

La gouvernance de la gestion des connaissances ou knowledge management dans un environnement collaboratif régional et multiculturel

Hassan HOUSSEIN ALALE

Consultant indépendant

Ingénierie des Systèmes d'Information

& Gestion des Connaissances

Dans la Corne de l'Afrique dont 70% (The IDDRSI strategy, 2013) du territoire de la région IGAD est aride ou semi aride, les phénomènes liés aux changements climatiques comme la sécheresse touchent et rythment encore le quotidien de 30% de sa population.

Cependant, partant du postulat qu'il n'y a point meilleur connaisseur d'un environnement que de l'Homme qui y habite, la capacité d'adaptation et de résilience dépendent en priorité, de la force d'intelligence des africains à créer des synergies autour du phénomène, à agréger les connaissances et à les partager pour consolider la collaboration entre chercheurs mais également avec les populations vulnérables les plus touchées.

Toutefois, inutile de préciser que la question de résilience face aux phénomènes liés aux changements climatiques, n'incombe point uniquement aux chercheurs et aux populations concernées. Au contraire, la volonté des gouvernements à accompagner le processus de collaboration et appuyer la recherche de solutions pour une résilience durable, demeure cruciale. A plus forte raison, que la résilience face à la sécheresse dans la corne de l'Afrique est particulièrement amenuisée par la pauvreté des populations touchées ainsi que la faible participation des institutions.

A cet effet, IGAD en concertation avec les pays membres et les partenaires, a défini 7 zones d'intervention prioritaires (PIA) pour la résilience contre la sécheresse. Dans le PIA 5, il est évoqué l'importance de promouvoir la Gestion des Connaissances ou Knowledge Management (KM) pour une communication et partage d'informations qui soient plus profitables pour une résilience renforcée contre la sécheresse.

En pratique dans le cadre de la résilience, l'intérêt du KM est de renforcer les chances de l'IGAD d'atteindre ses objectifs à travers les valeurs clés du KM, à savoir l'intelligence collective à créer et ou à capturer de la connaissance, à la divulguer et donc la partager, à apprendre des leçons apprises...mais également à l'utiliser.

C'est pourquoi, le processus du KM est considéré probant, d'ailleurs IDDRSI lors de la 4ème Assemblée générale du comité de pilotage du 25 – 27 Mars 2015, a réfléchi à un projet de stratégie pour un système de gestion des connaissances unifié. Ledit système est présenté comme une entité tridimensionnelle autour des **processus**, des **personnes**, et de la **technologie**.

A travers cet article, notre ambition est d'apporter une contribution en insistant sur une quatrième dimension : la **gouvernance** de la gestion des connaissances dans un tel système unifié.

La gouvernance de la gestion des connaissances se définit par les processus et les principes qui régissent une plateforme de régulations, de supervision et de révision d'une stratégie de gestion des connaissances [Zyngier et al., 2005]¹. D'ailleurs, l'essence même d'une stratégie de la gestion des connaissances est de fournir des services dans l'optique de la création, la dissémination et l'utilisation de connaissances tacites et explicites, pour accomplir les objectifs d'une organisation.

En général, la notion de gouvernance sous-tend également les notions de rôle et de leadership, a fortiori lors d'une collaboration qui agit au delà des frontières et surtout dans un environnement multiculturel comme c'est le cas dans une institution comme l'IGAD.

Après un bref rappel du concept du KM, seront dressés l'état de l'art de la notion de gouvernance du KM et des notions qui la sous-tendent, en partageant la difficulté dans la littérature de définir seule la gouvernance du KM car cette dernière est souvent définie par la stratégie ou par son implémentation.

Cependant, la contribution de cet article porte particulièrement sur une réflexion liée à la façon dont la gouvernance du KM s'organise dans le projet d'un système de gestion des connaissances unifié qui fait intervenir plusieurs entités des Etats Membres de l'IGAD. Il sera également opportun de considérer la notion d'interopérabilité des données partagées dans un environnement collaboratif régional et multiculturel.

MOTS CLES : Gestion des connaissances, knowledge management (KM), Gouvernance du KM, Résilience, Environnement collaboratif, IGAD, Changement climatique.

¹

Zyngier et al., (2005). « Knowledge Management governance ». Article for the Encyclopedia of Knowledge Management (Forthcoming2005). Ed. David Schwartz, Idea Publications ; Hershey.

1. CONTEXTE

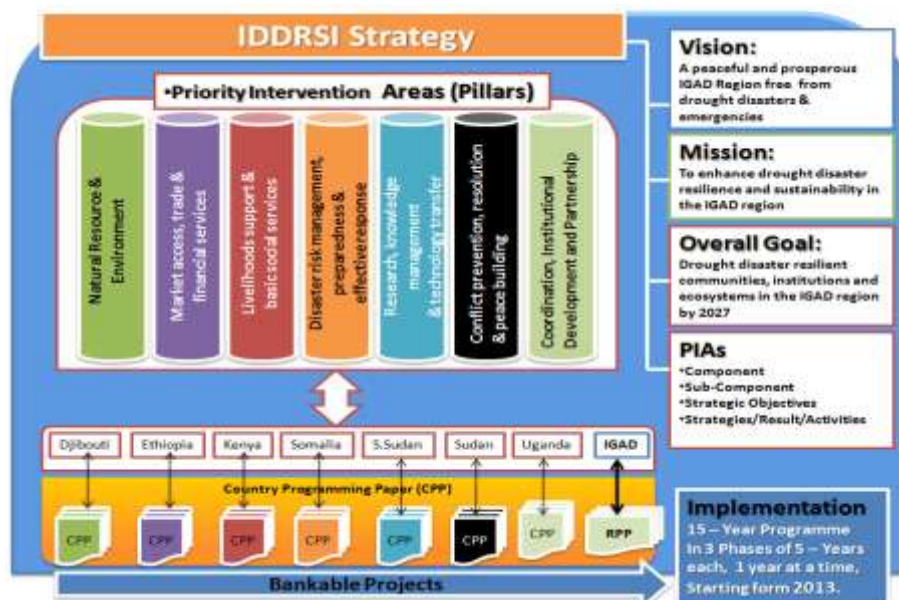
Dans la Corne de l’Afrique dont 70% (The IDDRSI strategy, 2013) du territoire de la région IGAD est aride ou semi aride, les phénomènes liés aux changements climatiques comme la sécheresse touchent et rythment encore le quotidien de 30% de sa population.

Cependant, partant du postulat qu’il n’y a point meilleur connaisseur d’un environnement que de l’Homme qui y habite, la capacité d’adaptation et de résilience dépend en priorité, de la force d’intelligence des africains à créer des synergies autour du phénomène. Cela dépend également de la capacité des africains à agréger les connaissances et à les partager pour consolider la collaboration entre chercheurs, et avec les populations vulnérables les plus touchées.

Toutefois, inutile de préciser que la question de résilience face aux phénomènes liés aux changements climatiques, n’incombe uniquement aux chercheurs et aux populations concernées. Au contraire, la volonté des gouvernements à accompagner le processus de collaboration et appuyer la recherche de solutions pour une résilience durable, demeure cruciale. D’ailleurs, la résilience face à la sécheresse dans la corne de l’Afrique est particulièrement amenuisée par la pauvreté des populations touchées ainsi que la faible participation des institutions.

A cet effet, IGAD en concertation avec les pays membres et les partenaires, ont défini 7 zones d’intervention prioritaires (PIA) pour la résilience contre la sécheresse.

Fig. 1- Stratégie de l’IDDRSI



Source : site web d'IGAD

Dans le PIA 5, il est évoqué l'importance de promouvoir la Gestion des Connaissances ou Knowledge Management (KM) pour une communication et partage d'informations qui soient plus profitables pour une résilience renforcée contre la sécheresse.

En pratique dans le cadre de la résilience, l'intérêt du KM est de renforcer les chances de l'IGAD d'atteindre ses objectifs à travers les valeurs clés du KM, à savoir créer et ou à capturer la connaissance, à la divulguer et donc la partager, à apprendre des leçons apprises mais également à l'utiliser.

C'est pourquoi, le processus du KM est considéré important, d'ailleurs IDDRSI lors de la 4ème Assemblée générale du comité de pilotage du 25 – 27 Mars 2015, a réfléchi à un projet de stratégie pour un système de gestion des connaissances unifié. Ledit système est présenté comme une entité tridimensionnelle autour des **processus**, des **personnes**, et des **technologies**.

A travers cet article, notre ambition est d'apporter une contribution en insistant sur une quatrième dimension : la **gouvernance** de la gestion des connaissances dans un tel système unifié où les notions de culture, de confiance et d'interopérabilité des données se confrontent dans un cadre collaboratif.

Après un bref rappel du concept du KM et de la notion de gouvernance du KM, la contribution majeure de cet article consiste en la façon dont la gouvernance du KM s'opère dans un système de KM qui agit au-delà des frontières, dans un environnement régional et multiculturel. C'est le cas de l'IGAD où les institutions des Etats membres œuvrent de concert pour une résilience contre la sécheresse.

2. CONCEPT DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Dans le domaine du KM, il n'existe pas une définition de référence sur le concept du KM. Chaque organisation définit le KM à son image et les tentatives de définition des chercheurs

sont nombreuses dans la littérature du KM. Cependant, les définitions des auteurs partagent les notions d'acquisition ou de capture, de création et de partage, de la gestion et de la préservation de la connaissance pour la réutiliser, le tout dans but d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

La gestion des connaissances est donc l'emploi de l'intelligence collective de l'organisation au service de l'organisation. C'est l'ensemble des processus mis en place et des pratiques promus par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer (mettre à profit le savoir) ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Toutefois, le but du KM ne se résume point uniquement à la gestion de toutes les connaissances ou celles qui sont importantes. La gestion du KM est une question de timing entre le besoin et la disponibilité de la connaissance : **c'est l'accès à la bonne connaissance au bon moment et au bon endroit.**

Par ailleurs, quand on parle de KM, Ackoff [1] est un des auteurs le plus cité dans la littérature du KM pour sa pyramide des connaissances DIKW, qui est une représentation hiérarchique de la connaissance, de la Donnée (Data) à la Sagesse (Wisdom). Aussi, Nonaka et Takeuchi [2] sont également des références pour leur modèle SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) en distinguant la connaissance tacite de la connaissance implicite.

2.1. De la Pyramide de la Connaissance : Data, Information, Knowledge, Wisdom (DIKW) et des types de connaissances

Le modèle DIKW

Ackoff est l'un des premiers à avoir reconnu qu'il existe une hiérarchie de la connaissance en publiant la pyramide de la connaissance où la « sagesse » y est placée au sommet de la pyramide et la « donnée » à la base de la pyramide.

Fig. 2 – La pyramide de la connaissance (DIKW)



*Source : Knowledge management and research for resilience
in the Drylands of the Horn of Africa*

Dans l'usage, les termes Donnée, Information et Connaissance sont utilisés sans marquer de distinction pour parler l'un de l'autre. Pourtant il existe des nuances à observer entre ces notions :

Data (Données) ➔ « Data are specific, objective facts or observations. Standing alone, such facts have no intrinsic meaning, but can be easily captured, transmitted, and stored electronically » [3]. « Data is a set of discrete, objective facts about events » [4].

On comprend par là qu'une Donnée ou Data est un signal, un fait ou encore un symbole qui, en soi, est caduque de tout sens et sujet à l'interprétation, plutôt subjective tant que celle-ci n'est pas liée à un contexte.

Information (Information) ➔ « Data endowed with relevance and purpose », Peter Drucker

[5] définit l'information comme une donnée qui placée dans un contexte gagne un sens plus enrichi et plus précis que la simple Donnée. La Donnée qui devient une information délivre alors un message.

Knowledge (Connaissance) → « Knowledge is a mix of contextual information, experiences, rules, and values. It is richer and deeper than information and more valuable because someone has thought deeply about that information and added his or her own unique experience, judgment, and wisdom »[6].

« Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. »[4]

La Connaissance est donc le fruit de l'expérience, c'est une information mature qui est prouvée et utilisée dans différents contextes.

Wisdom (Sagesse) → ROWLEY [7] attribue la définition suivante de la sagesse à Ackoff :

«*Wisdom* is the ability to increase effectiveness. Wisdom adds value, which requires the mental function that we call judgment. The ethical and esthetic values that this implies are inherent to the actor and are unique and personal ».

La sagesse implique le jugement pour garantir l'efficacité de la connaissance. C'est donc l'utilisation avisée de la connaissance.

Dans le cadre de la sécheresse dans la Corne Est de l'Afrique, on constate que la transmission de l'information pose des réelles difficultés. Plusieurs facteurs peuvent être désignés : le manque de moyens et d'infrastructure, coût élevé de la collecte des données, faible couverture électrique des territoires, nécessité de former les concernés.

Toutefois, il est tout à fait possible de trouver certaines informations bien qu'incomplètes sur des sites web, que les usagers manquent à les utiliser ou les convertir en connaissances du fait que ces informations ne sont pas mises à jour.

Les types de connaissances : Tacite vs Explicite

Dans le domaine du KM, on distingue deux types de connaissances : la connaissance tacite et la connaissance explicite. La classification de la connaissance entre tacite et explicite est attribuée à Nonaka & Takeuchi [2], les auteurs de «**la spirale de la connaissance**» communément appelée **le modèle SECI** (Socialization, Externalization, Combination Internationalization) qui décrivent les modes de transfert de la connaissance. Cependant, on

reconnait toutefois la primauté à M. Polanyi [7] avec sa fameuse citation « *We can know more than we can tell* » qui s'appesantit plus sur la connaissance tacite.

La connaissance tacite est difficilement imitable. C'est le savoir-faire lequel peut constituer l'avantage concurrentiel d'une organisation par rapport à ses concurrents. La connaissance tacite est aussi personnelle ou subjective car elle est basée sur l'expérience, sur toutes les compétences acquises dans l'exercice d'une activité.

La connaissance explicite est tangible et peut être décrite en formulant une phrase. C'est la connaissance que l'on peut trouver dans le livre, sur internet. Elle est tout simplement objective et peut se transmettre dans un langage formel et peut également facilement se conserver sur un support physique papier ou électronique.

Le modèle SECI décrit aussi la façon de transformer une connaissance tacite en une connaissance explicite.

Fig. 3 – Modèle SECI de Nonaka & Takeuchi

		TO	
		Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
FROM	Tacit Knowledge	SOCIALIZATION Transferring tacit knowledge through shared experiences, apprenticeships, mentoring relationships, on-the-job training, "talking at the water cooler"	EXTERNALIZATION Articulating and thereby capturing tacit knowledge through use of metaphors, analogies, and model
	Explicit Knowledge	INTERNALIZATION Converting explicit knowledge into tacit knowledge; learning by doing; studying previously captured explicit knowledge (manuals, documentation) to gain technical know-how	COMBINATION Combining existing explicit knowledge through exchange and synthesis into new explicit knowledge

Source : Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation

2.2. Le Knowledge Management System (KMS)

De façon générale, le but d'un KMS est une plateforme technique qui offre des performances meilleures pour implémenter une stratégie KM afin d'atteindre ses objectifs. L'absolue nécessité des organisations à être aidées pour créer, partager, et gérer la connaissance efficacement, est à l'origine du concept de KMS.

La définition de Jennex [8] « *KMS can be defined as the practice of using previous knowledge to make decisions that affect current and future organizational effectiveness* » met l'accent sur l'influence de la connaissance dans les prises de décisions, du point de vue stratégique, pour définir le présent et l'avenir d'une organisation.

Dans le document de stratégie pour un système de KM unifié de l'IDDRSI, le KMS y est défini comme ceci : « *knowledge management system is an organized collection of people, technologies and processes used to create, store, share and use knowledge from within organizations and other relevant sources to achieve organizational and collective goals* » (Adapted from Dalkir, 2005)[9]. Il s'agit là d'un point de vue technologique du KMS. On note en effet l'importance des processus à capturer ou créer la connaissance, à la conserver, à la partager et à l'utiliser.

Dans le contexte de l'initiative de l'IGAD pour une résilience contre la sécheresse, les attentes du KMS est de faciliter l'échange d'informations et de connaissances. Ces échanges peuvent être non seulement internes aux organisations partenaires ou aux pays membres mais aussi bien au-delà, c'est-à-dire des sources exogènes. Il est sous-entendu en effet, l'outil technologique qui va supporter les fonctions attendues d'un tel système. On pense alors à l'internet qui a métamorphosé les modes de transmission et d'échange d'informations. Désormais, les échanges d'informations se font sans considération de la distance ni de lieu. Maria R. Lee, Yi-ChenLan [10] rapporte que De Carvalho and Ferreira declare « *any KMS would not be successful without ICT being embedded in it* ». Aussi, il est présenté une classification d'auteurs (Ruggles (1998), Jackson, 1999, Angus Patel, and Harty (1998) and Wensley (2000)), des KMS basés sur les technologies de l'information en 6 principales catégories :

(1) Document management system,

- (2) Information management system,
- (3) Searching and indexing system,
- (4) Expert system,
- (5) Communication and collaborative system,
- (6) Intellectual assets system

On note à ce stade combien le KMS peut être complexe et que le succès de son implémentation nécessite que la question de gouvernance soit considérée, tant les attentes du KMS inhérentes à la communication, la collaboration, la conservation et l'échange d'informations et de connaissances, sont conséquentes.

3. LA GOUVERNANCE DU KMS

L'usage du terme gouvernance et le sens à lui donner dépend fortement du contexte. On peut parler par exemple de gouvernance politique ou encore de gouvernance d'une organisation.

Dans cet article, on considère la gouvernance de KMS, ou plus précisément l'orchestration des processus utilisés pour faciliter le partage d'informations ou de connaissances.

L'essence même d'une stratégie de la gestion des connaissances est de fournir des services dans le but de créer, disséminer et utiliser la connaissance tacite et explicite afin d'accomplir les objectifs d'une organisation. La gouvernance de la gestion des connaissances englobe de ce fait, l'ensemble des processus et les principes qui régissent une plateforme de régulation, de supervision et de révision de la stratégie du KM. Wiig [11] décrit « *governance functions as those of monitoring and facilitation of knowledge related activities within the implementation process.* »

Par ailleurs, la compréhension de la gouvernance du KMS implique aussi à déterminer le rôle de la gouvernance du KMS.

3.1. Le rôle de la gouvernance du KM

L'idée que le KM est un atout pour une organisation pour atteindre ses cibles stratégiques est certes avérée, mais encore faut-il définir le rôle de la gouvernance du KM dans le succès d'une stratégie de gestion des connaissances.

La stratégie de l'IDDRSI pour un système de KM est bâtie sur les notions de Processus,

Personnes, et Technologies. Cela revient à déterminer comment assurer l'équilibre entre ces trois dimensions du KMS unifié. Selon Zyngier et al. [12] la gouvernance du KM dans un contexte purement stratégique, établit des liens entre la stratégie et son implémentation.

Le succès d'une stratégie de KM dépend fortement de la gouvernance qui accompagne son implémentation, comme cela peut le mener également à son échec. Toutefois, le rôle de la gouvernance du KM est de veiller à la réussite du KMS en s'appuyant sur la compréhension profonde du KM par les parties prenantes, en alignant la stratégie du KM sur la stratégie de l'organisation, la gestion du risque en imposant un suivi régulier des processus.

Aussi, la notion de gouvernance sous-tend également la notion de leadership à fortiori lors d'une collaboration qui agit au delà des frontières et surtout dans un environnement multiculturel comme c'est le cas dans une institution comme l'IGAD et l'initiative pour une résilience contre la sécheresse (IDDRSI).

Le rôle de leader est déterminant et sa mission est de déterminer les politiques organisationnelles ainsi que la stratégie à suivre pour la réalisation des objectifs fixés. Aussi, il revient également au leadership d'asseoir une culture du KM.

Dans le cadre de l'IDDRSI, on parle PCU (Platform Coordination Unit) dont les prérogatives comme suit : « *Under IDDRSI, the core functions of the Platform Coordination Unit (PCU) focus on programming, capacity building, partnerships and knowledge management. The PCU aims at facilitating the implementation of resilience policies and programming initiatives at the regional level by building a common vision, by developing sharing capacities through the KMS and by increasing the awareness about the KMS.* »[9] Mais il est aussi recommandé dans le projet de stratégie de KMS de désigner « **KM champions** » dont la mission serait de piloter la stratégie de KMS.

La question de résilience contre les phénomènes liés aux changements climatiques n'est pas propre à un pays ou une région mais plutôt mondial à des degrés différents. De ce fait, dans son initiative, le projet de KMS unifié va transcender le KM du niveau national à un niveau régional voire international. IGAD compte aujourd'hui 7 pays, en sus, les ONG et les partenaires concernés par la résilience contre la sécheresse. Dans un tel environnement où les acteurs sont animés par les mêmes objectifs, la collaboration, la création et le partage de connaissances pourraient souffrir du poids de la culture. Les différences s'étendent de la culture nationale à la culture de travail et bien entendu au choix de la langue à privilégier pour les échanges. Pour pallier au poids de la culture dans un environnement collaboratif, régional et multiculturel, la confiance demeure un atout. Cela justifie l'existence des KM champions

dont le rôle est entre autres est d'animer la motivation et la confiance de chaque partie prenante et des décideurs à adopter le KMS.

3.2. La gouvernance collaborative et interopérabilité

De nos jours, la collaboration transcende les frontières de l'organisation. La collaboration devient régionale voire internationale. Les technologies de l'information et de la communication sont les catalyseurs du phénomène car les échanges s'opèrent désormais sans considération de distance, d'espace ni de temps.

Cependant, la collaboration transfrontalière impose de nouvelles exigences : une gouvernance collaborative qui est l'orchestration de toutes les différences dans une sphère collaborative où les efforts sont mutualisés pour créer et partager la connaissance pour une résilience contre la sécheresse. On pense aux différences de langue, de culture nationale et organisationnelle, des habitudes de travail. Pardo et al. [10] ont identifié les déterminants d'une gouvernance collaborative efficace comme ci-dessous :

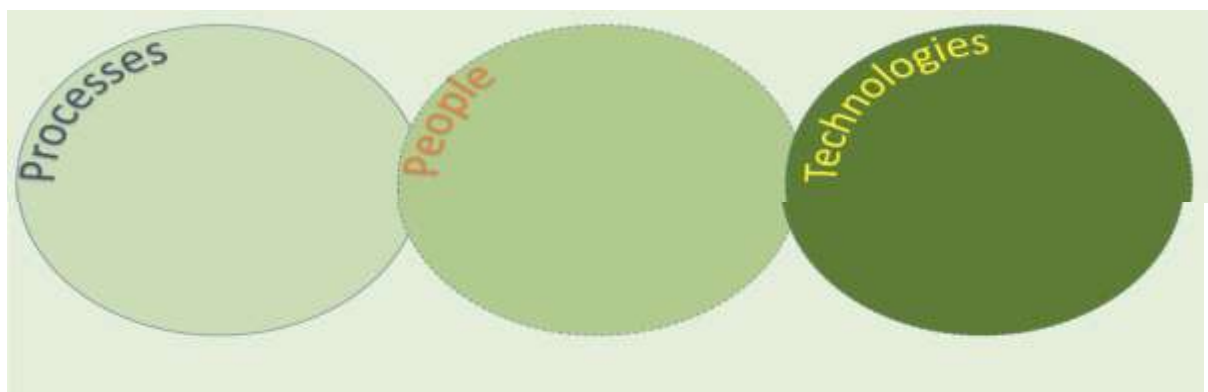
- (1) Knowledge of information needs,
- (2) Knowledge of the environment,
- (3) Willingness to accommodate to the diversity of participating organizations and their goals,
- (4) Knowledge about participating organizations,
- (5) Existing legislation,
- (6) Executive involvement

Au-delà de la gouvernance collaborative pour une vision commune, l'interopérabilité est aussi un paramètre à ne pas négliger. En effet, l'interopérabilité permet de s'accorder sur des formats standards pour que le partage d'informations et de connaissances soit possible. Quand on évoque la notion d'interopérabilité, on a tendance à les rapporter aux données échangées et à la technologie. Certes, mais l'interopérabilité est aussi une notion qui s'entend comme une symphonie où les politiques, le management et les moyens technologiques sont au diapason : « *Interoperability is a capability allows for the creation of connected systems that facilitate better decision-making, better coordination of government programs, enhanced services to citizens and businesses, and the one-stop delivery of services through a variety of channels.* »[13]

4. VERS UN KMS REGIONAL POUR LA RESILIENCE

L'IDDRSI qui englobe le KM et la recherche pour une résilience contre la sécheresse à l'IGAD, a élaboré un projet de stratégie pour asseoir un Système de KM unifié [9]. Le système proposé est tridimensionnel et s'articule autour des Processus, des Personnes et des Technologies.

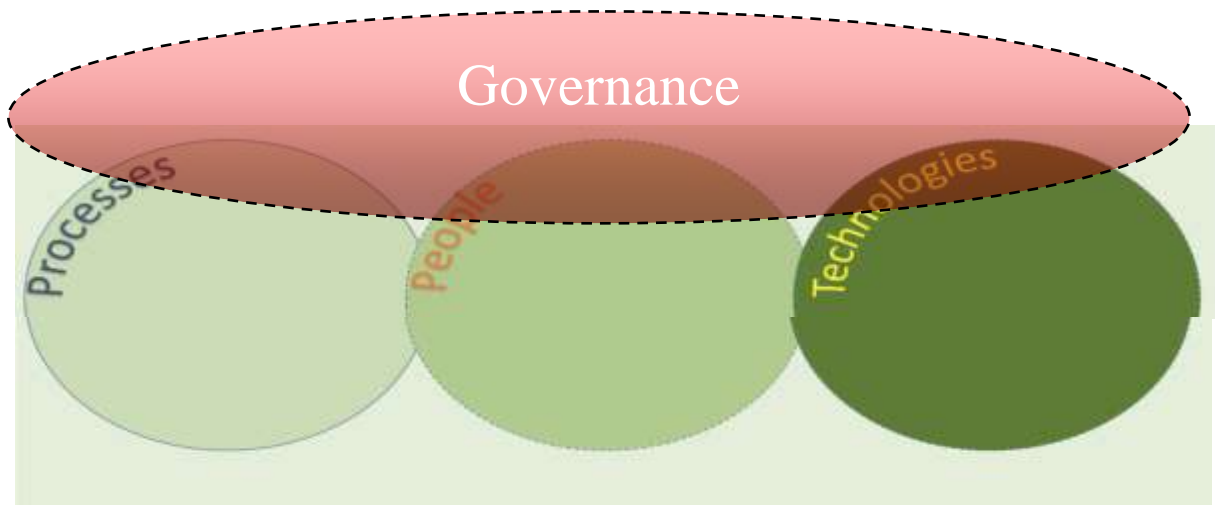
Fig.4 – Les 3 dimensions du KM



Source : Draft strategy for a unified knowledge management system, 4th IDDRSI platform steering committee meeting and general assembly, Addis Ababa, ETHIOPIA, 25-27 March 2015.

Cependant, il est tout à fait judicieux d'ajouter une 4^{ème} dimension : la gouvernance d'un KMS régional collaboratif pour une résilience contre la sécheresse. La dimension gouvernance chapeaute les 3 autres dimensions et veille à leurs équilibres. Le succès du KMS unifiée dépend fortement de ces 3 dimensions qui sont entremêlées. La réussite de l'un nourrit la réussite de l'autre.

Fig.5 – La 4ème dimension : la gouvernance



La 4ème dimension - la gouvernance - que nous proposons ne doit pas déroger à cet équilibre. Il convient en effet, de décider du type de gouvernance que l'on doit appliquer. Dans la littérature du KM, on parle de « Knowledge champion » pour désigner la personne ou groupe de personne dont la mission est de piloter l'implémentation de la stratégie du KM. Il incombe également au knowledge champion d'assurer le développement du knowledge management en s'assurant que la connaissance soit disséminée à tous les niveaux, du management qui fixe les politiques et culture du KM pour une résilience contre la sécheresse, aux agents qui opèrent sur le terrain pour que les mesures pour une résilience contre la sécheresse soient appliquées.

Le type de gouvernance préconisée dans cet article est inspiré du domaine de l'ingénierie des Systèmes d'information (ISI). La gouvernance dans l'ISI dépend de la typologie des réseaux d'entreprises. On distingue principalement deux types de réseaux d'entreprise :

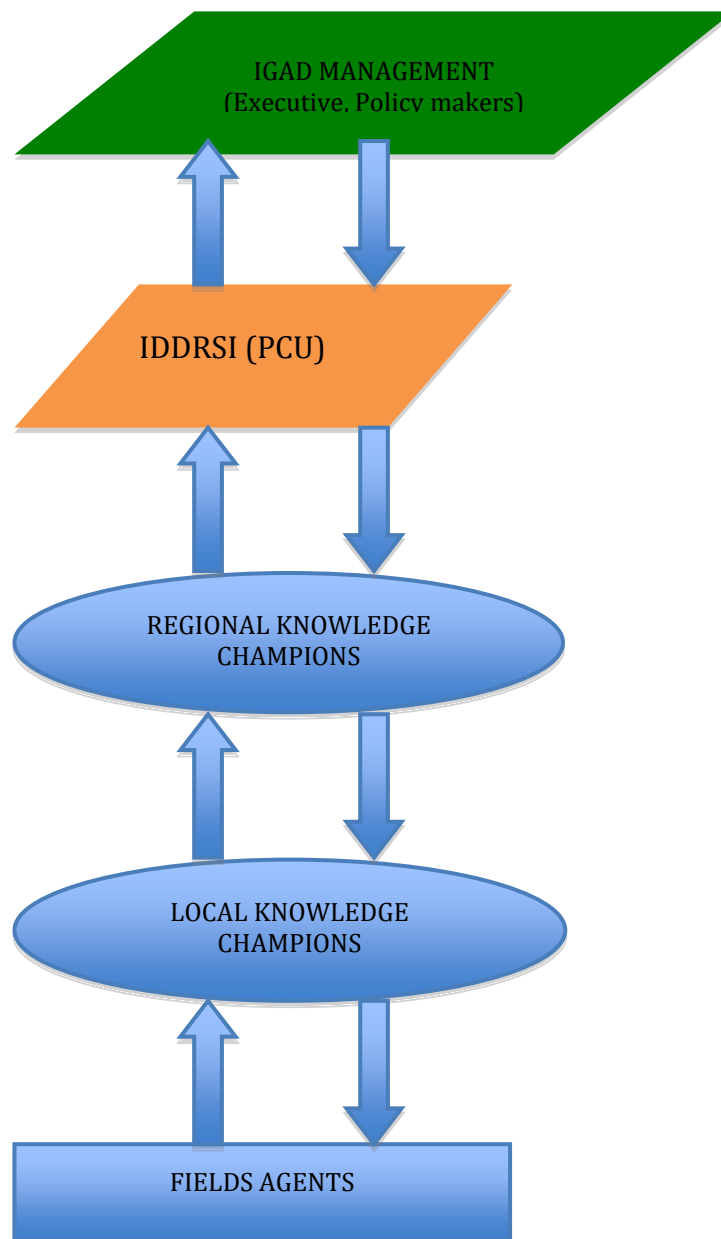
- **Réseau Star (gouvernance hiérarchique)** → La structure d'un tel réseau consiste en une entreprise pilote qui centralise toutes les décisions et qui dessine les lignes directrices du réseau pour une multitude de sous-traitants spécialisés qui sont membres du réseau, C'est le cas d'IKEA ou d'ABB [14]. La gouvernance est alors hiérarchisée ou exclusive car le pouvoir est détenu par une seule ou plusieurs instances qui agissent de façon hégémonique vis-à-vis des autres membres du réseau.

- **Réseau communautaire** (*gouvernance communautaire*) → C'est un réseau qui réunit plusieurs entreprises désireuses de travailler ensemble à compétences égales, sans qu'aucune parmi elles, n'ait l'ascendant sur l'ensemble du réseau pour réguler. Dans un tel réseau, la prise de décision reste collégiale. La gouvernance est alors dite « *associative* » ou « *communautaire* ».

Le concept de réseau communautaire peut être transposé au KM. Selon ce concept, l'intérêt qui rassemble les entreprises membres est purement lucratif tandis que dans notre cas, l'IGAD est un réseau communautaire qui aspire au développement régional, la protection sociale de ses populations et porte un intérêt particulier à la question de résilience face à la sécheresse qui touche toute la Corne de l'Afrique.

Par conséquent, le type de gouvernance indiqué pour le KMS unifié de l'IDDRSI serait une « **gouvernance communautaire** ». Le modèle ci-dessous décrit la façon dont la gouvernance du KM devrait s'organiser dans le cadre l'IDDRSI

Fig.6 - Gouvernance du KMS



Selon l'optique communautaire de la gouvernance du KMS, le comité exécutif de l'IGAD décide des politiques à mettre en œuvre dans le cadre de la résilience contre la sécheresse. L'IDDRSI se charge de relayer les directives aux Knowledge champions à un niveau régional. Le rôle du ou des Knowledge champion(s) est donc de s'assurer que les décisions émanant du management soient transmises jusqu'aux agents de terrain à travers des knowledge champions locaux lesquels résident dans les pays membres de l'IGAD. Les agents locaux à leur tour remontent l'information jusqu'au management par le même biais mais dans le sens ascendant.

5. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons souhaité apporter une contribution à la gouvernance du KMS unifié, en projet dans le cadre de l'initiative pour une résilience contre la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, IDDRSI.

En effet, le KMS repose sur les 3 dimensions Processus, Personnes et Technologies. Notre ambition est de proposer un modèle de gouvernance qui conviendrait à la création et le partage de la connaissance dans un environnement régional autour du phénomène de la résilience contre la sécheresse.

Le type de gouvernance proposée est emprunté à l'Ingénierie des Systèmes d'Information à propos des typologies des réseaux d'entreprises et de la forme de gouvernance qui s'y applique.

Du point de vue communautaire, nous avons transposé la gouvernance communautaire laquelle est pratiquée dans les réseaux d'entreprises communautaires, à l'IGAD dans son initiative de résilience contre la sécheresse à travers l'IDDRSI.

Le modèle de gouvernance du KMS de l'IDDRSI décrit les acteurs qui interviennent dans la gouvernance du KM qui facilite la création, le partage et la dissémination de la connaissance au niveau régional et local mais également du management aux agents de terrains et vice-versa.

REFERENCES

- [1] R. I. Ackoff, From data to wisdom, *Journal of Applied System Analysis* 16 (1989)
- [2] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, [Oxford University Press, Oxford, 1995]
- [3] Pearlson, Keri E. *Strategic Management of Information Systems, 5th Edition International Student Version*. Wiley, 10/2012. VitalBook file. p 330
- [4] T. H. Davenport and L. Prusak, *Working Knowledge*, [Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998
- [5] Peter F. Drucker, "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review* (January–February 1988), 45–53.
- [6] Pearlson, Keri E. *Strategic Management of Information Systems, 5th Edition International Student Version*. Wiley, 10/2012. VitalBook file. p 331
- [7] Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, 1966 ed. (Magnolia, MA: Peter Smith, 1983), 4.
- [8] Jennex, M. (2005). *Knowledge management in modern organizations*. US: Idea Group Publishing.
- [9] Draft strategy for a unified knowledge management system, 4th IDDRSI platform steering committee meeting and general assembly, Addis Ababa, ETHIOPIA, 25-27 March 2015.
- [10] Pardo, T., Gil-Garcia, J. R., & Burke, B. (2008). Sustainable cross -boundary information sharing. In H. Chen, L. Brandt, S. Dawes, V. Gregg, E. Hovy, A. Macintosh, R. Traunmüller & C. A. Larson (Eds.), *Digital government: Advanced research and case studies*: Springer.
- [11] Wiig, K. M. , *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*. The Journal of Knowledge Management, 1(1), 6-14.
- [12] S. Zyngier et al., "The role of knowledge management governance in the implementation of strategy," in Proc. of the 39th Hawaiian International Conference on System Sciences (HICSS'06) Track 7, Kauai, Hawaii, 2006, pp. 152.
- [13] Pardo et al., *Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration*, the Minnowbrook III Conference, Lake Placid, New York, September 5-7, 2008.
- [14] Assens C., « Le réseau d'entreprises : Vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Note de recherche, Vol. 7, #4, Été 2003, pp. 49-59.