir investi dès le départ dans des pratiques de gestion adaptées. Cela peut avoir un impact sur la qualité des prestations offertes aux bénéficiaires puisque l'organisation ne dispose pas de conditions optimales de travail. La gestion des connaissances peut ainsi apparaître, selon plusieurs auteurs, comme un moyen d'améliorer la maturité des organisations humanitaires mais elle doit alors être en accord avec le contexte de l'ONG pour maximiser ses chances de renforcer la performance. En effet, chaque organisation est différente et possède des caractéristiques spécifiques. Les stratégies de *knowledge management* peuvent alors s'axer sur des outils, des procédures, des structures pour apporter une valeur ajoutée en fonction de ce qui peut le mieux convenir à une ONG par rapport à ses missions et aux expertises détenues (Hume & Hume, 2008).

Ensuite, Zheng et ses collègues (2010) ajoutent que la gestion des connaissances peut jouer une fonction de médiation entre le contexte, la stratégie et l'efficacité organisationnelle. Malgré le peu d'études réalisées pour comprendre la relation entre gestion des connaissances et gestion de la performance, les auteurs ont tenté d'éclaircir l'apport de la gestion des connaissances en fonction du contexte. L'important est de voir chaque entreprise comme un ensemble de ressources et des compétences qui permettent de créer un produit ou de fournir un service qui se distinguent des autres et par conséquent de posséder un avantage concurrentiel. La connaissance constitue alors une ressource que l'organisation possède et gère pour remplir ses missions, elle constitue un apport important à l'avantage concurrentiel puisque le savoir va permettre, dans une certaine mesure, de combler le caractère incertain de la réalisation de projets humanitaires (Zheng et al., 2010).

Pour finir, après avoir parlé de performance et d'avantage concurrentiel, les auteurs s'intéressent à la notion d'efficacité organisationnelle qui pourrait se définir comme la réalisation des objectifs d'une organisation. Les auteurs ont alors mené une étude en prenant en compte l'avis des collaborateurs sur le succès de leur organisation, la part de marché prise par l'organisation ainsi que son taux de croissance et d'innovation. Ils sont venus à la

conclusion qu'une bonne gestion des connaissances était un des facteurs d'efficacité organisationnelle car au mieux l'entreprise gère les flux d'informations et de connaissances et plus elle dispose de savoir, plus cette entreprise va pouvoir être performante (Zheng et al., 2010).

#### 2.3.4 Augmentation de la performance grâce au *knowledge management*

Tout d'abord, le *knowledge management* est un levier pour l'innovation. Didier (2011) explique que la capitalisation des savoirs et des expériences va permettre de se rendre compte de l'endroit où se trouvent les connaissances novatrices, de produire de nouveaux moyens de partage et de constituer des communautés regroupant les collaborateurs experts dans un domaine (Didier, 2011). La gestion des connaissances amène également les membres des organisations à réfléchir sur ce qui a déjà été pensé, créé et mis en place et ainsi voir ce qui fonctionne ou non pour innover sur de nouveaux projets ou services (Britton, 2005).

Ensuite, la gestion des connaissances amène les organisations à se créer des réseaux de coopération avec d'autres organismes (Didier, 2011). Une organisation qui partage ses connaissances et compétences avec d'autres ONG, organisations internationales ou organismes locaux va renforcer les partenariats qu'elle possède avec eux (Britton, 2005). Ce qui va permettre une certaine entraide en cas de situation d'urgence ou pour répondre à des questions de première importance. La durée et la façon de prendre des décisions peuvent alors être optimisées en se basant sur les bonnes pratiques d'organisations similaires (Corfield et al., 2013).

De plus, une bonne gestion des connaissances augmente la réactivité et les capacités d'adaptation des organisations. Les ONG se trouvent dans un contexte complexe, incertain et en changement constant, elles ne savent pas toujours quand et comment intervenir. Il est alors nécessaire de mettre en place un système de gestion et de partage de connaissances adapté afin de réduire tant que possible les incertitudes et pour accroître l'adaptation aux situations d'urgence (Britton, 2005). Une ONG pourra également être plus apte à planifier ses projets et son aide apportée et être davantage flexible quant aux services offerts et aux moyens de les distribuer aux bénéficiaires (Corfield et al., 2013).

En outre, le *knowledge management* peut permettre aux organisations d'utiliser de manière optimale des ressources qui sont limitées. Le principal problème des ONG est le manque de ressources matérielles ou immatérielles pour réaliser leurs missions, elles doivent en permanence prendre garde aux dépenses et à l'utilisation de certaines ressources. Cependant,

le *knowledge management* peut permettre une utilisation maximisée puisque chaque collaborateur sait où se trouve quelle information, ce qui a déjà été fait et ce qui fonctionne déjà bien. L'apprentissage organisationnel va permettre de travailler de manière plus rapide et plus efficace car l'ONG sait quelles sont ses forces et faiblesses grâce aux compétences détenues et aux expériences partagées (Britton, 2005).

Pour finir, les organisations peuvent parfois dépenser beaucoup de temps, d'argent et d'énergie à "réinventer la roue", à retravailler sur des projets ou des services déjà réalisés auparavant. Cela est dû au fait que les membres des organisations n'ont pas partagé l'information. Or, comme nous venons de le voir, les ONG ne disposent pas de beaucoup de moyens, les ressources sont limitées. Il est donc important de mettre en place un réel système d'échange de connaissances via des inventaires et le partage de documents pour que chaque personne concernée puisse être au courant de ce qui a déjà été fait et ne pas refaire les mêmes erreurs ou tenter de trouver des solutions déjà pensées par d'autres (Hurley & Green, 2005).

En conclusion des apports du *knowledge management* à la performance des ONG, nous pouvons dire que suite à une certaine auto-évaluation de l'organisation, un diagnostic réalisé par l'ONG elle-même, elle sera à même de savoir où se trouve quelle connaissance et quel collaborateur à quelle expérience dans tel ou tel domaine. L'ONG peut alors devenir une organisation apprenante car elle va tenter de renforcer les compétences et savoirs déjà existants pour ainsi développer ses capacités organisationnelles. En augmentant ses capacités, l'ONG verra une augmentation de l'efficacité de ses projets et donc de la performance globale, ce qui justifiera l'investissement dans une politique de gestion des connaissances (Britton, 2005).

### 2.3.5 Mesurer la performance

Il est dorénavant important de pouvoir mesurer l'impact de la gestion des connaissances sur la performance de l'organisation. Le problème est que cela est difficilement identifiable puisque la gestion des connaissances n'est pas le seul facteur de performance, il pourrait donc être intéressant de savoir s'il est possible d'en connaître la contribution réelle (Kim, 2006).

La mesure peut d'abord se faire en interne en tentant de voir via des sondages, des entrevues ou des chiffres comment sont mises en œuvre les stratégies de gestion des connaissances et si elles permettent un meilleur rendement. Il est également possible d'effectuer une mesure externe par un retour sur investissement (ROI) en calculant les coûts de ce qui a été mis en place (logiciels, coaching, ...) et les résultats que l'organisation en a tirés (Kim, 2006).

Le *Balanced Scorecard approach* (BSC) est une autre manière de mesurer le rendement via quatre points de vue : au niveau financier, au niveau des clients/bénéficiaires, au niveau interne de l'organisation et au niveau de l'innovation et de l'apprentissage. Si l'ensemble des critères sont remplis positivement, la conclusion est que l'organisation, en raison de ses capacités d'innovation et d'apprentissage, est en mesure de créer de la valeur, de satisfaire les bénéficiaires, de rendre les collaborateurs davantage productifs et de rentrer dans les budgets fixés (Kim, 2006).

Cependant, certaines données peuvent être difficilement chiffrables et plus particulièrement dans le secteur des ONG présentes à l'international. Au lieu de mener une étude quantitative, il peut alors être intéressant de choisir une méthode plutôt qualitative via la réalisation d'entretiens, de groupes de discussion, des observations ou des analyses de documents. L'avantage est que cela permet d'avoir le point de vue de plusieurs membres clés de l'organisation et la perception qu'ils ont de l'impact de la gestion des connaissances sur la performance (Kim, 2006).

#### 2.4. Barrières et réticences face à la gestion des connaissances

Nous venons de voir, dans le point précédent, que la gestion des connaissances pouvait avoir une contribution positive pour les organisations dont plusieurs permettant d'améliorer la performance. Cependant, des résistances peuvent apparaître quant aux changements et à la mise en place d'une politique de gestion des connaissances.

Selon Burke (2002), ces résistances sont de différents types. Il explique d'abord que les résistances aveugles sont celles provenant de la peur des individus envers ce qu'ils ne connaissent pas, les résistances politiques surviennent quand les individus pensent perdre certains avantages ou privilèges et les résistances idéologiques sont expliquées par la croyance sincère que le changement ne peut pas apporter quelque chose de positif (Burke, 2002).

Il a alors été montré que les employés tendent parfois à résister à partager leurs connaissances. Il existe trois types de barrières au partage des connaissances : des barrières individuelles, des barrières organisationnelles et des barrières technologiques (Riege, 2005).

Tout d'abord, les barrières individuelles sont constituées d'un manque de temps pour partager les connaissances et pour savoir qui a besoin de quelle information et à quel moment. Certains employés peuvent également avoir peur de perdre leur emploi ou leur spécificité en partageant leurs connaissances car ils peuvent traduire ce partage de connaissances comme une perte de

leur position, de leur statut ou de leur pouvoir. Le personnel peut aussi ne pas comprendre les avantages à mettre en place un système de gestion des connaissances ou ne pas avoir confiance en sa mise en place. En effet, pour partager ses connaissances et les informations dont on dispose, il faut être capable de faire confiance aux individus avec qui l'on compte échanger mais aussi à la qualité et à la crédibilité de l'information (Riege, 2005).

De plus, la perception qu'ont les membres d'une organisation sur le partage des connaissances a un impact sur sa mise en place. Ils peuvent percevoir que le fait de partager ses connaissances constitue une charge de travail trop importante, qu'il s'agit d'une activité qui va empiéter sur leurs tâches quotidiennes ou que l'information est trop abondante que pour pouvoir être échangée (Harvey, 2010).

Par ailleurs, certaines caractéristiques individuelles peuvent être un frein à l'échange d'information comme les différences dans les niveaux d'expériences, de faibles compétences en communication, les différences d'âge, les différences entre les sexes, les différences dans les niveaux d'éducation, les barrières linguistiques, culturelles ou ethniques et celles relatives aux valeurs et aux croyances (Riege, 2005 ; Harvey, 2010).

Ensuite, nous pouvons retrouver certaines barrières organisationnelles : la stratégie de *knowledge management* peut ne pas être bien intégrée dans les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise, le manque de leadership ou de soutien de la direction, le manque d'explication claire des bénéfices à cette mise en place, le manque d'espaces permettant d'échanger de l'information qu'il s'agisse d'espaces formels comme les réunions ou d'espaces informels comme des salles de détente, l'absence de reconnaissance pour encourager le partage, la culture d'entreprise, le non-maintien de travailleurs très qualifiés dans leur domaine, l'espace de travail ne facilitant pas les moments de partage, la forte hiérarchie limitant ou ralentissant la circulation de l'information (Riege, 2005 ; Harvey, 2010). Les ressources doivent donc être suffisantes et adaptées à la stratégie organisationnelle pour permettre le succès de l'implantation d'une gestion et d'un partage des connaissances (Riege, 2005).

Pour finir, il existe des barrières technologiques au partage des connaissances : la mauvaise intégration des systèmes technologiques et informatiques entravant la routine du travail, les attentes disproportionnées des travailleurs quant à ce que la technologie peut ou ne peut pas offrir, l'incompatibilité entre les différents systèmes informatiques, la réticence de certains membres à utiliser des technologies de l'information par manque de familiarisation avec ces systèmes, et le manque de formation et de démonstration des avantages de ces nouveaux

systèmes (Riege, 2005). L'étude de Ragsdell, Bloice et Burnett (2016) montre aussi que l'intranet de certaines entreprises est parfois mal conçu pour trouver et partager l'information et que certains systèmes IT ne correspondent pas aux besoins du personnel.

### 3. Problématique

Nous venons de parcourir la littérature sur ce qu'était le *knowledge management* (Sargis (2011), Quintas et al. (1997)), la connaissance tacite et explicite (De Ridder et al. (2018), Tessier et Bourdon (2009)) ainsi que le partage des connaissances grâce aux concepts de socialisation, externalisation, combinaison et internalisation développés par Nonaka et Takeuchi (De Ridder et al., 2018). Nous en sommes arrivés à nous poser une question de départ : « Comment mettre en place une gestion des connaissances pour favoriser la collaboration entre les différents projets d'une ONG ? »

En continuant nos lectures, nous nous sommes davantage intéressés aux apports que pourraient procurer le *knowledge management* aux organisations comme les ONG. Nous avons alors lu que les bénéfices pouvaient être assez nombreux.

Tout d'abord, la gestion des connaissances va permettre de gérer la multitude d'informations que les membres des organisations peuvent recevoir (Georges, 2006).

Ensuite, le KM va être un levier pour l'innovation puisque grâce à la capitalisation des connaissances et des expériences, nous allons pouvoir nous rendre compte de ce qui a déjà été fait dans l'organisation (Didier, 2011) et cela va permettre aux collaborateurs de ne pas réinventer la roue (Hurley et Green, 2005).

De plus, devenir une organisation dont la culture du partage est primordiale peut l'inciter à partager et communiquer avec d'autres organismes ou d'autres ONG pour ainsi se créer un réseau de coopération (Dider, 2011) utile pour répondre aux questions et aux situations d'urgence (Corfield et al., 2013).

Puis, une bonne mise en place de la gestion des connaissances va permettre aux organisations d'augmenter leur réactivité et leur capacité d'adaptation car il y aura une certaine réduction des incertitudes (Britton, 2005) et une meilleure possibilité de planification (Corfield et al., 2013).

Pour finir, le *knowledge management* va permettre aux organisations d'utiliser leurs ressources limitées de manière optimale car chacun pourra savoir où se trouve l'information et qui la détient pour l'utiliser de manière à réaliser les différentes tâches (Britton, 2005).

Nous pouvons alors nous poser la question de savoir si l'ensemble de ces apports se retrouvent effectivement dans les ONG ayant mis en place une certaine politique de gestion des connaissances et si cette gestion des connaissances peut donc améliorer le fonctionnement et les missions des ONG. Nous avons donc précisé notre question de recherche qui se formule désormais ainsi : « Quels sont les apports du *knowledge management* pour le fonctionnement des ONG ? »

L'intérêt de cette recherche concerne notre étude de cas, nous nous penchons sur deux ONG du domaine médical et nous y interrogeons certains travailleurs, il s'agit de personnes qui ont besoin de partager et de recevoir des connaissances pour avancer dans leur travail. L'interprétation et l'opinion des travailleurs diffèrent de ce que l'on peut trouver dans la littérature qui est plus centrée sur le management, la direction et sur les théoriciens du *knowledge management*, mais cette pratique est-elle réellement perçue comme bénéfique dans le secteur des ONG ?

#### 4. Éléments favorisant la mise en place du *knowledge management*

Une autre question importante à soulever est la manière de mettre en place un système, une stratégie de gestion des connaissances. Dans ce chapitre, nous tentons donc de savoir comment la réalisation de cette gestion des connaissances est rendue possible dans les organisations.

Le rôle des gestionnaires en ressources humaines est très important car ils vont avoir la responsabilité de « contrôler, mesurer et d'intervenir dans la construction, la diffusion et l'usage des connaissances » des différents collaborateurs (Tessier et Bourdon, 2009). Pour ce faire, la gestion des ressources humaines va intervenir à toutes les étapes du développement de la gestion des connaissances. La première étape consiste à savoir quelles informations, quelles connaissances sont présentes dans l'organisation et où, c'est-à-dire quels employés ou quel type de fonction détient quelle connaissance. Puis, il faut mesurer quels sont les avantages à la gestion des connaissances. Il faut ensuite choisir les instruments adaptés pour gérer et maintenir la connaissance via des évaluations et des formations. Pour finir, il est primordial de développer une certaine culture du partage et de créer des groupes de travail pour gérer certains types de connaissances (Tessier et Bourdon, 2009).

Dans cette section, nous allons aborder quatre moyens pour assurer une bonne mise en place de la gestion et du partage des connaissances ainsi que sa durabilité dans le temps. Nous allons commencer par expliquer l'importance de la culture organisationnelle, puis, nous allons aborder le leadership et les caractéristiques qu'un leader doit posséder, ensuite, nous allons développer quelques aspects des technologies de l'information et de la communication (TIC), et enfin, nous allons nous attarder sur les bénéfices du mentorat pour le transfert de connaissances au sein d'une organisation.

#### 4.1. La culture organisationnelle

Pour permettre l'intégration d'une gestion des connaissances, promouvoir le partage des connaissances et l'assimilation de ces pratiques par l'ensemble des collaborateurs d'une organisation, il est primordial d'intégrer le projet de gestion des connaissances dans la culture, dans les valeurs déjà présentes dans l'organisation et non pas changer la culture de l'organisation pour convenir au projet de gestion des connaissances (Riege, 2005).

La culture organisationnelle désigne des modèles organisationnels, c'est-à-dire des manières acceptées de penser et d'agir, construits par les interactions sociales, des systèmes de croyances partagées (Schein, 1985 ; Trice & Beyer, 1993).

Il doit donc y avoir une certaine culture de l'apprentissage dans l'organisation pour que le projet de gestion des connaissances soit vu comme légitime, ce projet doit être présent dans chacune des fonctions et responsabilités professionnelles des employés. Le fait d'apprendre et de partager ce que l'on sait doit être soutenu et encouragé par la direction et les managers, mais également récompensé pour mettre en avant les bénéfices du *knowledge management*, ce qui va inciter les collaborateurs à ressentir le besoin et la motivation pour investir du temps et de l'énergie dans la connaissance et les échanges avec leurs collègues. L'organisation doit également être capable de faire face aux barrières internes à l'apprentissage pour s'assurer du bon fonctionnement du projet de gestion des connaissances. Tous les membres de l'organisation doivent alors être au courant du projet et en comprendre la stratégie, les principes et les bénéfices, ils doivent pouvoir s'exprimer et se questionner mutuellement sur leurs connaissances (Britton, 2005).

La question est maintenant de savoir comment promouvoir la culture du partage de connaissances à travers l'ensemble de l'organisation, le but étant de trouver des moyens, des procédures pour inciter les collaborateurs à échanger, coopérer et se rencontrer de manière

fréquente. Plusieurs auteurs signalent alors l'importance de la transmission de valeurs grâce à la culture et de la structure organisationnelle (Van Bunnan, 2014).

D'abord, il est prouvé que la culture organisationnelle donne une ligne directrice, une orientation d'état d'esprit et de comportement. Pour cela, la culture doit comporter trois caractéristiques primordiales : « un climat organisationnel propice à l'innovation, une culture où la vision *corporate* est présente et une culture basée sur la confiance » (Van Bunnan, 2014, p.35).

La première caractéristique se traduit par des équipes de travail formées par projet et composées de personnes aux fonctions, rôles et talents différents. Ce groupe de travail est uni par des objectifs communs et de multiples interactions pour mener à bien le projet (Van Bunnan, 2014).

La deuxième caractéristique concernant une vision *corporate* signifie que les travailleurs sont très investis et qu'il existe une certaine ligne de conduite dans la réalisation des tâches. Cette vision *corporate* invite alors les individus à se conformer aux valeurs pour amener à la cohérence interne de l'organisation, ce qui peut donc influencer sur la fréquence et la manière dont les individus partagent leurs connaissances (Van Bunnan, 2014).

La caractéristique de la confiance est très importante dans les organisations prônant l'apprentissage organisationnel et l'échange des connaissances. Le fait de faire confiance à ses collègues va nous amener à partager davantage l'information et à voir cela comme bénéfique pour notre travail et l'organisation en général et non comme un élément qui pourrait nuire à notre carrière (Van Bunnan, 2014).

Cependant, il faut prêter attention à une réalité bien présente dans les organisations, celle des sous-cultures. Si la culture générale de l'organisation prône l'apprentissage et les interactions, certaines sous-cultures peuvent avoir des valeurs ne soutenant pas cette idéologie (Van Bunnan, 2014). « Une sous-culture constitue un sous-ensemble de membres d'une organisation qui s'identifient eux-mêmes en tant que groupes distincts au sein de l'organisation, et qui agissent habituellement sur base des représentations spécifiques qu'ils partagent » (Hatch et Cunliffe, 2009, p.225).

Il existe différents types de sous-culture. Premièrement, la sous-culture dominante représente celle qui est approuvée et poussée par la direction. Deuxièmement, la sous-culture de soutien met en avant et apporte son soutien à la culture organisationnelle. Troisièmement, la sous-culture orthogonale prône des valeurs différentes mais qui ne vont pas à l'encontre de la culture

principale. Quatrièmement, la contre-culture remet en cause la culture de l'entreprise par des modes de pensée et croyances opposées à celles de l'entreprise (Hatch et Cunliffe, 2009).

Ensuite, après la culture organisationnelle vient le concept de structure organisationnelle. « La plupart des études recensées vont dans le même sens et montrent que la structure décentralisée et la moins segmentée favorise le partage des connaissances » (Van Bunnan, 2014, p37). Un facteur permettant le partage d'information dans l'organisation est une structure peu hiérarchisée car cela enlève des obstacles, l'information peut circuler plus facilement sans avoir à passer par de nombreux niveaux différents. En outre, si la distance hiérarchique est trop grande, les travailleurs auront moins tendance à partager leurs connaissances ou cela sera fait par un canal qui ne permet peut-être pas un apprentissage complet du récepteur (comme par exemple, un e-mail) (Van Bunnan, 2014).

De plus, les différents types de réseaux peuvent ou non favoriser l'apprentissage et le partage de connaissances. Lorsque les équipes se caractérisent par une certaine distance relationnelle, les individus auront tendance à aller chercher l'information dans d'autres groupes, cela représente un gain de temps lorsque l'information recherchée est peu complexe ou codifiée, tandis qu'une information tacite et donc peu facilement codifiable est plus facile à trouver à l'intérieur même du groupe avec lequel nous travaillons au quotidien (Van Bunnan, 2014). En effet, une étude montre également que l'important est la proximité qu'il existe entre les membres d'un groupe, davantage de connaissances tacites et complexes peuvent alors être échangées et assimilées (Naif Marouf, 2007).

Pour finir, plusieurs auteurs parlent d'un climat permettant le partage de connaissances. Par exemple, Harvey (2010) parle de l'importance de donner du temps aux collaborateurs pour chercher et lier les connaissances entre elles. Il entend par là des rôles attribués à certaines personnes dans le but de devenir des « connecteurs », des liens entre les individus de l'organisation. Ces personnes savent alors quelle connaissance est détenue à quel niveau. En plus de ces personnes-contact, les moments d'échange sont à privilégier pour inciter les gens à se rencontrer et à parler de divers sujets pour améliorer leurs connaissances et promouvoir l'automatisme de partager les connaissances. Par ailleurs, Riege (2005) explique l'importance de motiver, stimuler les employés à ce partage, c'est en comprenant la plus-value qu'ils apportent à l'organisation que les différents collaborateurs vont acquérir l'envie et l'habitude d'échanger entre eux.

#### 4.2. Le leadership

Une autre ressource pour permettre d'implémenter un système de gestion, de partage de connaissances et un apprentissage organisationnel est la mise en place d'un leadership innovant. En effet, un bon leadership qui prône l'apprentissage et le partage des connaissances est fondamental. Il faut donc des personnes conscientes des bienfaits d'une gestion des connaissances et prêtes à en démontrer les avantages au reste de l'organisation (Britton, 2005). Ce rôle de leadership doit donc être mis en œuvre à travers certaines compétences pour s'assurer de la réussite de la gestion des connaissances, il s'agit de compétences en relations interpersonnelles et en collaboration, de compétences permettant d'avoir une vision innovante, de compétences dans le sens des affaires et de compétences en raisonnement stratégique (Soliman et Spooner, 2000).

Certaines caractéristiques sont alors essentielles pour que le leadership soit réellement en faveur de la nouvelle direction que peut prendre l'organisation.

Tout d'abord, d'après Britton (2005), l'apprentissage organisationnel doit devenir la priorité des actions de l'entreprise, la direction doit être consciente et expliquer à l'ensemble des employés l'importance du partage de connaissance, les supérieurs hiérarchiques doivent également valoriser l'apport des employés pour que ceux-ci ressentent que leur travail est reconnu et voient alors la légitimité de ce partage de connaissances.

Ensuite, Sanjay Kumar Singh (2008) explique également l'importance pour un leader de motiver, encadrer et communiquer avec ses collaborateurs pour que ceux-ci s'impliquent davantage. La bonne approche consiste alors à ce que les managers, la direction ou le point focal en gestion des connaissances décrivent dans les détails les objectifs, les moyens et bénéfices du *knowledge management* et des outils que l'organisation a ou désire mettre en place. Le ou les leaders doivent également être présents pour écouter, pour répondre aux questions ou pour soutenir et donner des conseils. Leur comportement doit être dynamique et enthousiaste et encourager la créativité pour permettre le partage d'informations (Sanjay Kumar Singh, 2008).

De plus, ces constatations sont aussi relevées par Donate et de Pablo (2015) qui considèrent la direction et les managers comme de modèles à suivre, des professionnels permettant le développement des projets de gestion des connaissances, il y a alors un réel besoin d'un leadership motivant et innovant et d'une transmission des valeurs de la culture et du partage organisationnels à tous les niveaux de l'entreprise.

Par ailleurs, Xue et ses collègues (2011) recensent cinq dimensions dont un leadership prônant le partage des connaissances doit être pourvu. Premièrement et comme nous l'avons déjà dit précédemment, le leadership doit donner l'exemple par un ensemble d'attitudes et de pratiques promouvant l'importance de la gestion des connaissances. Deuxièmement, les leaders doivent emprunter une figure de coach pour apprendre la manière de faire aux collaborateurs et ainsi les responsabiliser. Troisièmement, la prise de décision participative a une importance fondamentale, les leaders doivent demander l'avis de leurs collaborateurs et le prendre en compte dans les décisions, l'ensemble de l'organisation se sentira alors davantage écouté et engagé. Quatrièmement, il faut être capable de démontrer de l'intérêt et du respect pour le bien-être des travailleurs. Et, cinquièmement, les dirigeants et managers doivent être capables de diffuser de l'information continue sur les missions, les valeurs et la culture de l'entreprise.

Puis, nous avons déjà parlé de Nonaka avec sa théorie du processus SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation), lui et ses collègues complètent cette théorie en expliquant que le rôle des leaders est de traduire la stratégie de gestion des connaissances et de la transmettre aux collaborateurs pour que celle-ci puisse se mettre en place de la meilleure manière possible. Ils dénombrent pour cela plusieurs caractéristiques (Nonaka et al., 2000).

Premièrement, et comme beaucoup d'autres auteurs, Nonaka et ses collègues expliquent que le leader doit pouvoir promouvoir la vision de la connaissance, cela signifie savoir de quoi l'organisation a besoin comme connaissance, quelles informations elle possède déjà, ce vers quoi l'organisation veut aller et pourquoi et quelles sont les pratiques à mettre en place (Nonaka et al., 2000).

Deuxièmement, un leader doit être capable d'instaurer une vision de partage commune à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, pour arriver à un partage de connaissance se faisant de manière active et autonome (Nonaka et al., 2000).

L'autonomie est donc la troisième caractéristique chère aux yeux des auteurs, cela permet de motiver les travailleurs à partager et à trouver les informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches (Nonaka et al., 2000).

Quatrièmement, la mise en place d'un chaos créatif qui est défini comme « le chaos intentionnel introduit dans l'organisation par ses dirigeants pour évoquer un sentiment de crise parmi ses membres en proposant des objectifs ambitieux ou des visions ambiguës », ce chaos va amener les collaborateurs à vouloir se dépasser eux-mêmes ainsi qu'à dépasser les limites

de leur fonction pour aller chercher où ils le peuvent l'information essentielle à la réalisation de certains objectifs (Nonaka et al., 2000, p. 26).

Cinquièmement, la redondance de l'information valorisée par les leaders va permettre aux individus de capter les connaissances tacites de leurs pairs puisque celles-ci seront divulguées de nombreuses fois, il faut cependant prêter attention à ce que cette information redondante ne devienne de la surinformation nuisible par une trop grande surcharge (Nonaka et al., 2000).

Nous venons de voir une liste non exhaustive de caractéristiques qui semblent essentielles à divers auteurs pour obtenir un leadership assurant avec succès la gestion et le partage des connaissances. Il nous reste à parler de la relation que peuvent entretenir les managers, les dirigeants, les leaders avec le reste de l'organisation, certains aspects peuvent encore amener à de bonnes pratiques de gestion. En effet, une relation trop distante entre les supérieurs et les subordonnées peut mener les collaborateurs à retenir l'information qu'ils possèdent et ce pour plusieurs raisons. Ils peuvent ne pas voir l'intérêt de partager leurs savoirs avec des membres trop distants d'eux hiérarchiquement mais ils peuvent aussi craindre la réaction de leurs managers quant à leur niveau d'autorité ou de pouvoir si leurs collaborateurs ont davantage de connaissances ou de compétences (Harvey, 2010). C'est pourquoi il semble important d'avoir une structure assez plate, avec peu de niveaux hiérarchiques où les échanges peuvent être facilités et multipliés, la confiance est encore une fois de mise dans les organisations voulant mettre en place une vision du partage (Riege, 2005).

#### 4.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

##### 4.3.1 Contexte et définition

Les évolutions technologiques sont de plus en plus rapides et nombreuses, elles prennent dorénavant une grande place dans les entreprises et dans leur stratégie, les différentes professions doivent, pour la plupart, utiliser les technologies de l'information et de la communication dans leur travail, ce qui transforme les entreprises, leur avantage compétitif ainsi que l'organisation du travail en général. La majorité des entreprises a désormais accès à Internet mais le type de technologies qu'elles possèdent dépend de leur secteur d'activité et donc de leur besoin d'investissement en technologies (Jouan, 2017).

Des auteurs définissent les technologies de l'information et de la communication comme

Regroupant les techniques utilisées dans l'informatique, Internet ou les télécommunications [*et qui*] ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques et peuvent être des matériels comme

les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, ou des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches. Les réseaux, physiques ou virtuels, sont également considérés comme des TIC. (Klein et Ratier, 2012, p. 9).

De plus, Felio (2015) rajoute que « les fonctions de ces dispositifs offrent l'opportunité, aux salariés qui en sont équipés, d'échanger une quantité exponentielle d'informations avec leur entourage professionnel, de communiquer et de collaborer avec eux » (p.241).

Dans les chapitres précédents, nous avons vu que la culture organisationnelle et un bon leadership sont primordiaux pour la gestion et le partage des connaissances, ces caractéristiques doivent également aller de pair avec des technologies qui offrent une certaine facilité de partage et une plus grande accessibilité à l'information interne ou externe dont chaque travailleur a besoin pour effectuer ses tâches et projets (Riege, 2005). Harvey (2010) souligne également l'importance de faire correspondre les technologies utilisées au contexte de l'organisation. Ces technologies et outils informatiques doivent avoir un avantage pour l'entreprise et ne doivent donc pas être installés en nombre pour répondre à une certaine mode mais bien pour répondre à un réel besoin stratégique. L'auteur conseille alors de discuter avec les différentes parties prenantes de l'organisation pour connaître leurs attentes et intentions en vue d'offrir un service adapté (Harvey, 2010).

#### 4.3.2 Fonctions et avantages

Divers auteurs ont identifié les fonctions des TIC, la première semble être la communication organisationnelle dont le but est d'analyser « les phénomènes informationnels et communicationnels spécifiques qui caractérisent les organisations contemporaines, s'intéresse à l'introduction des TIC dans le champ professionnel et s'attache à étudier les actes de communication dans les organisations : langages, discours, pratiques, dispositifs ». (Andonova, 2009, p.2).

Ensuite, Comtet (2007), rapporte que les TIC mettent en place de nouveaux modes de coordination, de collaboration et communication entre les individus, ces nouvelles technologies permettent donc de revoir les métiers et la manière d'accomplir certaines tâches comme les réunions, les prises de décisions, la production ou les échanges d'information.

De plus, les TIC sont construites dans le but de faciliter le travail des différents collaborateurs d'une organisation en multipliant les dispositifs d'échanges de connaissances et de coproduction (Pensel, 2010). Ce qui peut amener chacun à perfectionner ses savoirs et donc

ses compétences puisque les TIC vont aider à transformer les connaissances individuelles en connaissances collectives (Batazzi-Alexis, 2002).

Pour finir, Jouan (2017) décrit d'autres avantages à l'instauration de TIC dans l'entreprise. Premièrement, ces technologies permettent de dépasser les contraintes de temps et d'espace dont les travailleurs peuvent parfois souffrir. En effet, les employés d'une entreprise peuvent désormais avoir accès aux informations, peu importe où ils se trouvent et quand ils veulent, ils peuvent suivre à distance l'activité de l'entreprise et cette dernière peut les contacter quand le besoin s'en fait sentir, ce qui contribue à l'autonomie des travailleurs, à la productivité et à la performance de l'organisation. Deuxièmement, puisque les TIC favorisent la communication et le partage de données, les collaborateurs peuvent se répondre plus rapidement et donc avancer de manière plus productive dans leurs tâches.

#### 4.3.3 Exemples de TIC

Après avoir décrit certains avantages des TIC, il nous semblait opportun de passer en revue quelques systèmes ou technologies dont les entreprises peuvent disposer pour augmenter l'échange d'information dans et hors de l'organisation mais également les limites que certains dispositifs peuvent comporter.

D'abord, les bases de données sont des dispositifs très utilisées dans les entreprises, elles constituent un inventaire de connaissances détenues au sein des différents services et départements afin de permettre la diffusion de connaissances pour l'ensemble de l'organisation. Les différents membres contribuent alors à cet inventaire en partageant leurs connaissances. Le problème est que ces connaissances sont alors souvent explicites, faciles à codifier, les connaissances tacites sont difficiles à transmettre via une base de données. Un autre problème est qu'il faut continuellement prêter attention à la mise à jour de ces connaissances pour qu'elles ne deviennent pas obsolètes (Van Bunnan, 2014).

Ensuite, Battazzi-Alexis (2002) nous parle des TIC pouvant être utilisées dans un processus d'apprentissage organisationnel. Premièrement, les courriers électroniques semblent être un des dispositifs principaux pour échanger des données et des informations au sein d'une entreprise. Cependant, certains collaborateurs sont parfois réticents à l'utilisation de ces e-mails pour ce qui se réfère à des documents officiels ou confidentiels, ils privilégieront alors le courrier papier. Deuxièmement, le réseau intranet d'une entreprise est un réseau informatique privé qui va permettre aux employés d'accéder aux informations dont ils ont besoin, il s'agit d'un réseau coconstruit puisque chacun des membres y apporte ses compétences et

connaissances, plus l'usage de l'intranet est présent dans l'organisation, plus la culture de partage aura une place centrale.

Pour finir, les technologies mobiles se retrouvent en nombre dans les organisations grâce au développement de *smartphones* et ordinateurs portables davantage performants mais également grâce au développement des réseaux sans fil comme le Wi-Fi ou le réseau 3G/4G. Comme nous l'avons vu plus tôt, grâce à l'essor de ces nouveaux outils et leur banalisation dans l'entreprise, la coordination, la collaboration et la communication sont multipliées et beaucoup plus rapides qu'auparavant puisque les employés développent des capacités d'ubiquité, c'est-à-dire qu'ils peuvent travailler au moment et au lieu de leur choix (Des Horts et al., 2006). Ces technologies deviennent alors très utiles pour le management à distance ou pour les relations de travail à distance (Merminod, 2016). Pourtant, il peut y avoir des inconvénients à l'utilisation des technologies mobiles comme une délimitation floue entre vie privée et vie professionnelle, le culte de l'urgence et la surcharge informationnelle dont nous parlerons dans le point suivant (Des Horts et al., 2006).

Pour conclure sur l'utilisation de ces différentes technologies, qu'elles soient synchrones, sur le moment même, ou asynchrones, en différé, les communications via les technologies vont profiter à l'échange d'information et vont constituer un espace d'échanges pour une partie ou pour l'ensemble des membres de l'organisation, les savoirs individuels vont alors se transformer en savoirs collectifs et permettre un certain apprentissage organisationnel (Batazzi-Alexis, 2002).

#### 4.3.4 Surcharge informationnelle

Nous venons de voir ce qu'étaient les TIC, quels en sont les avantages et les différents types de TIC que les entreprises peuvent mettre en place en leur sein. La littérature explique également que la mise en place de TIC peut comporter un gros inconvénient pour les organisations, celui de la surcharge informationnelle.

La notion de surcharge informationnelle ou infobésité renvoie au fait que les individus sont confrontés à un nombre croissant d'informations et ils ne sont plus capables de les traiter ou de repérer l'information dont ils ont réellement besoin. Ce phénomène peut toucher l'ensemble des membres d'une organisation mais principalement les cadres et les managers qui ne sont pas enclins à se détacher totalement de leurs responsabilités (Jouan, 2017). Sauvajol-Rialland (2014) ajoute que les personnes les plus touchées par cette surcharge informationnelle sont celles qui ont la responsabilité de supporter les processus de décisions comme les managers,

les informations reçues ne sont alors plus vues comme utiles mais bien comme une obligation et un poids qui auraient des conséquences négatives sur la prise de décision, la performance et l'innovation au sein de l'organisation.

Dans leur article, Isaac, Campoy et Kalika (2007) décrivent trois implications de la surcharge informationnelle.

La première implication est « la volumétrie d'information trop abondante à traiter par un individu, un groupe, ou une organisation ». En effet, les travailleurs peuvent recevoir trop d'informations et ne pas percevoir quel savoir est utile pour quelle tâche, ils ne parviennent pas non plus à identifier la quantité d'information essentielle pour réaliser leur travail. En plus de ce volume abondant, le temps est une ressource dont les collaborateurs ne disposent plus car les TIC vont diminuer la durée de traitement de l'information et vont augmenter la vitesse de partage de l'information, les travailleurs se sentent alors obligés de travailler dans l'urgence (Isaac et al., 2007, p.152).

La deuxième implication est « la capacité cognitive des individus à traiter cette volumétrie d'informations ». Il existe beaucoup d'informations provenant de domaines différents et qui peuvent se trouver sur une multitude de plateformes, les individus doivent alors être capables de classer les différentes informations reçues mais leurs capacités cognitives ne sont pas infinies (Isaac et al., 2007, p.152).

La troisième implication est « liée à la surcharge de communication et principalement dans le cadre de l'entreprise, le courrier électronique comme source de surcharge informationnelle ». Le courrier électronique est un moyen très utilisé dans l'entreprise pour communiquer et échanger des informations, les collaborateurs reçoivent une quantité innombrable de mails et certains se révèlent souvent inutiles, le tri de ces mails est une activité qui prend beaucoup de temps (Isaac et al., 2007, p.152).

Nous voyons donc que les TIC, malgré leurs avantages en termes de partage de connaissance, peuvent avoir des effets pervers comme la surcharge informationnelle. Pour pallier les aspects négatifs des TIC, des auteurs tentent de donner des conseils pour l'instauration de certaines technologies.

#### 4.3.5 Bonnes pratiques

Pour que les TIC soient correctement utilisées dans l'organisation, les programmeurs et managers doivent surveiller le fonctionnement des dispositifs pour éviter tout problème de

surcharge informationnelle. Leur tâche consiste également à estimer quelle technologie est la plus appropriée pour supporter l'échange de tel type d'information et en fonction du rôle des individus (Soliman & Spooner, 2000). Un changement dans l'organisation avec l'introduction de certaines technologies doit être fait en prêtant attention au ressenti des individus, cette obligation de partage ne doit pas être vue comme une contrainte ou un coût mais comme quelque chose d'utile pour l'ensemble de l'organisation (Van Bunn, 2014). Les gestionnaires des connaissances doivent également garder à l'esprit que les outils technologiques qu'ils veulent mettre en place sont présents pour faciliter et synchroniser les interactions, les technologies doivent être implantées dans le but de soutenir une certaine culture du partage. L'information doit alors pouvoir être transmise à l'ensemble des membres qui en ont besoin tout en s'assurant que les membres aient la même interprétation d'une même donnée ou d'une même information (Bhatt, 2001).

#### 4.4. Le mentorat

Les processus d'apprentissage et de transmission de connaissances sont des processus qui se font de manière collective, la littérature explique alors que le mentorat peut être un bon moyen pour transférer les savoirs entre les différents collaborateurs d'une entreprise (Karkoulian et al., 2008).

Le mentorat est "une relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) déploie sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre" (Simard & Fortin, 2008, p.10). Il existe plusieurs formes de mentorat, le mentorat formel qui se traduit par des programmes formalisés, par des règles d'apprentissage et de formation et le mentorat informel qui n'est pas programmé, il survient de manière naturelle dans une relation interpersonnelle (Chouki & Persson, 2016). Karkoulian et ses collègues (2008) rajoutent que le mentorat formel fait partie de prescriptions données par l'organisation, elle définit les objectifs à atteindre et la manière d'y arriver grâce à des procédures de coaching et de suivi par le personnel expérimenté. Le mentorat informel, quant à lui, se produit sans l'aide de la hiérarchie ou de l'organisation, deux personnes décident de se mettre ensemble pour s'apporter des compétences et des connaissances utiles pour la réalisation de leurs tâches (Karkoulian et al., 2008).

Le mentorat, pris dans sa globalité, possède diverses fonctions. Il permet d'améliorer ses compétences et connaissances professionnelles, il contribue au soutien psychologique et

contribue à fournir un modèle de comportement pour les nouveaux arrivants de l'organisation (Chen, 2013). De plus, puisqu'il invite les membres des organisations à collaborer, le mentorat va influencer le partage et la transmission des connaissances. Les individus vont alors avoir accès plus rapidement à l'information, prendre des décisions de manière plus efficace et résoudre des problèmes auxquels leurs collègues ont déjà pu faire face dans le passé. C'est pourquoi le mentorat est un processus reconnu pour créer et maintenir les connaissances au sein de l'entreprise. Les mentors expliquent leurs bonnes pratiques et montrent l'exemple pour arriver à un consensus envers la culture organisationnelle et les meilleures stratégies pour répondre aux besoins de l'organisation et de ses clients (Karkoulian et al., 2008).

Cependant, pour que le processus de mentorat se déroule dans les meilleures conditions, la relation entre le mentor et le mentoré doit être positive et de qualité (Chouki & Persson, 2016). En effet, il peut, par exemple, exister une grande diversité d'âge dans les organisations et les valeurs générationnelles peuvent être très différentes, il faut donc s'assurer que chacun puisse voir un intérêt au mentorat et en retire un certain bénéfice (Karkoulian et al., 2008). Des auteurs expliquent que le rôle du mentor et le contexte ont un rôle déterminant. Chouki et Persson (2016) associent le rôle de mentor à celui de tuteur, il ne doit pas seulement transmettre ses bonnes pratiques mais également des comportements et des manières d'agir adéquats. Selon Stevens (2010), le mentorat se déroule de manière plus efficace lorsque le mentor donne des conseils et des tuyaux pour des situations que les nouveaux arrivants pourraient réellement rencontrer lors de leur parcours professionnel.

Après le mentorat traditionnel, il existe d'autres types comme le *peer mentoring* (mentorat par les pairs) ou le *reverse mentoring* (mentorat inversé).

Premièrement, le mentorat par les pairs, de plus en plus présent dans les organisations, est un processus par lequel une relation de partage et d'apprentissage se crée entre des individus du même niveau hiérarchique ou possédant la même fonction. Il s'agit de l'un des mentorats les plus efficaces pour transférer les connaissances et influencer l'envie d'apprendre car il s'agit de connaissances directement liées au métier et aux tâches et le soutien entre les pairs est davantage présent, ce qui va permettre un accroissement de la performance des équipes. Un autre avantage du mentorat par les pairs est une meilleure sociabilisation des nouveaux employés, ceux-ci vont apprendre plus rapidement les comportements et attitudes légitimes au sein de l'organisation, ce qui va faciliter leur intégration (Bryant, 2005).

Deuxièmement, le *reverse mentoring* se développe quand un individu plus jeune ou un nouvel arrivant explique ses connaissances, principalement concernant les technologies, à d'autres personnes dans l'organisation. Ce qui va permettre aux membres d'être guidés pour mieux comprendre certaines technologies utiles, voire indispensables, dans la mise en place d'un système de gestion des connaissances. Il faut cependant prendre en compte deux facteurs qui peuvent nuire au *reverse mentoring*. D'abord, des personnes plus expérimentées peuvent ne pas voir l'intérêt d'apprendre quelque chose de quelqu'un n'ayant pas d'expérience et peuvent avoir peur d'une certaine perte de pouvoir s'ils admettent qu'ils ont des lacunes en ce qui concerne certaines connaissances. Ensuite, la jeune recrue peut avoir des doutes quant à ses capacités ou peut se sentir intimidée face à des personnes présentes dans l'organisation depuis plus longtemps, cela peut altérer sa façon de communiquer et donc le partage de connaissance en lui-même (Baily, 2009).

Pour conclure, le mentorat peut être un bon moyen de transmettre les connaissances puisqu'il va permettre de transformer, via le processus d'externalisation, des connaissances tacites, détenues par certains membres de l'organisation, en connaissances explicites pour l'ensemble de l'organisation. En effet, les mentors vont prendre le temps de rassembler leur connaissance et de les formaliser sur papier ou via des procédures pour pouvoir les partager.

## Méthodologie

Pour mener à bien cette recherche, nous avons suivi le modèle de Van Campenhoudt et ses collègues (2017) composé de plusieurs étapes. Premièrement, nous sommes partis d'une question de départ pour ensuite mener une étape d'exploration en regardant ce qui avait déjà été dit dans la littérature et en menant des observations sur notre lieu de stage. Puis, nous avons développé une problématique à partir de certains concepts primordiaux pour arriver à une question de recherche affinée. Nous avons ensuite construit un modèle d'analyse en menant des entretiens semi-directifs (annexes n°2 et n°4) auprès de deux ONG et nous avons analysé nos résultats grâce à une grille d'analyse (annexes n°3 et n°5), pour enfin arriver à des conclusions.

Notre méthode de recherche se compose de trois aspects : l'approche exploratoire, la démarche inductive et la méthode de récolte des données qualitative.

### 1. Approche exploratoire

En ce qui concerne la méthode de recherche employée, nous nous trouvons dans une démarche exploratoire puisqu'il s'agit d'approfondir une problématique étudiée au niveau d'un terrain précis (Trudel et al., 2006). Il s'agit donc ici de comprendre le phénomène de *knowledge management* au sein de deux ONG étant Action Damien et Médecins Sans Frontières. En effet, le *knowledge management* a largement été étudié en général mais peu dans le secteur des organisations non gouvernementales. Puisque nous n'avons pas trouvé une réponse précise à notre questionnement dans la littérature existante, nous menons une recherche exploratoire afin de voir ce qui existe comme dispositifs de gestion des connaissances et afin de comprendre quels en sont les apports pour le fonctionnement de ce type d'organisation.

### 2. Démarche inductive

Nous nous trouvons également dans une démarche plutôt inductive car nous allons tenter de faire émerger des pistes de théories et une analyse en fonction de ce que vont nous rapporter nos interviewés. Nous avons effectivement commencé par nous plonger dans la théorie mais cela a été fait dans un souci de contextualisation et non dans le but d'émettre des hypothèses à valider ou non.

### 3. Récolte des données qualitatives

Pour ce qui est de la méthode de collecte des données, nous avons choisi une approche qualitative car nous cherchons à récolter les dires de personnes des terrains sur certaines thématiques et voir comment ils peuvent répondre à la problématique que nous avons posée. L'intérêt est donc de se plonger dans un certain contexte, celui des ONG, pour appréhender les interprétations et les perceptions qu'ont les individus à propos de la gestion des connaissances et de sa contribution au fonctionnement général de l'organisation.

Pour ce faire, nous avons construit un guide d'entretiens (annexe n°1) et nous avons mené ces entretiens semi-directifs auprès de six personnes travaillant chez Action Damien et six personnes travaillant chez Médecins Sans Frontières. Nous avons limité nos entretiens au nombre de six par organisation car les informations commençaient à devenir redondantes et nous ne pensons pas que mener davantage d'entretiens nous aurait apporté des informations supplémentaires.

L'intérêt de cette étude de cas est de rendre compte de ce que ces deux organisations ont déjà mis en place comme dispositifs de *knowledge management*, ce à quoi ils aspirent, les attentes et propositions pour améliorer la gestion et le partage des connaissances et les apports que les personnes interrogées remarquent au niveau individuel, d'un groupe et de l'organisation pour comprendre ce que la gestion des connaissances peut apporter au fonctionnement d'une ONG.

Nous avons choisi d'étudier ces deux ONG pour plusieurs raisons, il s'agit d'organisations dont l'accès nous a été facilité en ayant réalisé notre stage chez Action Damien et en ayant des contacts au sein de Médecins Sans Frontières. Ces deux organisations sont également intéressantes à étudier car elles sont toutes les deux présentes dans le domaine de l'aide médicale, ce qui peut nous amener à avoir des résultats pertinents pour ce qui concerne ce type d'ONG. Un autre fait est la différence que nous pouvons faire entre ces deux ONG qui se distinguent par leur structure et leur taille. Nous pensons donc pouvoir obtenir des résultats pertinents en analysant les tendances communes de deux organisations ne possédant pas les mêmes caractéristiques physiques mais se rapportant toutes deux au domaine de la santé.

Chez Action Damien, nous avons réalisé des entretiens avec des membres du siège de Bruxelles par faciliter d'accès mais également pour éviter le problème de la barrière de la langue qui aurait compromis la bonne compréhension de nos résultats. Nous avons alors interrogé des

membres de l'organisation aux profils variés ou venant de formations diverses car nous avons besoin d'obtenir des opinions différentes quant à notre sujet pour obtenir un large éventail d'informations. Ces personnes sont pertinentes à interviewer puisqu'elles sont en contact avec les projets grâce à leur fonction et le lien qu'elles peuvent avoir avec les pays. Nous avons donc réalisé des entretiens avec Patrick, Directeur des projets; Luc, Gestionnaire de projets (Inde, Népal, Comores); Jean, Gestionnaire de projets (République Démocratique du Congo, Guatemala, Nicaragua, Bolivie); Isadora, Gestionnaire de projets (Rwanda, Guinée, Sénégal, Burundi, Nigéria); Nimer, Conseiller médical; Klaartje, Responsable du personnel outremer.

Chez MSF, nous avons également réalisé des entretiens avec des membres du siège de Bruxelles par facilité mais également car il est très difficile de pouvoir avoir des contacts avec les expatriés à cause de la nature urgente des missions qu'ils réalisent sur le terrain. Nous avons donc décidé d'interroger des membres de MSF présents dans des départements différents dont certains font partie du projet de *knowledge management* et dont d'autres sont des utilisateurs des dispositifs de gestion de connaissances pour avoir leur avis sur le fonctionnement et la contribution de ces outils à leur organisation. Nous avons alors interrogé : Robin, *Program Change and Knowledge Manager* ; Elvina, *Strategy and Program Manager* ; Guillaume, Gestionnaire projet - unité IT ; Stephan, *Field Re-Centralization Program Manager* ; Bart, *MSF Academy Unit Manager*; Jennifer, Chargée de projet et Responsable des ressources humaines.

Après avoir réalisé les entretiens, ils ont été retranscrits dans leur intégralité pour pouvoir les analyser. L'analyse s'est fait grâce à une grille d'analyse (annexe n°3 et 5) qui reprenait chaque thème important en rapport avec les questions posées lors de l'entretien. Nous avons donc placé dans les différentes cases chaque verbatim qui correspondait au thème. Deux grilles ont été créées pour les deux organisations dans le but d'analyser leurs résultats séparément. Nous avons ensuite écrit des résultats et analyses pour les deux organisations de manière individuelle pour ensuite les mettre en commun et voir les tendances communes qui ressortaient et qui pourraient répondre à notre question de recherche (annexe n°6).

## Partie empirique

Dans cette partie empirique, nous allons commencer par présenter la première organisation, Action Damien, nous allons en présenter les résultats et faire une analyse afin de faire ressortir ce qui est essentiel pour tenter de répondre à notre question de recherche. Nous allons ensuite suivre la même démarche pour la deuxième organisation, Médecins Sans Frontières. Pour finir, nous allons analyser de manière transversale les résultats des deux ONG pour en retirer les points de convergences.

### 1. Action Damien

#### 1.1. Présentation de l'organisation

Action Damien est une ONG belge fondée en 1964 luttant contre la lèpre, la tuberculose et la leishmaniose, maladies touchant principalement des populations pauvres dont l'accès aux soins de santé est très limité. Cette ONG est présente à l'international dans seize pays en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique latine et travaille en collaboration avec les programmes nationaux et des organismes locaux (Action Damien, 2019).

Dans le plan stratégique 2018-2027, nous retrouvons les valeurs principales d'Action Damien qui sont le pluralisme, l'indépendance, l'intégrité et la responsabilité. Action Damien se définit comme une ONG ouverte à tous, refusant toute forme de discrimination, indépendante aux niveaux politique, religieux et financier. Elle prône les qualités de solidarité, de communication, d'autonomie, d'éthique et se dit responsable envers les parties prenantes de l'organisation, c'est-à-dire les bénéficiaires de soins, les donateurs, les collaborateurs et les partenaires (Action Damien, 2017).

En ce qui concerne la vision, ce vers quoi l'ONG se dirige, Action Damien aspire à « un futur où la lèpre et la tuberculose auront disparu ». La mission, définissant le champ d'action, se présente comme suit :

Action Damien fait la différence dans la lutte mondiale contre la lèpre, la tuberculose et autres maladies négligées liées à la pauvreté. Pour ce faire, Action Damien met en place différentes initiatives : offrir des soins de qualité par le biais de la formation, de la recherche et d'actions médicales ciblées ; faciliter la réinsertion sociale des personnes atteintes de lèpre ou de tuberculose ; sensibiliser le public aux aspects médicaux et sociaux de la lèpre et la tuberculose ; garantir les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs. (Action Damien, 2017, p.7).

Action Damien a mené une analyse SWOT qui s'attache à démontrer les forces et faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement dans lequel elle se trouve. Cette analyse a mis en évidence trois principes primordiaux : la qualité, l'innovation et la communication. L'ONG sait qu'elle doit pouvoir fournir une réponse appropriée aux bénéficiaires, il faut pour cela pouvoir se remettre en question et ne pas rester enfermée dans les anciennes habitudes mais trouver la meilleure manière d'agir (Action Damien, 2017).

## 1.2. Présentation des résultats

### 1.2.1 Conception de la gestion et du partage des connaissances

Chez Action Damien, aucune politique de gestion ou de partage des connaissances ne semble exister, nous avons alors demandé aux membres interrogés de nous décrire ce qu'ils comprennent de ces termes pour savoir où se situe l'organisation par rapport à ce sujet. Sur les six membres interrogés, seulement une ne peut pas nous donner sa conception du terme « gestion » des connaissances car c'est une pratique dont elle n'a jamais entendu parler.

Cependant, des concepts communs reviennent dans les discours des cinq autres membres. Ils considèrent la gestion des connaissances comme une capitalisation, un inventaire de ce qui existe dans l'organisation, il s'agit de savoir qui exerce quel rôle, qui a suivi quelles formations ou encore qui détient quelles compétences. Les membres rajoutent également l'importance d'un processus pour mettre en place une gestion des connaissances : « [...] c'est un ensemble de procédés dans une organisation qui vise à aider l'organisation d'apprendre, d'apprendre du passé pour mieux être armé pour le futur. Et le but ultime de la gestion des connaissances est de donner des réponses aux questions qui se posent [...] ». (Luc, 4 juin 2019).

D'autres entretiens révèlent qu'il est essentiel de prendre en compte l'expérience des membres de l'organisation, Un gestionnaire de projet explique : « C'est essayer de capitaliser les connaissances, les expériences pour pouvoir, je dirai, mieux approfondir et mieux développer d'autres projets donc en se basant sur une expérience obtenue » (Jean, 4 juin 2019).

En ce qui concerne le partage de connaissances, les personnes interrogées le conçoivent comme un transfert des expériences, des bonnes pratiques, des leçons apprises et d'informations de toutes sortes via des formations ou des protocoles. Nimer, conseiller médical, est en faveur de trouver le meilleur moyen de partager les connaissances, il pense que son organisation doit devenir au courant de comment partager quelle connaissance (Nimer, 6 juin 2019). La responsable du personnel outremer, nous explique qu'il ne suffit pas de partager les

connaissances mais bien que « la personne se sente aussi en confiance de pouvoir partager » (Klaartje, 5 juin 2019).

### 1.2.2 Dispositifs présents dans l'organisation

Bien qu'Action Damien n'est pas une réelle politique de gestion des connaissances, il existe tout de même des moyens pour faciliter la gestion et le partage.

D'abord, des *lunch break sessions* ont récemment été mises en place, il s'agit de moment sur le temps de midi où toute personne ayant une information intéressante à partager peut venir réaliser une présentation, tout le monde y est convié mais ces sessions ne sont pas rendues obligatoires. Il y a eu, par exemple, une présentation sur les résultats financiers de l'année 2018 ou encore un *brainstorming* sur le désir d'internationalisation d'Action Damien. Quatre membres interrogés nous ont parlé de ces *lunch break sessions* et ont expliqué que c'était assez important pour être au courant de ce qu'il se passait dans les autres départements avec l'avantage de ne pas empiéter sur leur temps de travail.

Ensuite, il existe également un système de réunions d'équipe, des réunions de départements et des réunions de personnel. Ces réunions sont donc plus formelles et permettent alors d'aborder des sujets d'actualité ou des grosses problématiques où chacun exprime son avis et ses solutions.

De plus, un autre moyen pour se rencontrer et partager ses connaissances est le forum des projets, celui-ci ne concerne pas seulement les membres de siège de Bruxelles puisque les représentants de chacun des pays sont présents et sont invités à faire des présentations en fonction de leurs compétences et de ce qu'ils ont mis en place dans leur pays. A la suite de ce forum des projets, Action Damien a décidé de mettre en place des groupes de travail composés de membres de plusieurs pays différents pour que chacun puisse partager ses bonnes pratiques. Ces groupes de travail peuvent par exemple porter sur l'environnement, le genre, les techniques médicales, les ressources humaines, etc.

Puis, des formations sont évidemment disponibles pour chaque personne en fonction de la nécessité et de la pertinence de la demande. Une gestionnaire de projet, signale : « Il y en a qui savent déjà ce qu'ils veulent et qui font des propositions et puis ça passe par une décision où on accepte ou pas, si ça cadre avec les activités ou pas. Du coup, il y a quand même pas mal de possibilités en formations » (Isadora, 5 juin 2019). Des formations se donnent également entre les pays, si un médecin n'a pas l'entièreté des connaissances à propos de la lèpre, il est alors

envoyé en Inde pour suivre une formation avec les membres les plus qualifiés par exemple. Il existe aussi des cours en ligne dispensés par un membre du siège de Bruxelles sur la recherche opérationnelle.

Pour finir, en novembre dernier, Action Damien s'est approprié le système *Office 365* et exploite les différentes plateformes comme *SharePoint*, *Teams* ou encore *One Drive* pour partager et classer les informations, les rapports et les protocoles. Nous en parlerons plus précisément ultérieurement lorsque nous aborderons les technologies de l'information et de la communication.

### 1.2.3 La culture organisationnelle

Il ressort de nos entretiens que la culture organisationnelle d'Action Damien n'est pas très bien définie, il n'existe pas de conception uniforme de la culture de cette ONG. Cependant, malgré le manque de culture du partage, les personnes interrogées disent que le partage est une pratique présente dans l'organisation, il y a de bons échanges entre les membres.

Le directeur des projets nous explique que la première chose à modifier est l'interprétation qu'ont les gens à propos de la gestion et du partage de connaissances car chacun y va de sa définition, les discours ne sont pas uniformisés :

Mais donc qu'on soit dès le départ au même niveau de ce que ça veut dire et d'où on veut aller. Parce que si on dit voilà l'objectif mais que si tout le monde n'a pas la même vision de ce que c'est, ça ne marche pas. Et aussi qu'on puisse communiquer cela dans nos pays de la même façon, qu'il n'y ait pas de différence. (Patrick, 4 juin 2019).

Les trois gestionnaires de projets interrogés expriment également le problème de l'organisation du travail. Ils nous expliquent qu'au moment où ils sont pris leurs fonctions, on leur a directement donné beaucoup de responsabilités et ils ont commencé à fonctionner de manière très individuelle, chacun s'occupe de ses projets et ne partage pas forcément ce qu'il s'y passe avec les autres. Un gestionnaire de projet nous dit : « [...] on s'est développé un peu d'une façon comme des, un peu comme des îlots hein, comme des îlots indépendants, tous orientés vers la même chose, les mêmes résultats mais avec assez peu de passerelles entre les îlots [...] » (Jean, 4 juin 2019). C'est pourquoi il y a une volonté de modifier l'organisation du travail pour générer davantage d'expertise et de travail d'équipe. Nous expliquerons ces changements dans la partie sur les facilitations.

L'ensemble des personnes interrogées expriment le besoin d'engager ou de trouver une personne en charge de cette gestion des connaissances, quelqu'un qui pourrait mettre une

politique en place et tenter d'instaurer une culture du partage. Cependant, les membres sont bien conscients que tout le monde doit se sentir responsable de ses connaissances, de leur partage mais également de leur utilisation. Les directives qui pourraient être mises en place ne doivent pas seulement être l'initiative d'une seule personne, le siège et les pays devraient pouvoir travailler ensemble pour instaurer une nouvelle culture commune qui devienne une priorité.

#### 1.2.4 Le leadership

L'ensemble des personnes avec qui nous avons effectué un entretien considèrent que les directeurs, les leaders de l'organisation doivent montrer l'exemple, qu'il s'agisse de la direction pour le siège de Bruxelles ou des gestionnaires de projets pour les pays. Le directeur des projets nous explique également qu'il doit y avoir un consensus au sein de la direction, chacun doit avoir la même vision de ce qu'est la gestion des connaissances et de ses objectifs afin de pouvoir communiquer d'une manière unanime au reste de l'organisation.

Un gestionnaire de projet rajoute : « [...] puisqu'on a prouvé depuis toutes ces années qu'on n'est pas capable d'organiser ça nous-même entre nous donc il faut quelqu'un d'au-dessus qui dise voilà maintenant on va travailler comme ça » (Luc, 4 juin 2019). Ils sont cependant tous d'accord pour dire que l'ensemble des membres doivent se sentir concernés, qu'il ne s'agit pas d'une simple décision de la hiérarchie même si ce sont eux qui montrent les bonnes manières de faire.

Un conseiller médical décrit l'importance du soutien des supérieurs car : « L'être humain est comme ça, il va imiter les bons exemples, si par contre on a des mauvais exemples, on va imiter aussi les mauvais exemples » (Nimer, 6 juin 2019).

#### 1.2.5 Les technologies de l'information et de la communication

En ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication, Action Damien a premièrement commencé à utiliser le système *Office 365* en novembre 2018. Grâce à cet outil, l'ensemble des membres de l'organisation peuvent mettre et partager des dossiers et documents importants via SharePoint, OneDrive ou encore créer des groupes par thème via Teams. L'ensemble des personnes interrogées expliquent qu'ils n'exploitent pas encore de façon optimale toutes les fonctionnalités que peuvent offrir les différents outils mais ils tentent d'améliorer cela et incitent les membres des différents pays à utiliser Office 365 en leur montrant les bénéfices qu'ils pourraient en retirer.

Les avantages peuvent être nombreux, le partage d'information est décuplé, les contacts entre les membres peuvent être facilités et cela pourrait avoir contribué à rapprocher les membres de l'organisation car tout le monde pourrait consulter les dossiers des autres de manière transparente. « Avec 365, je pense qu'on peut travailler de manière plus rapprochée avec l'assistance virtuelle, donc on peut avoir des réunions et partager des documents et discuter sur certains documents » (Nimer, 6 juin 2019).

Malgré le fait que la communication augmente dans l'organisation, il existe également certains problèmes liés à l'ajout de cet outil. Certains ne voient pas vraiment l'intérêt d'utiliser *Office 365* car il est considéré comme un système qui se rajoute à celui des mails, Isadora (5 juin 2019) nous dit : « J'ai l'impression que c'est encore quelque chose en plus ». De plus, certains gestionnaires de projet nous ont expliqué qu'après une défaillance informatique, ils avaient perdu des données impossibles à récupérer et ont dû faire appel à une aide extérieure pour régler le problème car personne ne pouvait s'en occuper à l'intérieur de l'organisation. Un autre problème peut également être celui de la connexion Internet qui, dans certains pays, n'offre pas toujours la possibilité de répondre ou d'aller consulter les documents intéressants.

Deuxièmement, Nimer a voulu développer le suivi digitalisé des malades pour que l'information ne se perde plus. Pour cela, certains pays utilisent l'application *Open Data Kit* (ODK) qui permet de rassembler des données démographiques, des données sur les maladies (tuberculose, lèpre ou leishmaniose) et des coordonnées géographiques, ces données sont sécurisées pour assurer la confidentialité. Nimer (6 juin 2019) nous cite les avantages de cette application : « Suivi en temps réel des malades, cartographie des zones géographiques avec un nombre important des malades, où des actions plus ciblées peuvent être démarrées, rapidité et amélioration du système de *monitoring* et évaluation des données ».

### 1.2.6 Le mentorat

Il n'existe pas de processus de mentorat au sein d'Action Damien. Cependant, les membres interrogés pensent qu'il serait plus que pertinent de permettre à chaque nouvel arrivant de bénéficier d'un mentor pour être introduit de la meilleure manière dans l'organisation : « [...] ça pourrait être intéressant de mettre ensemble, de conjuguer les efforts au sein d'un binôme avec quelqu'un d'expérimenté, quelqu'un de moins expérimenté, conjuguer les efforts ensemble pour améliorer encore la façon dont les choses sont gérées » (Jean, 4 juin 2019).

Cependant, il existe d'autres pratiques dans certains pays, la responsable du personnel outremer nous explique : « [...] par exemple au Nigéria, là ils ont ce chouette système où chaque

personne passe dans tous les services, dans tous les départements pour avoir une idée de ce que font les autres » (Klaartje, 5 juin 2019).

### 1.2.7 Les apports de la gestion et du partage des connaissances

Les apports de la gestion des connaissances peuvent se retrouver au niveau individuel, au niveau du groupe, de l'équipe et au niveau organisationnel.

#### Les apports individuels

D'abord, nous pouvons évidemment parler de l'apprentissage de chacun, le directeur des projets considère qu'il est primordial pour les collaborateurs d'avoir appris de nouvelles choses avant de quitter l'organisation.

Ensuite, plusieurs membres nous expliquent que le fait de pouvoir partager ses connaissances et son expérience va permettre à chacun de sentir plus reconnu et de se sentir utile au sein de l'organisation, c'est ce qui ressort du discours de Nimer (6 juin 2019) : « les gens vont être beaucoup plus valorisés parce qu'ils font un bon travail, ils seront reconnus dans leur entourage mais aussi au niveau international. ».

Cela va également permettre de se sentir intégré dans une équipe : « je crois que ça peut permettre aussi à chacun de trouver sa place dans l'équipe et d'apporter sa contribution à la valeur d'une équipe en tant que telle sur base de probablement d'autres critères que bien fait, mal fait, échec, réussite » (Jean, 4 juin 2019).

Une autre gestionnaire de projet rajoute que :

Le fait qu'il y ait une meilleure information déjà sur ce que les autres font, je suppose que ça joue aussi, donc c'est-à-dire qu'on est plus au courant de ce qu'il se passe dans l'association, on sait à qui on peut poser des questions sur certaines astuces. Et je pense que ça peut jouer aussi sur le fait qu'on est plus au courant de ce qu'il se passe chez nous et peut-être aussi on se sent plus concerné, ça devient le problème de tout le monde. (Isadora, 5 juin 2019).

#### Les apports au niveau d'un groupe, d'une équipe

D'abord, le principal apport qui est ressorti de plusieurs entretiens est la possibilité de continuité d'une équipe. En partageant les connaissances, une équipe peut tout de même continuer à avancer et à travailler malgré l'absence d'une personne responsable d'un certain domaine : « S'il y a quelqu'un qui tombe malade pour une raison et absente pour une longue période, il faut qu'il y ait une gestion et un transfert des connaissances pour retrouver

facilement ses procédures, on sait ce qu'on doit faire pour ne pas paniquer » (Patrick, 4 juin 2019).

Ensuite, un gestionnaire de projet explique qu'en partageant davantage les informations, les discussions peuvent être décuplées et de meilleures décisions sont prises sur base de l'opinion de multiples personnes qui ont échangé pour arriver à un résultat : « tu sais quand on discute en groupe, ce n'est pas une addition de différents individus dans un groupe, c'est un multiplicateur parce que quelqu'un lance une idée et l'autre enchaine et encore un autre surenchère, c'est comme ça qu'on construit quelque chose finalement » (Luc, 4 juin 2019).

Pour finir, plusieurs témoignages se recoupent en disant que le partage d'information et des connaissances va permettre d'ouvrir les départements les uns aux autres, chaque équipe sera au courant de ce que les autres font et l'environnement de travail pourrait se voir améliorer.

### Les apports organisationnels

Les apports organisationnels sont ceux qui nous ont été rapportés en plus grand nombre. L'ensemble des membres interrogés sont d'accord pour dire qu'instaurer une bonne gestion des connaissances va permettre de les sauvegarder et donc de ne pas perdre des informations précieuses pour l'organisation et son fonctionnement. De là découlent alors plusieurs choses.

D'abord, les gestionnaires de projets considèrent que le fait de pouvoir échanger entre les projets va permettre de savoir ce qui marche ou non et de mieux s'adapter par rapport à certaines situations : « Donc on pourrait avoir des meilleurs résultats au niveau de la prise en charge des malades et de leur réinsertion économique des malades qui en ont besoin, qui sont en grande situation de précarité » (Jean, 4 juin 2019).

Ensuite, comme nous l'ont expliqué nos interviewés, un problème chez Action Damien est la perte des médecins ayant une connaissance approfondie de la lèpre, maladie tropicale négligée. Klaartje (5 juin 2019), responsable du personnel outremer, explique :

[...] la connaissance générale de la lèpre est en train de s'évaporer parce que les gens qui ont encore une bonne connaissance deviennent plus âgés, meurent, du coup il faut aussi prévoir le relais. Et je pense que, pour nous, ça c'est vraiment un point très très important, ceux qui ont encore une bonne connaissance de la lèpre comme est-ce qu'on fait pour le partage et que ça ne se perde pas.

De plus, plusieurs personnes interrogées ont dit que mettre en place une bonne gestion des connaissances et un meilleur partage d'information peut augmenter la qualité de l'aide donnée et donc la notoriété de l'organisation : « Si on a des résultats qui sont excellents, la crédibilité

de l'organisation va augmenter et la visibilité aussi » (Nimer, 6 juin 2019), « Si on est vraiment au courant des connaissances, des compétences, je pense qu'on peut plus facilement le montrer vers l'extérieur, plus facilement dire oui mais nous, on est vraiment fort pour ça et ça. » (Klaartje, 5 juin 2019).

Pour finir, l'ensemble des interviewés sont d'accord pour dire que la gestion et le partage de l'information et des connaissances vont accroître la performance de leur ONG via une meilleure efficacité et donc de meilleurs résultats.

### 1.2.8 Les barrières au partage des connaissances

L'obstacle étant revenu dans trois entretiens est la question du pouvoir. Certaines personnes pourraient avoir des réticences à partager ce qu'ils savent par peur de perdre leur statut : « [...] l'information c'est le pouvoir comme on dit. Si tu gardes des informations pour toi c'est toi qui as encore la mainmise, tu as un avantage, je crois que c'est un peu de cet ordre-là. » (Jean, 4 juin 2019).

Ensuite, puisque Action Damien se trouve à l'international dans des pays francophones, anglophones et hispanophones, la barrière de la langue peut être une barrière à l'échange des connaissances car tous les membres présents dans l'organisation ne maîtrisent pas l'anglais. En plus de cette barrière linguistique, la culture pourrait également être un problème : « Je peux m'imaginer qu'on envoie une femme africaine partager ses connaissances dans un pays de l'Asie où j'ai l'impression que c'est quand même plus dur, où le genre est un gros problème, je peux m'imaginer que ça pourrait ne pas être évident » (Klaartje, 5 juin 2019).

Pour finir, de la jalousie venant de certains membres pourrait les pousser à ne pas partager :

Tu vois des spécialistes dans un domaine, et on dit écoute tu es à près de 5 ans pour prendre la retraite et on dit on veut que tu choisisses un jeune pour qu'il devienne ton homologue, on a essayé deux trois fois et ça ne marche pas parce qu'ils disent que l'homologue n'est pas intéressé et puis quand tu parles avec l'homologue tu apprends que le représentant ne veut pas partager et qu'il laisse comme ça sans explication. (Nimer, 6 juin 2019).

Nimer explique également que certains représentants sont prêts à transmettre leurs connaissances et leur expérience mais ils n'ont pas les capacités pédagogiques pour partager.

### 1.2.9 La facilitation au partage des connaissances

Le directeur des projets nous a expliqué qu'il y aura un changement de la structure et de l'organisation du travail.

Le département des projets est actuellement divisé en cinq gestionnaires des projets dont quatre responsables de plusieurs pays différents et la cinquième qui n'a pas encore de pays mais qui a été engagée en tant que responsable de la digitalisation, le directeur des projets explique alors : « Ça fait que dans la façon dont on travaille maintenant en effet la gestion des connaissances de ces pays et le transfert de connaissances de ces pays est très limité » (Patrick, 4 juin 2019).

À l'avenir, le département des projets va travailler en fonction des rôles plutôt que par pays. Les personnes vont dorénavant être embauchées pour leur expertise pour que chacun ait des compétences et des connaissances particulières : « Donc ce qui va changer, les personnes ne seront plus responsables d'un ou plusieurs pays mais ils seront référents d'un pays mais responsables d'un thème spécifique » (Patrick, 4 juin 2019). Chaque expert ira dans plusieurs pays pour partager ses savoirs et former le personnel local :

Donc pour le transfert des connaissances, un pays va recevoir les expertises de plusieurs personnes différentes, et entre experts ils vont s'apprendre des choses, et donc on espère que les connaissances collectives vont augmenter. Et dans les pays, les connaissances vont aussi augmenter et ça sera alors à nous de voir ce qu'il faut apporter en plus pour rester pertinents et performants. (Patrick, 4 juin 2019).

Les pays pourront donc apprendre davantage ainsi que les gestionnaires de projets puisque les différents experts vont pouvoir se retrouver, discuter et échanger ensemble pour faire évoluer un projet.

Un changement est également en train de se mettre en place au niveau des conseillers médicaux qui vont alors devenir les personnes-ressources pour certaines spécialités : assistance technique, recherche, formation et construction de compétences, et la tuberculose multirésistante. Patrick (4 juin 2019) explique alors :

[...] Chacun devra élaborer des termes de références par domaine dont ils sont responsables, ça veut dire aussi plus tard qu'on sait vers qui on va se tourner pour poser telle ou telle question. Mais évidemment, il y a des réunions, il y a des transferts de connaissances entre les quatre. Et on fait ça parce qu'on s'est rendu compte que chaque personne ne sait pas suivre tous les domaines.

### 1.3. Analyse : Que retenir pour répondre à notre question de recherche ?

Après avoir présenté les résultats pour l'ONG Action Damien, nous sommes en mesure de répondre en partie à notre question de recherche : « Quels sont les apports de la gestion des connaissances pour le fonctionnement d'une ONG ? »

Nous rappelons qu'il n'existe aucune politique de gestion et de partage des connaissances chez Action Damien. Cependant, un certain partage existe et les personnes interrogées sont en faveur de l'amélioration du transfert et de l'échange dans l'organisation car ils pourraient en retirer certains bénéfices.

En premier lieu, nous allons aborder le niveau personnel. Le *knowledge management* va procurer un apprentissage évident grâce au partage des expériences, des bonnes pratiques, des situations compliquées et des échecs ou des réussites des projets humanitaires. Nous pouvons alors retenir qu'il est alors primordial de savoir qui fait quoi dans l'organisation. C'est pourquoi l'ensemble des membres interrogés suggèrent la mise en place d'un inventaire qui serait constitué de ce que chaque personne a suivi comme formation, les projets menés et donc les compétences détenues, on retrouverait alors les forces et les faiblesses de l'organisation et une politique de gestion des connaissances adaptée aux besoins pourrait être mise en place.

Ensuite, le gain de temps semble également être une conséquence positive de la gestion des connaissances grâce aux dispositifs mis en place. Par exemple, les *lunch break sessions* permettent de présenter certaines données sans empiéter sur le temps de travail. Les TIC, quant à eux, facilitent les contacts et la fréquence des discussions malgré la distance séparant les projets et le siège. Cependant, les outils informatiques doivent alors être utilisés de manière régulière et réfléchie pour que cela devienne une habitude au sein de l'organisation mais également pour éviter les risques de surcharges informationnelles que peuvent ressentir les collaborateurs.

Pour finir, d'autres apports d'ordre psychologique semblent ressortir. Grâce au partage et en mettant en avant les savoirs que détiennent les membres de l'organisation, ceux-ci seraient davantage valorisés pour leur travail et leur contribution serait reconnue aux yeux de tous. De plus, comprendre et s'intéresser au travail des collaborateurs permettrait de procurer un plus grand sentiment d'intégration et d'appartenance puisque les projets seraient davantage mis en commun et chacun pourra être plus au courant de ce qu'il se passe dans l'organisation. Nous pouvons lier cela à la proposition d'un répondant qui suggère une prise de décision plus concertée en intégrant chaque personne pouvant être touchée par la décision.

À un niveau groupal, d'une équipe, les interviewés ne nous ont que très peu répondu à propos des apports pour un groupe mais nous pouvons tout de même retenir plusieurs points. Nous retrouvons encore la notion de gain de temps et d'appartenance puisque la collaboration et les

contacts entre les membres d'un même département et d'une même équipe augmentent, ce qui va permettre de demander l'information près de soi au lieu de la chercher ailleurs.

De plus, la continuité du travail sera rendue possible par le *knowledge management* puisque les connaissances seront disponibles pour tous et l'ensemble des membres d'un groupe seront au courant de ce qu'il y a à faire lorsqu'une personne est absente. Les décisions prises ne seront donc pas affectées puisque chacun disposera des informations nécessaires.

Finalement, à un niveau organisationnel, les apports peuvent être nombreux. Le *knowledge management* permet d'abord de ne pas perdre des informations précieuses pour l'organisation. Nous reprenons l'exemple des médecins ayant une connaissance approfondie de la lèpre, avec une bonne gestion des connaissances, ils pourront mieux partager et procurer les informations aux médecins qui les remplaceront. Action Damien ne deviendra pas obsolète et pourra même devenir une organisation apprenante.

De nouveau, grâce à une bonne gestion des connaissances, l'ensemble des membres pourront être au courant de l'endroit où ils peuvent trouver le savoir qu'il cherche ou de la personne qui le détient, ils pourront également se rendre compte du travail qu'effectuent les autres équipes et donc il pourrait y avoir une amélioration de l'environnement de travail. De plus, cette nouvelle façon de travailler va également apporter une certaine ouverture entre les projets dans les différents pays, les résultats pourraient donc être davantage de collaboration, une diminution des risques de réinventer la roue, ainsi qu'une meilleure adaptation aux situations complexes. L'organisation aura la connaissance de ce qui a déjà été fait dans en termes de réussite ou d'échec, cela va permettre une remise en question et donc de ne pas refaire les mêmes erreurs ou de recréer des solutions déjà obtenues par le passé.

D'après les membres interrogés, tous ces apports vont ainsi améliorer la qualité de l'aide apportée, ce qui va mettre Action Damien en avant par rapport à ces compétences et donc augmenter sa notoriété.

Cependant, il semblerait d'Action Damien ait un réel besoin de développer sa culture du partage pour palier à certains problèmes et pour s'assurer que le *knowledge management* soit mis en place de manière optimale. Le développement de la culture permettrait de mieux valoriser les initiatives qui permettraient alors de faire de la gestion des connaissances une priorité. Cela pourrait également pallier les différences culturelles entre les pays qui peuvent être un frein au partage de connaissances. Nous remarquons aussi la nécessité d'instaurer une

réelle politique de ressources humaines pour permettre le développement personnel des collaborateurs et donc faire évoluer leurs connaissances au sein de l'organisation.

## 2. Médecins Sans Frontières

### 2.1. Présentation de l'organisation

Médecins sans frontières est une association, créée en 1961, agissant à l'international dans cinquante-neuf pays dans le but de soigner des populations victimes de guerres, de catastrophes et d'épidémies. MSF est composée de cinq centres opérationnels à Paris, Amsterdam, Barcelone, Genève et Bruxelles, c'est à ce dernier centre opérationnel que nous nous intéressons dans le cadre de ce mémoire.

Pour réaliser sa mission de fournir des soins médicaux, l'ONG se dit neutre, impartiale et indépendante aux niveaux financier, militaire, économique et religieux. De plus, MSF apporte son aide sans discrimination, elle possède une éthique médicale universelle et considère que chacun a droit à une assistance (Médecins Sans Frontières, 2019).

En 2014, MSF a lancé la *Knowledge Information Team* (KIT) composée de six personnes présentes dans différents départements. Le but de cette équipe est d'harmoniser les pratiques liées au partage des connaissances et faciliter l'accès à l'information pertinente pour que MSF puisse devenir une organisation apprenante. L'intention est que chacun puisse donner et recevoir des conseils de la part de leurs pairs et de leur manager et que chacun puisse partager et apprendre de l'expérience des autres (Motard et al., 2019).

### 2.2. Présentation des résultats

#### 2.2.1 Conception de la gestion et du partage des connaissances

Chez MSF, la gestion et le partage des connaissances sont des pratiques existantes dans l'organisation, elles sont portées par la KIT comme nous l'avons vu précédemment, cette équipe est composée d'une quinzaine de personnes faisant partie de différents départements, il se réunissent régulièrement pour discuter et proposer de nouvelles initiatives.

En interrogeant six membres de l'organisation, plusieurs facettes de la gestion des connaissances sont ressorties. Nos interviewés nous expliquent que la gestion est associée à la création, à la capture et au classement des connaissances :

[...] c'est pour moi arriver à capturer les connaissances qu'on a donc à la fois, nous, on a ce qu'on appelle la connaissance explicite, tous nos documents de références, ce qui a été couché sur papier et la connaissance tacite qui est énorme chez MSF où c'est l'expérience, l'expérience des gens. (Elvina, 7 juin 2019).

Certains précisent aussi l'importance de savoir ce qui est bon à garder : « Et aussi de savoir qu'est-ce qui est important de garder et quelle version est importante de garder et la gestion pour moi c'est ça. Et où la garder pour qu'elle puisse être retrouvée à temps [...] » (Stephan, 12 juin 2019).

Cinq interviewés sur six nous ont tout de même signalé que leur organisation a encore des efforts à fournir en termes de gestion des connaissances, certains politiques peuvent être très difficile à mettre en place et cela est dû à la grande croissance qu'a connu MSF ainsi qu'à la complexification de leur structure et au nombre de pays dans lesquels l'ONG est présente : « les connaissances partent un peu dans tous les sens, il suffit de tomber sur les bonnes personnes au bon moment pour avoir la bonne info mais ça ne va pas nécessairement être correctement documenté, catalogué, facile à retrouver » (Jennifer, 16 juillet 2019).

En ce qui concerne le partage de connaissance, MSF a une culture du partage oral et dans les discussions informelles malgré le fait que des systèmes existent pour classer et retrouver des documents. Le partage est vu comme l'accès et « la mise en commun de ses connaissances une fois qu'elles sont filtrées [...] et de savoir quand la connaissance est là et à un sens à quel niveau est-ce qu'on veut la rendre disponible, à qui on veut la distribuer » (Stephan, 12 juin 2019).

### 2.2.2 Dispositifs présents dans l'organisation

La KIT est donc à l'initiative de plusieurs dispositifs pour gérer et partager les connaissances. Robin, le *programme change and knowledge manager* nous a expliqué la manière dont MSF fonctionnait. Ils ont commencé par diviser les connaissances tacites et les connaissances explicites : « Le premier c'est l'axe des connaissances tacites, c'est-à-dire ce n'est pas écrit, c'est dans la tête des gens [...] et les connaissances explicites donc ce qui est couché sur papier, les documents de références » (Robin, 6 juin 2019).

Il y existe trois dispositifs pour partager les connaissances tacites. Premièrement, les réunions, les *workshops* et les *lunch and break* où les collaborateurs peuvent échanger sur tous les domaines. Deuxièmement, le *onboarding* qui est un processus d'accompagnement des nouveaux arrivants via des documents, des *briefings*, ... Et le *ofboarding* qui va permettre à une personne quittant l'organisation de ne pas partir avec toutes les connaissances qu'elle

possède. Troisièmement, il s'agit de permettre le transfert de connaissances à travers des *guidelines* pour que les connaissances tacites puissent devenir des connaissances explicites.

Pour les connaissances explicites, trois dispositifs ont été développés pour le partage, il s'agit de l'intranet où se retrouvent tous les documents se rapportant au centre opérationnel de Bruxelles. Ensuite, il y a les communautés de pratique où des personnes faisant partie du même département ou ayant des expertises similaires peuvent échanger : « c'est un petit peu capitaliser sur des expériences de personnes qui sont décentralisées, qui ont une expertise commune et qui permettent de s'entraider pour répondre à des problématiques ou se donner des conseils » (Guillaume, 6 juin 2019). Nos interviewés nous ont surtout parlé de deux communautés de pratique ayant fait leurs preuves au sein de l'organisation en démontrant leur utilité, il s'agit de la communauté de pratique pour la logistique et celle pour le *knowledge management*, appelée le *KM club*. Pour finir, il y a le *helpdesk* via lequel les employés peuvent poser des questions aux différents référents techniques.

Nos interviewés nous ont également expliqué d'autres moyens existants pour permettre d'échanger les connaissances. Il existe un système appelé *Sherlog* qui permet à l'ensemble des logisticiens au siège et sur le terrain de retrouver de la documentation se référant à leur fonction.

De plus, l'offre en formation s'est beaucoup développée, elle permet désormais de se mélanger avec des collaborateurs provenant des autres centres opérationnels (Barcelone, Amsterdam, Paris et Genève) : « On essaye de mutualiser notre système de formation tous ensemble, pour avoir les mêmes et pour donner encore plus de chance aux gens de pouvoir assister à, si pas la formation de juin à Amsterdam, la formation de septembre à Paris par exemple » (Jennifer, 16 juillet 2019). Des formations en ligne sont également disponibles sous forme de *learning games* pour acquérir diverses compétences en management ou en gestion de conflit par exemple.

Pour finir, un système d'*induction* a été mis en place : « On dit plutôt induction que briefing parce que ça fait plus politiquement correct j'imagine et ça veut aussi dire que c'est tout un processus et pas seulement un briefing de quelques minutes » (Jennifer, 16 juillet 2019). Il s'agit donc de mettre en place des réunions pour les nouveaux arrivants, ils vont pouvoir discuter entre et avec les personnes ayant davantage d'expérience, cela va permettre à chacun de ne plus devoir se débrouiller tout seul et de savoir où se trouve quelle information avant de commencer le travail et ainsi ne pas perdre de temps pour la mission : « Donc forcément si tu as passé six mois à glaner les infos, ben en fait quand tu commences à tout bien comprendre et

avoir tous les outils pour t'éclater et faire super bien ton boulot, ta mission est finie. » (Jennifer, 16 juillet 2019).

### 2.2.3 La culture organisationnelle

Toutes les personnes interrogées nous ont signalé que MSF était une organisation porteuse de la culture du partage. Pour tous, il est très important de savoir qui fait quoi dans l'organisation pour savoir où poser ses questions et où demander conseil.

De plus, une charte a été créée il y a trois ans d'après un sondage réalisé auprès de 11000 collaborateurs pour établir six valeurs qui devaient se refléter dans les relations entre les membres de MSF : la transparence, la confiance, le respect, l'intégrité, *accountability* et *empowerment*. D'après Robin, « Ces valeurs qui nous guident au quotidien sont des mots qu'on utilise pour le travail entre nous, ça renforce la culture du partage des connaissances explicites et tacites » (Robin, 6 juin 2019).

L'organisation a évolué et les frontières entre les départements ne sont plus aussi visibles, ils se mélangent pour prendre des décisions ou trouver des solutions, des groupes de travail ont, par exemple, été créés sur trente-trois thèmes différents, n'importe qui peut y participer et les membres voient alors ça comme « un levier d'intelligence collective » (Robin, 6 juin 2019).

Malgré cette culture du partage, il peut être rendu difficile à cause de la croissance très rapide de l'organisation et de la complexification de la structure :

On a toujours eu une culture très horizontale car on a une organisation très opérationnelle et tous les membres sont connectés à la gouvernance de l'organisation et ça crée cette culture de partage. Mais la difficulté comme je l'ai déjà dit on a agrandi assez fortement et il y a cette compartimentalisation un peu trop forte. (Bart, 3 juillet 2019).

Le partage est aussi un défi dans le contexte d'urgence de l'organisation.

Cette culture de l'urgence ne va pas forcément avec la planification à long terme, structure, organisation, anticipation, développement etc. Elle va plutôt avec réactivité, mobilisation immédiate de certains profils et donc je pense que c'est pour ça qu'on a perdu du temps au niveau de ce changement de culture chez MSF, on s'est pas rendu compte qu'on avait un vrai manque à gagner en termes de structurer beaucoup mieux nos connaissances, nos formations et développer beaucoup mieux nos ressources humaines. (Jennifer, 16 juillet).

Les changements ne sont pas terminés et l'organisation tente peu à peu de se rapprocher d'une meilleure gestion.

Pour finir, il a fallu changer les mentalités car MSF connaît un gros problème de *turnover*, certains collaborateurs restent pour quelques missions et vont ensuite chercher un emploi ailleurs. MSF s'est alors interrogée sur le pourquoi et s'est rendu compte qu'elle en demandait toujours trop à ses employés en termes de réactivité, de disponibilité et de bas salaire alors qu'elle n'investissait pas en eux.

#### 2.2.4 Le leadership

Les interviewés sont d'accord pour dire que la gestion et le partage des connaissances sont des pratiques qui sont venues de l'impulsion des dirigeants pour répondre à ces problèmes de *turnover*. Cependant, nous avons relevé que les directeurs et leaders prennent des décisions quant aux politiques à mettre en place mais les personnes interrogées ne nous expliquent pas que les têtes pensantes montrent un certain exemple.

Nous pouvons tout de même rajouter que le changement de structure à faciliter l'échange d'information. La hiérarchie est plus plate et les collaborateurs ne sont pas obligés de remonter la ligne des supérieurs pour avoir certaines réponses. De plus, la prise de décision a également permis de faciliter le partage de connaissance et d'expertise. MSF a décidé d'utiliser les méthodes par consultation et par consentement :

[...] par consultation, ça veut dire que je vais décider mais avant je vais vous poser la question en écoutant vos conseils [...], et après que j'ai écouté je vais prendre la décision et je vais vous dire en toute transparence ce que j'ai décidé, et décision par consentement, [...] il s'agit de faire une proposition et tout le monde doit déclarer devant les pairs s'il donne son consentement, [...] soit quelqu'un dit qu'il a une objection et il dit pourquoi et s'il y a des objections la motion ne passe pas, il faut refaire un tour jusqu'à ce que ça passe » (Robin, 6 juin 2019).

#### 2.2.5 Les technologies de l'information et de la communication

MSF, malgré sa culture du partage oral, est une organisation tournée vers le digital, elle a à sa disposition plusieurs outils de communication pour permettre aux membres d'acquérir et de partager de l'information.

Nous avons interrogé un chef de projet de l'unité IT, Guillaume, qui nous a expliqué que son équipe avait mis sur pied deux projets. Nous retrouvons d'abord l'intranet qui permet de se tenir au courant des dernières nouvelles opérationnelles. Ensuite, l'IT a été chargée de créer un moteur de recherche spécifique à MSF pour faciliter la recherche d'information :

L'objectif c'était d'offrir un accès rapide, simple et central à toutes les plateformes d'information. Donc on a énormément de plateformes d'information différentes et si on

veut rechercher quelque chose, il faut faire la même recherche dans trente-cinq différentes plateformes, et donc là c'était regrouper toutes ces sources et pouvoir faire une recherche directe à l'intérieur de toutes. (Guillaume, 6 juin 2019).

Le *Program Change and Knowledge Manager* nous explique également les différents types de personnes présentent chez MSF et la nécessité de s'adapter pour satisfaire tout le monde au niveau de la recherche et de la réception d'information, certaines personnes préfèrent chercher elles-mêmes certaines données tandis que d'autres veulent en recevoir automatiquement : « Il y a trois façons de trouver l'information. *Pull*, je cherche via le folder, une *newsletter*. *Push*, c'est je reçois le spam automatiquement. Et *Search* où je peux moi-même chercher des trucs. » (Robin, 6 juin 2019).

De plus, d'autres outils sont également utilisés comme *SharePoint* de *Office 365*, il y a également la plateforme *Sherlog* pour les documents du département logistique et le système *OOPS*, *Online Offline Publication System*, regroupant les documents et *guidelines* pour les autres départements.

Sur le terrain, il y a « un projet d'*electronic medical records* donc c'est un dossier patient électronique qui est en cours et donc qui vise à digitaliser ces process-là » (Guillaume, 6 juin 2019). Cependant, dans certains pays, la connexion Internet peut être un problème qui ralentit voir qui bloque le partage d'information.

Un sentiment partagé par la moitié des répondants est celui de surcharge informationnelle. Beaucoup de plateformes existent, ce qui augmente le nombre de données reçues et les membres ne sont pas toujours sûrs de chercher au bon endroit : « [...] déjà les gens se sentent en surcharge d'information parce qu'ils ont plein d'e-mails, mais aussi parce qu'à chaque fois qu'ils cherchent quelque chose, ils cherchent dans plein d'endroits différents parce qu'ils savent pas où chercher. » (Elvina, 7 juin 2019)

### 2.2.6 Le mentorat

Nous avons posé la question de savoir si un système de mentorat était présent dans l'organisation, les répondants nous ont alors signalé qu'il s'agissait d'une pratique récente chez MSF qui demande encore à être améliorée. D'ailleurs, les mots « mentorat » ou « mentor » sont peu utilisés dans les discours, les interviewés nous parlent davantage de coaching.

D'abord, il existe un système de « *welcome pack*, de *starter pack* sur toutes les informations, les basics quand tu arrives à MSF, savoir qui fait quoi, comment tu gères ton IT, tes trucs RH, à qui tu peux aller poser tes questions, ça il y a eu beaucoup de travail là-dessus. » (Guillaume,

6 juin 2019). L'organisation est également en train de réfléchir à une marche à suivre pour assurer le transfert des données d'une personne quittant l'organisation, il s'agit de fournir les informations nécessaires au partant pour qu'il sache où remettre ses documents et dossiers et à qui il doit transmettre son expérience.

Ensuite, pour les nouveaux recrutés partant faire leur première mission sur le terrain, il existe une formation que les membres de MSF appellent la préparation au premier départ (PPD) composée de deux semaines. Elvina nous explique que la première semaine rassemble tous les profils confondus pour leur expliquer la manière de travailler chez MSF tandis que la deuxième semaine est plus spécifique à la profession qu'ils vont exercer : « Comme nous on a le PPD logistique où pendant une semaine ils ne retrouvent d'entre log et ils vont découvrir plus spécifiquement les thématiques liées à la log et ensuite ils vont partir pour leur première mission » (Elvina, 7 juin 2019). L'utilité de cette préparation est d'offrir aux nouveaux membres l'opportunité de se créer un réseau pour savoir à qui s'adresser en cas de besoin avant de partir en mission.

Pour finir, il existe également une possibilité pour les personnes occupant le rôle de manager pour la première fois d'obtenir un coaching personnalisé mais celui-ci n'est pas obligatoire. « L'approche est bien professionnalisée avec des mentors, des coaches volontaires avec le profil qui convient et ils reçoivent une formation, donc ce sont les seniors dans des domaines spécifiques qui vont aider le plus *juniors*. » (Bart, 3 juillet 2019). Plusieurs personnes pensent cependant que ce type de mentorat devrait être étendu à plus de fonctions et pas seulement pour les managers :

Mais ça devrait être étendu pour moi à d'autres postes comme, par exemple, coordinateur médical terrain qui lui aussi a un *job* super difficile quand il le fait pour la première fois. Et pas seulement pour la première fois, parce que la difficulté supplémentaire chez MSF c'est qu'une année tu vas être chef de projet au Pakistan et la prochaine fois tu vas être chef de projet au Burundi, ton *job* va être complètement différent. (Jennifer, 16 juillet 2019).

### 2.2.7 Les apports de la gestion et du partage des connaissances

Nos répondants attribuent à la gestion et au partage des connaissances des bénéfiques au niveau individuel, groupal et organisationnel.

#### Les apports individuels

Il ressort premièrement des discours que le bien-être des personnes augmente car ils retrouvent l'information plus rapidement et de manière plus claire depuis la création du moteur de

recherche et de l'amélioration de l'intranet, ce qui permet alors au personnel d'apprendre davantage par eux-mêmes et donc à un certain accroissement de l'autonomie.

Deuxièmement, le gain de temps s'est aussi ressenti depuis que les connaissances sont mieux gérées : « Très pragmatiquement du temps que tu passes à chercher de l'information, c'est du temps que tu passes pas à travailler, donc parfois tu passes des heures par semaine sur certains sujets à chercher, à retrouver dans les archives, ça prend un temps fou » (Guillaume, 6 juin 2019).

Troisièmement, les individus peuvent se sentir plus valorisés car leurs actions sont répertoriées et peuvent être accessibles par tous, le partage des bonnes pratiques est donc mis en avant.

Quatrièmement, mettre en place un bon système de gestion et de partage des connaissances pourrait permettre de réduire les frustrations que peuvent ressentir certains travailleurs : « Il y a encore beaucoup de frustrations quand tu ne reçois pas les bonnes infos au bon moment et que du coup tu aurais fait les choses différemment. Donc je pense qu'il y aurait une vraie frustration qui serait évitée » (Jennifer, 16 juillet 2019).

#### Les apports au niveau du groupe, de l'équipe

Robin, *Program Change and Knowledge Manager*, est le seul à avoir relevé des apports au niveau d'un groupe ou d'une équipe. Ils nous expliquent qu'il a reçu des feedbacks de la part de certains collaborateurs. Ces derniers expliquent que les réunions de projet ou de groupe de travail se déroulent de manière plus organisée et productive car chacun a toutes les informations dont il a besoin pour mieux préparer les réunions.

La collaboration a également augmenté en particulier grâce aux outils digitaux mais Robin (6 juin 2019) précise : « mais je ne peux pas te prouver que c'est grâce à la gestion des connaissances ou à toutes les initiatives qu'on a mis en place ».

#### Les apports organisationnels

L'ensemble des personnes nous ont expliqué qu'il s'agissait encore d'une phase de changement pour MSF, beaucoup de choses sont encore à améliorer mais les apports pour l'ensemble de l'ONG pourraient être nombreux. Les répondants nous ont d'abord signalé une meilleure efficacité au niveau opérationnel, les missions sur le terrain pourraient se mener de manière plus collaborative et avec toutes les informations nécessaires.

Un deuxième apport est évidemment celui de devenir une organisation apprenante : « [...] Si on arrive à partager, à capitaliser, à améliorer ce qu'on a aujourd'hui, à le bonifier pour demain, ça va permettre à l'organisation d'apprendre. » (Elvina, 7 juin 2019).

Ensuite, en réduisant les frustrations des travailleurs expliquées dans les apports individuels, la satisfaction générale pourrait augmenter et cela pourrait réduire le problème de rotation du personnel très saillant chez MSF.

Pour finir, la gestion et le partage de l'information et des expériences permettraient à l'organisation de ne pas reproduire des échecs ou de chercher des solutions déjà pensées : « on ressent ce besoin d'améliorer l'ignorance, le nonaccès à l'information génère toute une série de problèmes un sentiment de faire tourner la roue à chaque fois, de commettre des erreurs similaires » (Stephan, 12 juin 2019).

Cependant, un de nos interrogés nous a expliqué qu'il pouvait également y avoir des revers au *knowledge management*. Pour ne pas réinventer la roue, les membres vont consulter ce qui a déjà été fait sans tenir compte des spécificités de la mission ou du pays dans lequel ils se trouvent : « Ce n'est pas incompatible avec le partage d'information mais ça peut devenir [...] une espèce d'obligation de reproduire des choses qui ont déjà été faites tellement on pourrait avoir peur de faire deux fois les mêmes erreurs » (Stephan, 12 juin 2019). Stephan rajoute également que l'information va permettre de prendre des décisions de qualité mais les équipes auront mis plus de temps à prendre des décisions puisqu'ils voudront être sûr d'avoir toutes les données nécessaires, ce qui n'est pas compatible avec la culture de l'urgence à laquelle est soumise MSF, ces propos sont similaires à ce qu'un autre répondant a pu nous rapporter.

Les personnes interrogées nous ont expliqué être convaincues que la gestion des connaissances peut avoir des avantages pour le fonctionnement de leur organisation, pourtant cela est difficile à prouver et impossible à mesurer car d'autres facteurs entrent en compte. Robin (6 juin 2019) ajoute : « la seule preuve que j'ai c'est comme je t'avais dit, il y a 4 ans j'étais le seul qui avait la gestion des connaissances dans mon *job title* et maintenant il y en a une vingtaine à travers le mouvement MSF ».

#### 2.2.8 Les barrières au partage de connaissances

La plupart des membres interrogés nous ont signalé qu'il n'avait pas ressenti de barrières ou de réticences de la part de leurs collègues à partager leurs connaissances, les membres

expliquent que le partage est une pratique courante chez MSF. Cependant, les répondants nous ont tout de même donné des obstacles possibles au partage de connaissances.

Premièrement, le pouvoir peut être un problème, certaines personnes pourraient craindre de ne plus être indispensables s'ils partagent ce qu'ils savent, cela pourrait toucher particulièrement le métier de référent technique : « [...] les gens ils ont peur je crois, surtout ceux qui jouent un rôle de référent technique sur un sujet spécifique, des experts, eux ils ont peur de perdre leur pouvoir et leur boulot s'ils partagent toutes leurs connaissances » (Robin, 6 juin 2019).

Elvina (7 juin 2019) rajoute :

« Tant qu'on sera pas clair sur le fait que le pouvoir vient justement du fait de transférer ta connaissance, d'accompagner les gens pour qu'ils trouvent la meilleure solution plutôt que de toi être très prescriptif en disant voilà la solution c'est ça et c'est tout, le fait d'argumenter aussi les solutions qui peuvent être proposées ».

Deuxièmement, plusieurs éléments mineurs peuvent également être des freins comme le manque de temps, la mauvaise connexion sur le terrain, les voyages effectués à des moments différents et qui empêchent certaines réunions ou encore le fait que les gens ne ressentent pas le besoin d'aller chercher l'information.

### 2.2.9 Les facilitations au partage de connaissances

Il ressort de nos entretiens que certaines dispositions pouvaient faciliter le transfert des informations et des connaissances.

D'abord, de nouvelles mentalités permettent de repenser son rôle dans le travail et donc la place à prendre, celui d'un facilitateur qui va transmettre ses connaissances pour que davantage de personnes puissent obtenir une bonne expertise : « [...] Les nouveaux, ils ont compris qu'un bon expert, il crée d'abord une communauté de pratique autour de lui afin que c'est pas lui qui répond à toutes les questions parce que la communauté reprend la plupart des questions » (Robin, 6 juin 2019).

Ensuite, le contexte même d'une ONG est un important à mettre en avant puisque l'objectif est humanitaire et non lucratif : « Si tu travailles chez MSF c'est que tu veux aider les gens, tu veux aider les bénéficiaires et donc pourquoi garder les choses pour toi pour ne pas aider les collègues, ça n'a pas de sens pour moi » (Guillaume, 6 juin 2019).

Pour finir, la fierté des membres d'une organisation par rapport au travail qu'ils ont accompli peut les inciter à transmettre leurs expériences : « les gens sont fiers, la nature de ce qu'on fait

chez MSF fait qu'on est orgueilleux et qu'on est fière de ce qu'on fait, donc au contraire les gens sont plutôt enclins à partager » (Jennifer, 16 juillet).

### 2.3. Analyse : Que retenir pour répondre à notre question de recherche ?

Nous allons désormais pouvoir répondre à notre question de recherche : « Quels sont les apports du *knowledge management* pour le fonctionnement d'une ONG ? »

MSF dispose d'un programme et d'une équipe de gestion des connaissances, plusieurs initiatives ont été menées et peuvent être de réels bénéfices selon les collaborateurs.

Au niveau individuel, le *knowledge management* permet d'avoir les informations nécessaires pour effectuer son travail, les membres savent à qui s'adresser pour poser leurs questions ou pour partager leurs expériences grâce aux processus de mentorat et d'induction. Cependant, la plupart des membres interrogés pensent qu'il faudrait élargir le mentorat et le coaching pour davantage de postes au sein de l'organisation afin d'optimiser les connaissances et leur transfert.

L'accès à l'information et aux connaissances de leurs collègues permet aux collaborateurs d'accroître leur bien-être car ils disposent désormais de plus d'autonomie et subissent moins de frustrations. Leur temps de travail est optimisé et ils se sentent davantage valorisés de par la mise en avant de leurs savoirs.

Ensuite, à un niveau plus groupal, la gestion de connaissances permet d'échanger sur les expertises et de se remettre en question grâce aux communautés de pratiques dont la communauté logistique ayant fait ses preuves. Cependant, les membres interrogés attendent un plus grand développement de ces communautés de pratique pour que chaque département dispose d'une communauté suffisamment développée pour y trouver les réponses à la majorité des questions que les personnes se posent. Il nous paraît important de pouvoir apporter une parenthèse théorique pour préciser la notion de communauté de pratique.

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine interagissant sur une base continue. On reconnaît une communauté de pratique à sa structure de base, qui représente la combinaison unique de trois éléments fondamentaux ; un domaine d'expertise définissant un ensemble d'enjeux, une communauté de personnes qui se

sent interpellée par ce domaine d'expertise ainsi qu'une pratique partagée que ces personnes développent pour être efficaces dans le cadre de leur domaine d'expertise. (Harvey, 2010, p75).

Ces communautés sont de plus en plus présentes dans les organisations et participent au développement rapide des compétences et des connaissances de qualité pour les membres du personnel (Daele, 2009).

De plus, depuis une meilleure promotion du *knowledge management* d'autres conséquences positives sont apparues, la collaboration s'est accrue et la participation à des groupes de travail a permis aux différents départements de se mélanger. Les réunions semblent dorénavant plus constructives et les décisions qui y sont prises le sont de manière plus concertée.

Enfin, au niveau de l'organisation en général, nous pouvons scinder les apports en deux.

Premièrement, la gestion des connaissances permet à MSF de devenir une organisation apprenante, les connaissances sont transmises aux nouveaux collaborateurs, partagées entre les membres expérimentés et restituées à l'organisation lorsqu'une personne quitte MSF.

Deuxièmement, le *knowledge management* accroît l'efficacité opérationnelle car les collaborateurs ont les informations nécessaires pour ne pas réinventer ce qui a déjà été pensé dans l'organisation et, par la réduction des frustrations individuelles, la satisfaction globale dans l'organisation est augmentée. Il faut cependant prêter attention à ce que chacun se responsabilise et prenne le temps de chercher les connaissances dont il a besoin.

Néanmoins, il peut exister des faiblesses à la gestion des connaissances relevées par nos répondants. D'abord, la surcharge informationnelle reste un phénomène présent puisque la multitude des technologies de l'information et de la communication ne se répartissent pas les informations en fonction de leur type, un même savoir peut alors être diffusé via plusieurs plateformes. Ensuite, par crainte de répéter les erreurs, les collaborateurs risquent de trop suivre les *guidelines* ou les récits d'expérience et donc à ne pas innover suffisamment par rapport à la spécificité de leur mission. Pour finir, malgré une prise de décision de meilleure qualité, celle-ci peut prendre plus de temps car elle doit tenir compte de plus de personnes et de plus d'informations.

### 3. Analyse transversale des deux organisations

Après avoir analysé séparément nos deux études de cas, il est maintenant important de mener une analyse transversale qui permettra de voir les tendances communes aux deux entreprises Action Damien et Médecins Sans Frontières. Ces convergences entre les témoignages de nos répondants vont nous amener à pouvoir répondre de manière plus précise à notre question de recherche en regardant quels sont les apports du *knowledge management* similaires dans les deux organisations.

Nous sommes en présence de deux organisations non gouvernementales qui cherchent à créer, maintenir et partager leurs connaissances dans le but de mieux fonctionner et mener à bien l'ensemble de leurs missions d'aide humanitaire.

Au niveau du contexte, ces deux organisations se rejoignent sur deux points : un changement de structure et un problème de rotation du personnel trop élevée. En ce qui concerne la structure organisationnelle, nous voyons que MSF a tenté d'aplanir la hiérarchie pour permettre aux membres d'accéder à l'information et de prendre des décisions plus facilement. Action Damien, elle, se dirige vers un changement de structure où les gestionnaires ne seront plus responsables d'un ou plusieurs pays, mais bien de thématiques pour promouvoir leurs savoirs à divers pays dans lesquels l'organisation est présente.

Ensuite, concernant la rotation du staff, MSF remarque qu'il y a un fort taux de *turnover*, les gens ne restent pas très longtemps au sein de l'organisation et cela pourrait être dû à un manque d'investissement de la part de l'organisation dans ses employés en termes d'opportunité de carrières, de développement des compétences ou même en termes de salaire. C'est également un problème que rencontre Action Damien, certaines personnes partent plus tôt que ce qui était prévu. Ce phénomène peut également être causé par un sous-développement des politiques RH qui permettrait aux membres de voir leur évolution au sein de l'ONG.

Les membres interrogés dans les deux organisations pensent alors que la gestion des connaissances peut être un bon moyen pour faciliter le basculement vers une structure plus plane et pour fidéliser les talents pour que ceux-ci restent et évoluent au sein des ONG. En effet, dans les deux entreprises, un des apports du *knowledge management* semble être la valorisation que peuvent ressentir les collaborateurs grâce à la reconnaissance de leurs compétences et donc au transfert de leurs savoirs.

D'autres éléments se recourent au travers des discours de nos deux groupes d'interviewés. L'implémentation d'un bon système de gestion et de partage des connaissances apporte des bénéfices pour un individu ou une équipe comme un certain gain de temps dans la recherche d'information, une augmentation des contacts entre les collègues et donc une amélioration de la collaboration ainsi qu'une meilleure prise de décision.

Pour l'organisation en général, les deux entreprises pensent que la gestion des connaissances va leur permettre de devenir une organisation apprenante qui apprend de ses erreurs et de ses réussites et qui reproduit les schémas ayant fonctionné. Elle va également empêcher la perte des informations et des connaissances essentielles aux missions de terrain. En général, l'ensemble des membres interrogés, même s'ils ne peuvent pas apporter de preuves, sont convaincus que le *knowledge management* va améliorer l'efficacité opérationnelle et donc la performance de leur ONG avec un seul apport négatif partagé étant la surcharge informationnelle procurée par les technologies de l'information et de la communication.

Cependant, il existe des divergences entre les organisations étudiées. Nous voyons déjà que Médecins Sans Frontières est plus avancée au niveau de la gestion des connaissances qu'Action Damien, beaucoup plus de dispositifs et de politiques sont mises en place dans la première organisation mais la principale différence concerne la culture. En effet, nous constatons que la culture de MSF a toujours été et continue d'être celle du partage, les valeurs sont ancrées dans l'organisation et se diffusent dans chaque mission tandis que chez Action Damien, même s'il existe une certaine logique de partage, cette culture n'est pas une priorité et cela peut mener à des réticences quant au partage des connaissances.

Nous pouvons donner les exemples des représentants ou des médecins de certains projets ne voulant pas apprendre à leurs homologues remplaçant ou encore, l'inconcevabilité qu'une femme ou qu'un junior partagent et enseignent à des hommes ou à des personnes plus expérimentées dans l'organisation. La culture organisationnelle peut donc jouer un rôle très important, des politiques communes à chaque projet doivent alors être implémentées pour que les apports retenus du *knowledge management* soient un réel bénéfice et participent au développement de l'ONG.

## Recul critique

Après avoir analysé les contributions du *knowledge management* au fonctionnement des ONG, il semble tout de même important de pouvoir avoir un regard critique sur cette pratique qui est bénéfique mais dont le développement force les organisations à se poser les bonnes questions afin que la mise en place de la gestion et du partage des connaissances ne constitue pas un frein au bon fonctionnement de leur organisation.

D'abord, mettre en place des projets et des dispositifs pour mener à bien la gestion des connaissances dans une organisation à un certain coût. En effet, il est possible qu'une organisation ait besoin d'embaucher de nouvelles personnes ou d'investir dans de la consultance ou du matériel. Cela représente donc un coût que certaines ONG ne peuvent pas assumer à cause d'un budget restreint. Nous pouvons également imaginer que certaines ONG investissent dans la gestion des connaissances et empêchent alors certains projets ou certaines missions de disposer de l'entièreté du budget libéré.

Ensuite, nous pouvons également nous interroger sur la meilleure manière de partager certaines connaissances. Il existe de très nombreux dispositifs et pratiques que les organisations peuvent utiliser mais ils ne conviennent peut-être pas pour transmettre certains types de connaissances. Il est également important de prendre en compte la spécificité du pays et de la mission qui y est accomplie pour savoir quel serait l'instrument de *knowledge management* le plus adapté. Nous pouvons donner plusieurs exemples qui incitent les ONG à réfléchir au meilleur moyen de partager les connaissances : certaines régions ne disposent pas d'une connexion Internet permettant au personnel de recevoir l'information, les visas ne sont pas toujours faciles à obtenir pour qu'une personne vienne enseigner son savoir dans un projet, les membres du personnel ne disposent pas toujours d'assez de temps et le seul moyen pour eux de transmettre leurs connaissances est au moment même de la mission d'aide humanitaire.

De plus, une interrogation nous vient quant à la validation des connaissances qui sont partagées, il est important de pouvoir en vérifier la qualité pour que les informations transmises ne soient pas erronées ou obsolètes. Différents types de connaissances sont transmises comme des savoirs médicaux, des nouvelles techniques de soin mais aussi des connaissances au niveau logistique, des technologies, de la gestion, etc. Les organisations ont besoin que ces informations transmises soient valides et doivent donc pouvoir compter sur des personnes

capables d'en vérifier la véracité et la pertinence pour qu'elles ne nuisent pas aux missions des ONG.

Pour finir, les nouvelles embauches pourraient également provoquer une délimitation compliquée pour savoir quelles connaissances utilisées. Quand une nouvelle personne arrive dans l'organisation, elle arrive avec ses propres compétences et connaissances et veut les transmettre au sein de l'entreprise ou en créer de nouvelles en confrontant les différentes informations avec ses nouveaux collègues. Cependant, nous pouvons nous interroger sur ce qui est le plus approprié pour l'organisation entre créer de nouvelles connaissances ou réutiliser ce qui a déjà été émis. Nous pouvons donc nous interroger sur la limite qu'il existe entre les deux pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation tout en prônant la créativité.

## Conclusion

Les objectifs de cette recherche étaient multiples. Il s'agissait d'abord de faire un état de la littérature sur les ONG et la manière dont elles gèrent leurs ressources humaines. Nous avons pu constater que cette gestion n'était pas très développée malgré le besoin de pérennité de ce type d'organisation. De plus, les ONG se situent dans un milieu très spécifique aux vues de leurs missions, de leurs valeurs et du secteur dans lequel elles se trouvent, nous pouvons alors nous interroger sur la manière d'y mener des politiques de gestion des ressources humaines.

Grâce à nos observations lors de notre stage chez Action Damien et des entretiens exploratoires que nous y avons menés, la question de la gestion des connaissances nous est apparue essentielle pour cette organisation devant s'adapter rapidement et devant garder les connaissances afin de continuer à fonctionner. Notre second objectif était alors de comprendre la notion de *knowledge management* dans le but d'apprendre ce qu'il pouvait exister comme moyens pour capitaliser et partager les savoirs. Nous avons approfondi les notions de connaissances tacites et explicites, la notion de partage de connaissances grâce au modèle SECI théorisé par Nonaka et Takeuchi ainsi que les notions de culture organisationnelle, de leadership, de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de mentorat.

La littérature nous a amenés à prêter attention aux barrières et réticences face au développement d'un système de gestion des connaissances mais également aux bénéfices que cette gestion pouvait apporter. Cela nous a conduits à l'objectif principal de ce mémoire qui était de pouvoir répondre à notre question de recherche : « Quels sont les apports du *knowledge management* pour le fonctionnement des ONG ? »

Pour ce faire, nous avons réalisé plusieurs entretiens semi-directifs dans deux ONG belges, Action Damien et Médecins Sans Frontières, auprès de collaborateurs capables de répondre à nos questions étant donné leur position, leur rôle ou simplement la nature de leur travail au sein de l'organisation.

Action Damien ne dispose pas d'une politique de gestion des ressources humaines mais il existe une certaine logique de partage entre les collègues. Les personnes interrogées ont pu répondre en partie à notre question de recherche en nous donnant des apports du *knowledge management* au niveau individuel, au niveau groupal et au niveau organisationnel. En mettant en place une bonne gestion des connaissances, les apports semblent être nombreux : le gain de temps, la

connaissance de qui à quelle compétence dans l'organisation, l'apprentissage de manière individuelle ou pour l'organisation en général, la valorisation des employés, le sentiment d'appartenance, l'amélioration de la collaboration, la continuité dans le travail, une meilleure prise de décision, la rétention des informations indispensables et le fait de ne pas réinventer la roue. Cependant, les répondants nous ont fait part de leur inquiétude face à la surcharge informationnelle pouvant surtout provenir des TIC.

En ce qui concerne MSF, ONG ayant une politique et une équipe pour la gestion des connaissances, les apports sont similaires à ceux retrouvés dans les dires des membres d'Action Damien. Les collaborateurs de MSF que nous avons interrogés ont rajouté que le *knowledge management* pouvait permettre à tout nouvel arrivant de commencer son travail avec l'ensemble des informations nécessaires et que cela permet donc une certaine autonomie. Le *knowledge management* permet aussi d'échanger avec des personnes de même formation ou expertise et donc de se remettre en question. De plus, un apport qui paraît assez important est la réduction des frustrations du personnel et donc la satisfaction générale de l'entreprise face à une possible réduction du *turnover*. Cependant, certains aspects négatifs sont aussi apparus comme la surcharge informationnelle, la prise de décision plus lente et le manque de créativité en reproduisant les mêmes schémas par crainte de réinventer la roue en proposant de nouvelles idées.

L'analyse de nos résultats et la constatation de convergences entre nos deux études de cas nous permettent de dire que la gestion des connaissances apporte plusieurs bénéfices aux ONG, cela permettrait alors d'accroître l'efficacité et les capacités pour remplir les missions qu'elles se sont fixées.

Nous avons donc été en mesure de répondre à notre question de recherche mais ce mémoire a tout de même rencontré plusieurs limites.

Premièrement, comme nous l'avons expliqué, nous avons réalisé une étude de cas avec deux organisations, il aurait été pertinent de pouvoir effectuer des entretiens avec des membres d'ONG supplémentaires pour obtenir un plus large panel d'opinions et d'interprétations de la gestion des connaissances et de ses apports et donc pouvoir généraliser davantage nos résultats. Cependant, il est difficile de trouver des ONG voulant mettre en place ou ayant déjà une politique de gestion des connaissances et il nous aurait alors fallu davantage de temps afin de mener à bien cette recherche.

Deuxièmement, il aurait également été pertinent de pouvoir interroger des collaborateurs se trouvant sur le terrain. Nous aurions alors dû envoyer un questionnaire dans les différents projets et cela aurait demandé beaucoup de temps en ce qui concerne la traduction, puisque l'ensemble des personnes dans les projets ne parlent pas français ou anglais, et la récolte des données aurait été très conséquente. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, il peut être très difficile de parvenir à contacter des membres sur le terrain.

La réalisation de ce mémoire a également soulevé une question que nous aurions pu approfondir dans un prochain travail, il s'agit de l'accompagnement au changement. En effet, les organisations voulant mettre en place une stratégie de gestion des connaissances doivent modifier leur manière actuelle de travailler pour arriver à entrer dans une réelle culture du partage afin d'optimiser la transmission des connaissances et des informations présentes dans toute l'organisation. Nous nous demandons alors comment accompagner le changement et plus particulièrement dans le contexte d'une ONG ayant peu de budget, possédant différents projets à travers le monde et un nombre très élevé de collaborateurs.

## Bibliographie

### Articles scientifiques

Andonova, Yanita. 2009. « Usage, mésusage et non-utilisation des TIC: repenser la fracture numérique en entreprise ». *Fractures, mutations, fragmentations. De la diversité des cultures numériques*, Lavoisier, p.95-111.

Baily, Carol. 2009. « Reverse intergenerational learning: a missed opportunity? ». *Ai & Society*, 23(1), p.111-115.

Batazzi-Alexis, Claudine. 2002. « Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global ». *Communication et organisation*, no22, p.1-13.

Bhatt, Ganesh D. 2001. « Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. » *Journal of knowledge management*. 5.1, p.68-75.

Boucher, Johanne et Roch, Joanne. 2014. « Les pratiques clés des ONG canadiennes dans le renforcement des capacités de leurs partenaires du Sud ». *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), p. 265-284.

Britton, Bruce. 2005. « L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion », p1-67.

Bryant, Scott E. 2005. « The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing: An empirical study in a software firm ». *Group & Organization Management*, 30(3), p.319-338.

Chen, Yin-Che. 2013. « Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. » *Leadership and Management in Engineering*, 13(3),p. 199-208.

Chouki, Mourad, et Sybille Persson. « Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : un levier pour le mentorat informel? ». *Management Avenir*, 6, p.155-177.

Cleland, David I. et William Richard King.1983. « *Systems analysis and project management* ». McGraw-Hill.

Comtet, Isabelle. 2007, « De l'usage des TIC en entreprise. Analyses croisées entre Sciences de l'information et Sciences de gestion », *Communication et organisation*, 31, p. 94-107.

Corfield, Alison, Rob Paton, and Stephen Little. 2013. « Does knowledge management work in NGOs?: a longitudinal study. » *International Journal of Public Administration*, 36.3, p. 179-188.

Couprie, Sonia. (2012). « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité ». *Mondes en développement*, (3), p. 59-72.

Davister, Catherine. 2007. « La gestion des ressources humaines en économie sociale. » *Regards sur le Travail-Ministère du Travail de Québec*, 5.1, 131p.

Daele, Amaury. 2009. « Les communautés de pratique ». *Encyclopédie de la formation*, p. 721-730.

De Ridder, Marine, Rousseau, Anne, Taskin, Laurent. et Terlinden, Laurianne. 2018. « Collaboration et participation : Développement d'un outil d'autodiagnostic ». *Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail*. 7(1). p.1-90

Des Horts, Charles-Henri Besseyre, et Henri Isaac. 2006. « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise ». *Revue française de gestion* 9. p.243-263.

Didier, Sabine. 2011. « Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la coopération internationale: enquête auprès d'OSI/ONG française ». *Knowledge Management for Development Journal*, 7(2), p. 194-206.

Donate, Mario J. et de Pablo, Jesús D. Sánchez. 2015. « The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation ». *Journal of Business Research*, vol. 68, no 2, p. 360-370.

Everaere, Christophe. 2011. « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale ». *Revue française de gestion*, (8), p.15-33.

Felio, Cindy. 2015. « Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles », *Nouvelle revue de psychologie*, n° 19, p. 241-254.

Georges, Geneviève. 2006. « Etude sur les changements d'attitudes nécessaires à la réussite de la connaissance dans le secteur des ONG ». *COTA ASBL*, p.1-54.

Harvey, Jean-François. 2010. « Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées ». *Gestion*, 35(4), p.73-80.

Hume, Craig et Hume, Margee. 2008. «The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), p.129-140.

Hurley, Tracy A., & Green, Carolyn. W. 2005. «Knowledge management and the nonprofit industry: A within and between approach». *Journal of Knowledge Management Practice*, 6(1), p.1-10.

Isaac, Henri, Campoy, Eric, & Kalika, Michel. 2007.« Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information ». *Management Avenir*, (3), p.149-168.

Issor, Zineb. 2017. « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics/Proyectica/Projectique*, (2), p.93-103.

Karkouljian, Silva, Halawi, Leila A., & McCarthy, Richard V. 2008. «Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks». *The Learning Organization*, 15(5), p. 409-420.

Kim, Jong-Ae. 2006. «Measuring the impact of knowledge management». *IFLA journal*, 32(4), p. 362-367.

Naif Marouf, Laila. 2007. « Social networks and knowledge sharing in organizations: a case study». *Journal of Knowledge Management*, 11(6), p. 110-125.

Merminod, Valéry. 2016. « TIC, partage de connaissances et fiabilité du développement produit distribué: une approche par le " glitch" au sein du Groupe SEB ». *Systèmes d'Information et Management*, 12(1), p.11-38

Nonaka, Ikuo, Toyama, Ryoko, & Konno, Noboru. 2000. « SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation». *Long range planning*, 33(1), p. 5-34.

Pensel, Jean-Luc L. 2010. « Technologies de l'information et de la communication (TIC) et parties prenantes minoritaires : vers l'entreprise responsable ». *Management Avenir*, (9), p. 407-424.

Quéinnec, Erwan. 2003. « La performance opérationnelle des ONG humanitaires: une analyse en termes d'enjeux institutionnels ». *Revue Tiers Monde*, (3), p.657-681.

Quintas, Paul, Lefrere, Paul, & Jones, Geoff. 1997. « Knowledge management: a strategic agenda». *Long range planning*, 30(3), p. 385-391.

Ragsdell, Gillian, Lyndsay Bloice, et Simon Burnett. 2016. «Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. » *Journal of Knowledge Management*. 20(1), p125-145.

Riege, Andreas. 2005. «Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider». *Journal of knowledge management*, 9(3), p. 18-35.

Sargis, Caroline. 2011. « Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises? ». *Management & Avenir*, (4), p. 60-77.

Sauvajol-Rialland, Caroline. (2014). « Surcharge Informationnelle en entreprise. L'infobésité, réalité ou illusion ? ». *Cahiers de la documentation–Bladen voor documentatie*, p.1-5.

Schein, Edgar H. 1985. « Defining organizational culture». *Classics of organization theory*, 3, p. 490-502.

Simard, Pierre, & Fortin, Julie. 2008. « Mentorat des entrepreneurs ». *Gestion*, 33(1), p.10-17.

Singh, Sanjay Kumar. 2008. «Role of leadership in knowledge management: a study». *Journal of knowledge management*, 12(4), p. 3-15.

Soliman, Fawzy, & Spooner, Keri. 2000. «Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management». *Journal of knowledge management*, 4(4), p. 337-345.

Stevens, Roxanne Helm. 2010. «Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce». *International Business Research*, 3(3), p.1-77.

Tessier, Nathalie, & Bourdon, Isabelle. 2009. « Le management des hommes: un défi pour la gestion des connaissances ». *La Revue des sciences de Gestion*, (3), p.35-42.

Trudel, Louis, Simard, Claudine, & Vonarx, Nicolas. 2006. «La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? ». *Recherches qualitatives*, 5, p.38-55.

Valéau, Patrick. 2013. « La fonction RH dans les associations: les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (328), p.76-94.

Xue, Yajiong, Bradley, John, & Liang, Huigang. 2011. «Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing». *Journal of knowledge management*, 15(2), p. 299-312.

Zheng, Wei, Yang, Baivin, et McLean, Gary N. 2010. «Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management». *Journal of Business research*, 63(7), p. 763-771.

### Ouvrages

Burke W. Warner. 2002. *Organization Change. Theory and Practice*. Coll. « Foundations for Organizational Science», Londres: Sage, 454p

Hatch, Mary Jo et Cunliffe, Ann L. 2009. *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.437p.

Kerzner, H. 1989. «Project management : a system approach to planning scheduling and Controlling». New-York : Van Nostrand Reinhold.

Klein, T., Ratier, Daniel. 2012. « L'impact sur les conditions de travail », *Paris: centre d'analyse stratégique*, « Rapports et Documents » , n° 49, 324 p.

Morley, Chantal. 2001. *Gestion d'un projet système d'information : Principes, techniques, mise en œuvre et outils*. 3<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod.

O'shaughnessy, W. 1992. *La faisabilité de projet: Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG.

Trice, Harrison Miller et Beyer, Janice M. 1993. *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall.

Van Campenhoudt, Luc, Marquet, Jacques, et Quivy, Raymond. 2017. *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd*. Dunod. 272p.

## Mémoires

Etchien, Ama Marie-France. 2004. « L'impact de l'alliance stratégique sur la performance des projets des ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec ». Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières. 168p

Jouan, Marie. 2017. « Usage des technologies de l'information et de la communication et conciliation vie privée – vie professionnelle : enjeux d'une régulation ». Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Mémoire, Université catholique de Louvain, 303p.

Rijpens, Julie. 2007. « Structure et GRH des ONG de Développement : quand mission et viabilité organisationnelle coexistent. Théorie et Pratique ». Mémoire DEA interuniversitaire en Développement, Environnement et Sociétés, UCL–ULg, 111p.

Van Bunnan, Gabriel. 2014. « Gérer le partage des connaissances dans l'organisation : une perspective critique par l'approche politique de la régulation sociale ». Doctoral dissertation, UCL-Université Catholique de Louvain, 420p.

## Sites Internet

Acodev. 2018. « Qu'est-ce qu'une ONG? », In Acodev : Fédération des ONG de coopération et de développement. En ligne. <<https://www.acodev.be/les-ong-de-developpement/quest-ce-quune-ong>>. Consulté le 21 octobre 2018

Action Damien. 2019. Action Damien. En ligne. <<https://www.actiondamien.be/>>. Consulté le 21 juin 2019.

Coordination Sud. 2019. Rassembler et agir pour la solidarité internationale. En ligne. <<https://www.coordinationsud.org/document-ressource/guide-synergie-qualite/>>. Consulté le 10 octobre 2018.

Médecins Sans Frontières. 2019. Médecins Sans Frontières Belgique. En ligne. <<https://www.msf-azg.be/fr>>. Consulté le 22 juin 2019.

## Documents d'entreprises

Action Damien. 2017. Plan Stratégique 2018-2027. Bruxelles : Action Damien.

Motard Elvina, Vandormael Wiet, McCann Tim et Januel Christine. 2019. Discussion paper to contribute to the OCB 2020-2023 Strategy. Field support: Access to knowledge, transversal & collaborative support. Bruxelles: Médecins Sans Frontières.

## Résumé

Les organisations non gouvernementales (ONG) sont des organisations faisant partie du secteur non-marchand, elles doivent continuellement penser à de nouvelles stratégies pour mener à bien leurs missions d'aide humanitaire en prêtant attention à leur potentiel manque de moyens. Une façon de repenser l'organisation et sa stratégie peut passer par la gestion des ressources humaines et plus particulièrement par le *knowledge management* (ou gestion des connaissances).

L'objectif de ce mémoire est donc de comprendre le caractère spécifique des ONG et ce qu'est le *knowledge management* afin de pouvoir répondre à notre question de recherche étant : « Quels sont les apports du *knowledge management* pour le fonctionnement des ONG ? ».

Nous avons, pour cela, réalisé une étude de cas auprès de deux ONG belges : Action Damien et Médecins Sans Frontières. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès de six membres du personnel dans chacune des organisations qui, par leur position et la nature de leur travail, pouvaient répondre à nos questions concernant les pratiques de gestion des connaissances mises en place au sein de leur organisation. Les membres interrogés ont exprimé leur opinion et leurs interprétations des apports de la gestion des connaissances à différents niveaux : individuel, groupal et organisationnel.

Nous avons relevé les tendances communes qu'il pouvait exister entre les deux organisations et nous avons alors pu constater que la gestion des connaissances pouvait apporter de nombreux bénéfices pour améliorer le fonctionnement des ONG et donc la performance des projets et des missions d'aide humanitaire.

### Mots-clefs :

*knowledge management*, ONG, apports, performance, fonctionnement

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**

**Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication**

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | [www.uclouvain.be/espo](http://www.uclouvain.be/espo)