

Chapitre 9

LA GESTION DE CONNAISSANCES PAR UN RÉSEAU D'EXPERTS

Rémi BACHELET¹ et Nathalie CLARET²

La connaissance organisationnelle est aujourd'hui largement considérée comme une réelle ressource stratégique, car elle explique une grande partie de la valeur ajoutée des organisations. Cette importance stratégique est renforcée par les obstacles à son transfert (Ubeda Garcia *et al.*, 2001). De ce fait, elle devient un domaine de gestion incontournable dont deux dimensions primordiales peuvent être mises en valeur: la création et la diffusion de connaissances.

On peut alors se demander comment produire et partager des connaissances sur des domaines en changement rapide tout en prenant en compte l'actualité des actions et réflexions de terrains ? Pour collecter des morceaux de savoirs épars, organiser des débats pour les enrichir, puis diffuser de nouvelles connaissances, une organisation de type réseau semble appropriée. En effet, entre organisation de marché et organisation hiérarchique, le réseau permet de tisser des liens favorables au partage d'informations et à la mise en commun de savoirs (Powell, 1990). Le réseau ici appréhendé est construit et constitué de pôles, de liens entre les pôles et d'une tête de réseau (Grigault, 1997). Une approche de terrain avec l'étude du processus de gestion des connaissances dans un réseau d'experts semble pertinente pour dresser les contours d'un idéal-type de gestion des connaissances par un réseau. Cette étude peut en effet pointer les éléments clés ou facteurs-clés de succès des savoir-faire mis en œuvre par la tête de réseau. De plus, en prenant un terrain d'étude hors de la sphère marchande et concurrentielle, les dimensions stratégiques et compétitives sont atténuées, et il est ainsi possible de mettre en avant la création de la connaissance collective et ses possibilités de diffusion.

Ainsi ce chapitre propose, dans un premier temps, de présenter le contexte de l'analyse et son terrain d'étude ; l'Inter-Réseaux Développement

¹ Maître de Conférences, Ecole Centrale de Lille, Laboratoire Centrale Génie Industriel – ERGI.

² Maître de Conférences, Université Paris-Sud 11, PESOR.

Rural, dont le rôle est celui d'un réseau de compétences³ dans le domaine du développement rural en coopération. Dans un second temps, le processus de montage et de pilotage d'un réseau de connaissances autour d'un thème sera détaillé, en particulier les différentes phases du processus de mise en débat et de diffusion de connaissances que la tête de réseau doit savoir gérer. Enfin dans un troisième temps, les points clés du savoir-faire de la tête de réseau dans ce processus de gestion des connaissances seront développés.

1. Le contexte de l'analyse

Le contexte de l'analyse met en avant les notions de connaissance, de réseau et la présentation du réseau étudié : l'Inter-Réseaux Développement Rural.

1.1. Qu'est-ce que la connaissance ?

Une typologie aujourd'hui largement admise est celle de la distinction de deux genres de connaissance : la connaissance implicite ou tacite, qui appartient à chaque individu et qu'il est difficile de formaliser et de transmettre, et la connaissance explicite ou codifiée, qui peut être largement formalisée et transmise grâce à un langage codifié. La connaissance tacite est contextualisée et liée à des actions. Selon Nonaka (1994), la connaissance tacite relève de dimensions technique et cognitive (représentation de la réalité dans laquelle on agit). Nous retiendrons donc que la création de connaissances est dépendante des représentations des acteurs qui la détiennent. Elle débouchera à plus ou moins long terme sur une action. Il s'agit alors de codifier et d'explicitier cette connaissance tacite individuelle afin d'entrer dans un processus d'externalisation qui permet d'aboutir à une connaissance explicite ou codifiée de groupe.

Dans son ouvrage sur le *knowledge management*, Prax (2000) accorde un long chapitre à la caractérisation de la connaissance (sans en donner toutefois de réelle définition) et distingue celle-ci de la notion de compétence. La notion de compétence est directement opérationnelle ; elle définit l'application effective des connaissances à une situation donnée. Dans le cas que nous étudions (l'Inter-Réseaux), il s'agit plutôt de gestion des connaissances ; mais celles-ci ont pour vocation une transformation rapide en compétences. Pour la gestion des connaissances (et la création de connaissances nouvelles), Prax souligne que l'on peut chercher à définir la nature des connaissances, et chercher à déterminer « comment naît une idée, le germe d'un savoir nouveau, comment se développe-t-elle, se transforme-t-elle et s'échange-t-elle, comment se conserve-t-elle ou meurt-elle ? ». Cette

³ La compétence est envisagée comme une connaissance directement opérationnelle ou mise en action. La dénomination de l'Inter-Réseaux Développement Rural est celle de "réseau de compétences" ; mais son rôle est de gérer les connaissances.

approche en termes de processus semble la plus pertinente pour étudier comment un réseau pilote la création de nouvelles connaissances. Après avoir délimité le concept de connaissance, il convient de spécifier l'approche retenue en termes de réseau.

1.2. Quelle approche du réseau et comment l'étudier ?

L'étude d'un réseau construit s'attache à montrer sa dynamique de construction. Or, selon Geindre (2000), peu d'études s'attachent à montrer la dynamique de construction d'un réseau, car il est complexe d'étudier «le commencement de quelque chose qui n'existe qu'au travers de la représentation que s'en font les acteurs qui le construisent». De plus, l'analyse des relations dans le réseau dépend de la propre représentation du chercheur et de ses priorités d'étude. Afin d'étudier la dynamique de construction des relations entre les membres du réseau, la méthode à mettre en œuvre est l'approche centrée sur un acteur en étudiant la qualité des relations qu'il entretient avec son environnement. Cet acteur n'est pas nécessairement l'organisateur des relations du réseau. Pour ces recherches, les études de cas sont particulièrement bien adaptées.

On peut considérer qu'un réseau construit regroupe une pluralité d'acteurs mobilisés autour d'un intérêt. Granovetter (1985) souligne le rôle des relations personnelles dans les structures de réseaux afin de susciter la confiance et de décourager l'opportunisme. Les interactions passées sont une source d'informations fiables pour évaluer la capacité à honorer la confiance (indicateur de réputation). Même s'il n'y a pas de confiance réciproque entre tous les membres du réseau, il semble primordial qu'il y ait une confiance avec au moins un membre du réseau, ce qui pousse à devenir soi-même membre du réseau.

En se plaçant dans le cadre des réseaux de compétences, Grigault (1997) souligne qu'un réseau repose sur trois fondements : des pôles, des liens entre les pôles et une tête de réseau. Cette approche a été utilisée pour appréhender le mode de fonctionnement de l'Inter-Réseaux Développement Rural (voir l'annexe).

Cependant l'Inter Réseaux Développement Rural étant sous tutelle du ministère des Affaires Étrangères (MAE), il est également utile de présenter la façon dont le ministère de tutelle définit ses réseaux. Le ministère de la Coopération Française a choisi en 1982 de promouvoir la notion de réseau afin de « faciliter les échanges entre l'ensemble des personnes et organismes intéressés par l'action de coopération sur des thèmes précis et prioritaires ». Il s'agissait alors d'entourer le ministère de lieux d'échanges et de réflexions pour apporter des réponses aux insuffisances de la coopération française dans l'élaboration de plans et programmes d'action. Lors d'une évaluation de ces réseaux, commanditée en 1994, les chargés de missions ont souligné leur succès. Ils ont précisé leur définition, explicité leurs fonctions, repéré les facteurs clés de succès et pointé quelques limites. Le réseau est perçu comme « une structure dont le but est de produire des idées novatrices dans un

domaine où la coopération ne dispose pas d'un corps de doctrine suffisant, et d'aider à la mise en œuvre opérationnelle de ces idées ». Ainsi, l'émergence d'idées neuves est considérée comme la fonction la plus importante du réseau et, pour cela, le réseau doit s'appuyer sur un maximum de partenaires, avec un décloisonnement professionnel et géographique. Le réseau n'a pas d'existence juridique, mais il est rattaché à une structure support (souvent une association qui perçoit le financement du ministère) et dispose d'une organisation interne (un comité ou un secrétariat exécutif). Ce secrétariat exécutif exerce donc la fonction de tête de réseau telle que définie par Grigault (1997). Toutefois on risque de trouver une confusion entre le réseau et la tête de réseau, s'il y a une trop grande personnalisation des animateurs (effacement du réseau derrière son animateur). Un autre risque est une dérive vers une fonction de lobbying ; or le réseau est là pour promouvoir le débat et mettre en valeur la diversité des idées. Pour étudier la spécificité de la création de connaissance par un réseau, une étude approfondie a été menée à l'Inter-Réseaux Développement Rural.

1.3. L'Inter-Réseaux Développement Rural (IR)

L'IR⁴ est un réseau francophone à vocation internationale, spécialisé dans le développement rural des pays du Sud. C'est un lieu d'échanges d'expériences qui s'appuie sur 2 500 membres répartis dans une soixantaine de pays, dont les 2/3 en Afrique subsaharienne. Les membres appartiennent à des milieux professionnels variés du Sud et du Nord : organisations paysannes, bureaux d'études, organisations de solidarité internationale, chercheurs, formateurs, universitaires, cadres d'administration et d'agence d'aide, représentants de la société civile et de la coopération décentralisée. Les adhérents sont des personnes physiques. Pour devenir membre de l'IR, il suffit d'en faire la demande auprès de son secrétariat exécutif et de remplir le questionnaire d'identification qui est adressé en retour. L'IR est financé par le ministère français des Affaires Étrangères. 60% des fonds sont consacrés aux actions et diffusion de documents et 40% aux salaires des membres du secrétariat exécutif.

L'IR a pour ambition d'encourager les échanges entre praticiens de la coopération du Nord et du Sud. Pour cela, l'IR suscite et organise des débats, en privilégiant le dialogue avec les acteurs du Sud. L'objectif de l'IR est de souligner la richesse des débats (et des idées) sans prendre position. Il s'agit bien, selon Grigault (1997), de savoir « comment mobiliser et associer des compétences dispersées géographiquement et dans un certain nombre d'organismes plus ou moins attachés à leurs prérogatives mais œuvrant dans un champ commun de préoccupation concernant le développement ». C'est ce processus de création et de diffusion de connaissances qui va être étudié.

⁴ Le lecteur intéressé pourra se reporter au site Web de l'IR : <http://www.inter-reseaux.org>

2. Vision d'ensemble du processus de gestion des connaissances par le réseau

L'animation d'un réseau de connaissances demande la mise en place d'une gestion par processus. En effet, selon Lorino (1995), les processus permettent de regrouper et d'agencer des activités selon une logique de finalité. L'approche en termes de processus souligne l'importance des enchaînements d'étapes, sachant que certaines liaisons sont très fortes, alors que d'autres semblent faibles voire négligeables, et précise que les liaisons moyennes (fortes mais peu fréquentes, ou faibles mais durables) sont souvent essentielles. Le processus décrit n'est pas la traduction exacte de ce qui est pratiqué par l'IR, mais un idéal-type au sens wébérien. Le processus réel n'est donc jamais exactement celui décrit ici. Afin d'avoir une approche globale, les étapes clés du processus seront définies en détaillant dans un premier temps le vocabulaire utilisé. Il rassemble des concepts de différentes natures : un pré-requis, des phases du processus, des acteurs collectifs, des supports ou moyens de communication. Puis seront développés les différentes phases ainsi que les acteurs concernés en détaillant pour les trois phases clés du processus les formes prises par le réseau.

2.1. Les étapes clés du processus de création et de diffusion des connaissances

Il semble utile de préciser le vocabulaire que nous allons utiliser pour analyser le processus. Les termes correspondent aux différentes phases du processus, présentées ici de façon séquentielle (Encadré 1).

Encadré 1. – Éléments de vocabulaire

Capital-réseau L'existence d'un capital-réseau se matérialise par des contacts noués, souvent de longue date, avec divers acteurs du monde de la recherche, des bureaux d'étude, ou des acteurs de terrain du thème étudié, ainsi que par la capacité à combiner les carnets d'adresses.

Saisine	C'est une phase similaire à la phase « <i>go/no-go</i> » de la littérature de gestion de projets où une question ou un thème d'étude en portefeuille est sélectionné pour être lancé. Ici, elle correspond à la décision de lancement d'une question d'étude validée par les instances de coordination du réseau et en particulier le bailleur de fonds qui passe commande et ouvre un budget.
Instruction	En recherche, cette phase s'appellerait problématisation. Mais, à la différence de ce qu'elle serait pour un chercheur, il s'agit avant tout d'un travail collectif. De plus, son objectif est double : <ul style="list-style-type: none"> - reformuler et le cadrer la question de départ par un groupe de personnes. - activer le réseau pour détecter et rassembler les membres d'un groupe de travail adapté.
Premier cercle	Une fois constitué, le groupe de travail va devenir le cœur de réseau. Ce premier cercle va se réunir à intervalles réguliers sous la direction d'un tandem d'animateurs. Ce premier cercle cherchera à mutualiser les connaissances et à les formuler de façon à élargir le débat. Ses participants sont au minimum défrayés.
Deuxième cercle	En parallèle, et grâce à l'utilisation d'Internet, les résultats de la réflexion du premier cercle peuvent être partagés au fur et à mesure de leur avancement. Internet permet ainsi d'inclure dans la réflexion des personnes qui n'auraient pas la possibilité d'assister aux réunions de travail et ainsi d'élargir la mise en débat. Le deuxième cercle est composé de personnes qui s'intéressent au débat de manière volontaire.
Diffusion auprès d'un troisième cercle	Le rôle du réseau ne s'arrête pas à la mise en débat ; les informations, idées ou préconisations produites doivent être diffusées. Cela permet de renforcer le réseau lui-même, notamment d'y faire venir de nouveaux membres qui y trouveront un stock de connaissances.

Les approches traitant d'intelligence économique soulignent aussi l'intérêt d'une organisation en réseau pour effectuer une veille efficace (création et entretien du capital-réseau). En effet, les informations disponibles en îlots seront intégrées dans un processus d'échange en équilibre entre la coopération et la concurrence. Ce processus permet aux acteurs d'en tirer une satisfaction individuelle et collective. Les acteurs sont alors choisis selon des critères de confiance et de complémentarité (Link-Pezet, 1995). Nous pouvons également souligner qu'il s'agit de construire un sous-réseau ouvert avec une finalité précise et pour une durée déterminée. Sa finalité est alors la

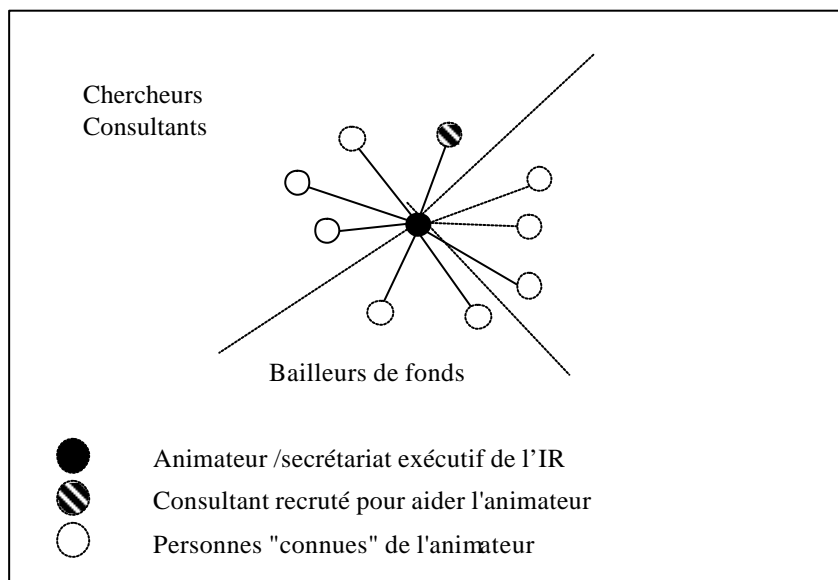
création de connaissances sur une thématique donnée. La diffusion sera ensuite assurée par le réseau support. La construction de ce sous-réseau (groupe de travail) mobilise des acteurs différents selon les différentes étapes. Ainsi ce sous-réseau, en fonction des différents acteurs mobilisés, prendra des formes différentes. Détaillons à présent ces différentes phases.

2.2. Les différentes phases et formes du réseau

En amont de la mise en place d'un sous-réseau destiné à créer et à diffuser des connaissances sur un thème donné, la gestion du capital réseau est un élément *sine qua non*. En effet, il s'agit d'effectuer une veille, et de connaître les idées et les expériences du Sud. Les membres du secrétariat exécutif (la tête de réseau) s'appuient alors sur les personnes ressources du Sud (les membres actifs du réseau au Sud) et entretiennent des relations interpersonnelles non formalisées. Parmi les réflexions et les idées qui circulent, certaines vont faire l'objet d'études plus approfondies. Un bureau restreint de permanents (avec éventuellement l'aide de sponsors) va décider de lancer le processus de gestion des connaissances (et rechercher une allocation de moyens) : il s'agit donc de saisir le dossier.

C'est lors de la phase suivante, l'instruction du dossier, que la tête de réseau (le bureau) va rassembler un petit groupe de personnes dans le réseau pré-existant. Le réseau prend alors la forme représentée dans le schéma 1.

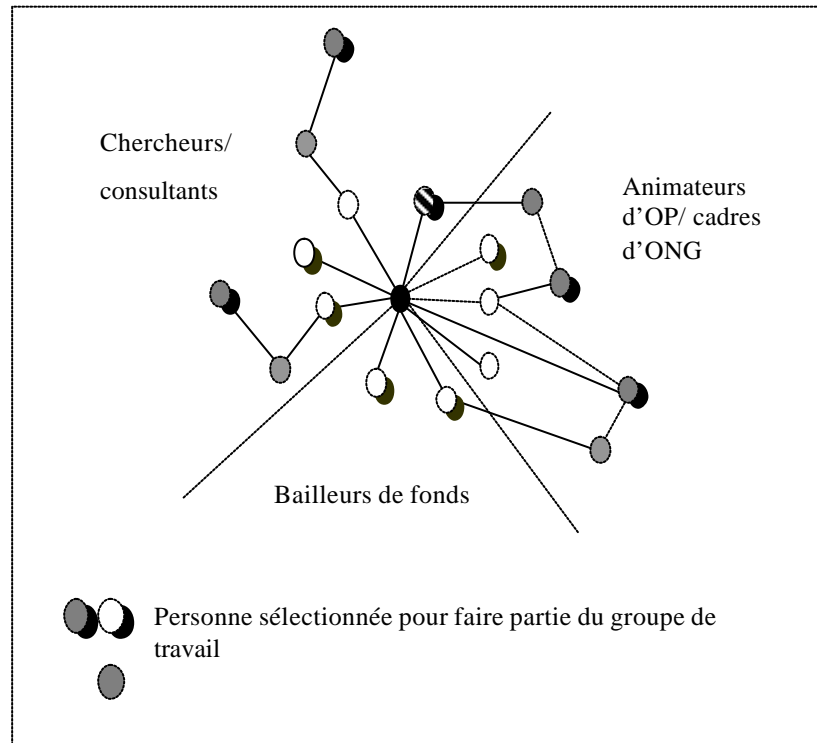
Schéma 1. – *Le réseau en phase d'instruction*



Le réseau est constitué de personnes connues de l'animateur (membre du secrétariat exécutif de l'IR). Le premier choix de l'animateur est celui d'un consultant expérimenté dans le domaine et capable d'amener de nouveaux experts dans le débat (par exemple des experts européens). Ce consultant rémunéré sera également co-animateur. Il s'agit de constituer un noyau dur capable de problématiser la question et de lancer une dynamique de création du premier cercle.

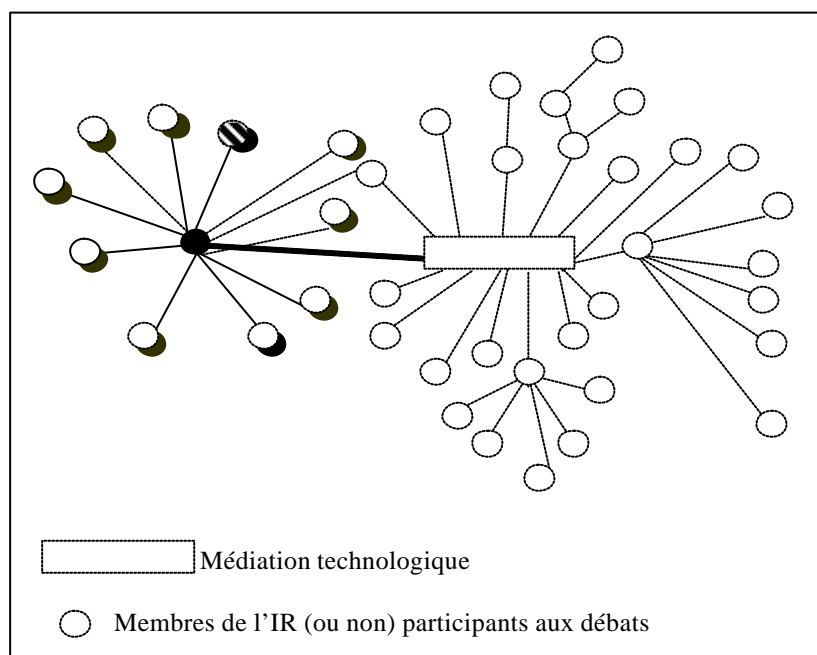
Le premier cercle sera chargé de produire et de discuter des connaissances, mais également de constituer progressivement un second cercle pertinent pour la mise en débat. Les acteurs concernés sont alors l(es) animateur(s), le consultant (choisi pour ses connaissances sur le thème et pour ses contacts), le(s) représentant(s) des bailleurs de fonds, des chercheurs/consultants (bureaux d'études), des animateurs d'Organisations Paysannes, des cadres d'ONG et cadres du développement. La formation du premier cercle se fait par recommandations et grâce à l'intermédiaire des personnes présentes lors de la phase d'instruction (relations personnelles, confiance, expériences passées). C'est dans ce premier cercle que des connaissances vont être produites afin de lancer une mise en débats avec les acteurs du second cercle (qui se constitue progressivement). La forme prise par le réseau lors de la constitution du premier cercle est présentée dans le schéma 2.

Schéma 2. – *Forme du réseau et formation du premier cercle*



Afin de lancer la mise en débat des idées du premier cercle et d'alimenter ainsi les échanges, il convient d'élargir le premier cercle en faisant participer des contacts (membres du réseau ou non) au Sud. Ce second cercle sera élargi en constituant des ateliers d'acteurs de terrains aidés d'animateurs ou internautes et de modérateurs. Ce second cercle nécessite l'utilisation d'un médium technologique, car les participants ne pourront physiquement se rencontrer (coûts trop importants). L'évolution et la forme du réseau lors de la constitution du second cercle sont illustrées dans le schéma 3.

Schéma 3. – *Évolution du réseau lors de la constitution du second cercle*



L'addition du second cercle se fait par le truchement d'un médium technologique. Il permet de toucher des personnes auparavant hors du réseau. Il apparaît comme un deuxième réseau nettement moins connexe (les acteurs n'ont *a priori* que le site comme point commun) avec un animateur qui fait office de pont entre les deux réseaux : le webmaster / modérateur.

La dernière étape du processus consiste à capitaliser (explicitier et reformuler) les connaissances (résultat) et à entretenir le capital réseau. On peut également parler de troisième cercle, tout en sachant que celui-ci aura des frontières poreuses, puisque les savoirs ainsi explicités seront intériorisés et utilisés par des personnes non connues de l'IR. Cette capitalisation (explicitation) des résultats sera effectuée par des animateurs éventuellement appuyés par des experts. La diffusion des ces résultats se fera grâce aux différents supports de communication du réseau (donc diffusion interne et élargie).

3. Les points clés de l'animation

Lors de ce processus, l'animateur développe un savoir-faire, non entièrement explicite, en gérant deux aspects clés pour la création de connaissances et sa diffusion : le temps et la formalisation (explicitation) permettant la capitalisation/diffusion des connaissances créées. Cette gestion de la temporalité et de la capitalisation/diffusion est présente lors de toutes les étapes.

3.1. Le savoir-faire de l'animateur

Le savoir-faire de l'animateur repose sur sa propre expertise, sur sa capacité de mise en contact des acteurs (médiation) et sur ses capacités de repérage et de motivation des membres (pour leur participation au groupe de travail). C'est principalement les membres permanents (deux personnes) du secrétariat exécutif qui entretiennent le capital réseau ; en ce sens, ce sont les animateurs du réseau au niveau global. Ce sont également eux qui gèrent la phase cruciale de la saisine qui permet le démarrage éventuel du processus. Lors de la saisine, l'enjeu est double, car il faut obtenir des financements et intéresser les experts clés du Nord sur le thème. Ainsi il convient d'animer le groupe de décideurs et de bailleurs afin de retenir un thème pertinent et viable. Lors de la phase d'instruction, l'animateur membre du secrétariat exécutif va tenter de mobiliser ses alliés et de recruter un animateur consultant externe (spécialiste du sujet). Ce binôme, tout en travaillant à la problématisation de la question retenue, va essayer de recruter de nouveaux experts sur le thème (« ceinture noire ») selon leur réputation et leur véritable esprit réseau. C'est lors de cette phase que l'animateur (secrétariat exécutif) utilise pleinement son savoir-faire tacite au niveau relationnel : les deux principaux animateurs acteurs du réseaux échangent alors de manière informelle des informations sur leurs alliés.

Une fois le premier cercle constitué, il convient d'animer le débat, de relancer les acteurs afin qu'ils mobilisent leur propre réseau (les relances sont

individuelles). L'animateur permanent veille à éviter les oppositions fortes et les consensus trop rapides qui pourraient tuer le débat. Lors de l'élargissement au second cercle, il s'agit d'obtenir une large palette d'expériences de terrains, de susciter et d'entretenir le débat avec les acteurs du Sud, d'être à l'écoute et de savoir réorienter la problématique si nécessaire. Lors de cette phase, l'animateur va créer et animer les débats à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il va chercher aussi à entrer en contact avec d'autres réseaux ayant les mêmes centres d'intérêt.

Enfin, lors de la phase de capitalisation (élargissement à un troisième cercle étendu), les objectifs sont de réaliser une diffusion pertinente des documents de synthèse élaborés en commun, tout en suscitant des réactions qui permettront d'entretenir la veille et le capital confiance du réseau (faire référence sur le thème). Les phases de vulgarisation et de diffusion des résultats se feront alors au travers des bulletins d'information du réseau.

Au travers de cet ensemble de savoir-faire, la gestion de la temporalité du processus ainsi que l'utilisation d'outils et de supports électroniques (liaisons entre acteurs du Nord et du Sud) sont deux points principaux du savoir-faire d'animation de réseau.

3.2. La temporalité du processus

Selon Paraponaris (2000), la gestion du processus nécessite d'articuler deux temporalités différentes. D'une part, des temps courts de coordination des échanges permettent d'obtenir une efficacité classique (économique) et, d'autre part, des temps longs de coopération permettent d'ancrer le processus de création collective (appropriation par les différents acteurs et pérennisation du processus).

La gestion du temps est l'un des aspects délicats de la fonction de l'animateur, car l'enjeu majeur du pilotage du processus est de déterminer quand doit se faire le passage d'une phase à une autre. L'ensemble du processus se déroule sur une période comprise entre dix-huit mois et deux ans (à partir de la saisine du thème de travail). La phase de saisine constitue une décision ponctuelle concluant un mûrissement pouvant être très long, tout en sachant qu'il convient d'inciter au lancement du bon thème au bon moment (décision politique). La notion de temporalité prend également un sens important dans la phase de veille et la constitution/entretien du capital-réseau.

Lors de la phase d'instruction, l'animateur doit laisser le temps aux experts du premier cercle de faire jouer leurs contacts, effectuer des relances au bon moment, de favoriser la confiance et de susciter l'intérêt. Il organise deux réunions à quelques mois d'intervalle, établit des contacts directs de personne à personne. Il n'y a pas d'irréversibilité et la problématique retenue peut encore évoluer. Le dossier doit être suffisamment nourri (et la problématique pertinente) avant de passer au travail du premier cercle. Pendant le travail du premier cercle, une demi-douzaine de réunions sont

organisées et des échanges quasi continus (dialogues) se déroulent. Il convient alors d'espacer et de localiser les réunions de manière appropriée.

Le second cercle, grâce aux relais de supports électroniques, va permettre la mise en débat des idées de façon plus rapide que si on organisait des ateliers physiques. Il convient alors de diffuser des synthèses intermédiaires tout en donnant au deuxième cercle du temps. Cependant, comme il convient de maintenir une dynamique d'échange, il faut susciter des retours d'informations afin que les acteurs n'oublient pas qu'ils sont impliqués dans un processus.

C'est l'animateur qui décide d'arrêter le processus et de formaliser les connaissances qui feront références (capitalisation/diffusion). Dans ce processus de création de connaissances, il n'y a pas de réelle irréversibilité ; la problématique peut évoluer et des acteurs-ressources peuvent entrer et sortir du groupe de travail. Le groupe de travail fonctionne comme un réseau ouvert.

3.3. La formalisation et outils / supports

Comme le décrit Nonaka (1994), le terme de formalisation reste insuffisant pour décrire correctement le processus de création et de diffusion de connaissances qui s'apparente à une succession de conversions de connaissances individuelles ou collectives, explicites ou tacites. Les outils mis en œuvre à cette fin varient selon les phases concernées : contacts directs lors des phases de saisine et dans le premier cercle, mais aussi moyens de communication électroniques. Les animateurs (du secrétariat exécutif) de l'IR développent toute une réflexion (et un savoir-faire) sur l'animation de réseau en s'appuyant sur les TIC. Par exemple, le site Web de l'Inter-Réseaux est conçu de façon à fonctionner dans le contexte africain. Afin d'utiliser au mieux cet outil, il est relayé par l'élaboration et la diffusion de cédéroms présentant l'IR et des thématiques de travail.

Pour les animateurs de l'Inter-Réseaux, un défi majeur à relever est la transmission de ce savoir-faire de tête de réseau à des acteurs locaux du développement. Ainsi l'IR cherche à développer une décentralisation avec des relais africains (têtes de réseaux locales) capables non seulement d'avoir un rôle technique pour transmettre de l'information, mais aussi capables d'animer des groupes de discussions sur des thématiques pertinentes sur le plan local et de faire remonter l'information vers le nord. Ces relais locaux offrirait alors à l'IR un capital-réseau bien plus important (et surtout pertinent) et une veille de terrain plus efficace.

Conclusion

La question de l'animation de réseaux de compétences est très peu traitée dans la littérature consacrée à la gestion des connaissances. Pourtant elle

mériterait d'être approfondie, puisqu'elle ouvre la porte à l'analyse de la création et de la diffusion de connaissances. Ce travail montre comment une organisation de type réseau peut être à la fois le point de départ et le support d'un processus de création de connaissances. La tête de réseau doit alors détenir un savoir-faire qui est un mélange complexe entre savoir-faire relationnel et expertise technique.

Dans la construction d'un idéal-type de ce processus de gestion des connaissances, la vision d'ensemble du processus de création / partage d'idées a été privilégiée. Cependant cette étude mériterait d'être approfondie selon les axes suivants :

- du point de vue de l'animateur en insistant sur la gestion de la temporalité ou en mettant en évidence ses rôles (médiateur, expert et acteur réseau) ;
- du point de vue des supports et modes de formalisation en mettant en regard l'évolution des supports et la nature des idées produites ;
- selon la typologie des processus : il semble qu'il soit réducteur de s'arrêter aux processus de création / partage d'idées les plus visibles. Nous avons signalé que ceux-ci ne pouvaient se faire en l'absence d'un capital-réseau et d'un dispositif de veille, mais il reste à montrer par quels moyens ceux-ci sont construits et entretenus.

Ce travail pourrait compléter les apports de l'approche en termes de « communauté de pratiques ou de partage des savoirs » (Meingan, 2002) qui montre que des groupes de professionnels partagent des savoirs, créent et enrichissent des pratiques communes dans des domaines d'intérêts partagés sans faire partie d'un groupe projet, d'un même service ou d'un réseau (le réseau étant fondé sur un ensemble de relations interpersonnelles).

La gestion des connaissances est aujourd'hui encore confrontée à un problème de reconnaissance (Prusak, 2002). En effet, même si elle correspond à une réponse à des tendances réelles telles que l'émergence d'une vision de l'entreprise centrée sur la connaissance, la généralisation de l'informatique et une mondialisation de la vie économique, même si elle s'appuie sur des fondements théoriques issus de l'économie, de la sociologie et de la psychologie, elle semble être victime d'un effet de mode. Afin de montrer les véritables apports de la gestion des connaissances, Prusak suggère de formaliser ces pratiques en s'appuyant sur les apports des démarches qualité. Étudier les modes d'organisation les plus efficaces pour la gestion des connaissances devient alors une question cruciale.

Annexe : Mode de fonctionnement de l'Inter-Réseaux

Les pôles – Diversité d'acteurs
<p>Ensemble des 2 500 membres répartis dans 60 pays (85% d'Africains, 15% d'Européens)</p> <p>Les membres adhèrent en tant qu'individus mais sont souvent rattachés à une organisation. Au Sud, un membre de l'IR est souvent de fait représentant d'un groupe. On peut noter un esprit réseau (une déontologie commune).</p> <p>Les membres adhèrent volontairement (gratuitement au Sud, et abonnement modeste au Nord) tous les 2 ans. Chacun apporte ses connaissances et son propre réseau relationnel.</p> <p>Les membres sont répartis en deux catégories : les membres dormants (qui reçoivent des informations) et les membres actifs ou personnes-ressources (environ 250) qui participent à des groupes de travail (élaboration de connaissances). La qualification en personne-ressources est « faite » par la tête de réseau. Il n'y a pas à ce jour de critères figés pour être considéré comme personne-ressources.</p> <p>La notion de diversité des pôles est pleinement remplie à l'IR (seul réseau qui présente une telle diversité d'acteur). Il existe cependant deux limites : la notion de francophonie (action d'ouverture vers le monde anglo-saxon et européen) et la participation plus active d'acteurs du Nord (action d'impulsion de débats avec les membres du Sud).</p>
Les liens entre les pôles- Liaisons et lieu de maillage
<p>La tête de réseau gère des bases de données (par exemple, annuaire des membres par pays, liste de diffusions...).</p> <p>Les liens entre ces pôles se font par la diffusion d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none">- Bulletin Grain de Sel (4 numéros par an pour tous les membres)- Lettre d'information (pour les personnes-ressources)- Dossier de travail- Le site Web de l'Inter-Réseaux- Le site PassDev- Les Cédéroms <p>Des liens sont créés lors de « groupes de travail » de membres du Nord et du Sud. Il y a peu de liens directs (voire pas du tout) entre les pôles. Les liaisons se font essentiellement par l'intermédiaire de la tête de réseau (les membres africains écrivent au secrétariat exécutif).</p> <p>Celle-ci cherche à initier des contacts entre les membres de l'IR (par exemple Forum Palabres au Sud) et à développer des relais (voire tête de réseau locale, forme de décentralisation)</p>
Tête de réseau
<p>C'est le secrétariat exécutif composé de 5 personnes permanentes. Le secrétaire exécutif est chargé de mettre en œuvre les décisions prises par le bureau. Il travaille en partenariat avec le Président de l'IR et un correspondant au MAE. Les décisions sont prises dans un « bureau » composé de 13 personnes.</p> <p>Dans une étude interne (analyse stratégique), les points clés des principales fonctions sont détaillés ainsi par le secrétaire exécutif : veille-prospective, mise en débat, communication, mise en réseau, animation et coordination générale.</p> <p>La tête de réseau mène des réflexions stratégiques sur le développement de l'IR et produit de nombreux écrits.</p> <p>Elle met en avant son savoir-faire dans l'animation d'analyse collective et de mise en forme ainsi que de diffusion de résultats (groupe de travail).</p>