

LA GESTION DES SAVOIRS DANS LES MINISTÈRES AU BÉNIN : UN ÉTAT DES LIEUX

Daniel J. S. BOSSIKPONNON

Université de l'Ontario français, Toronto, Canada

Daniel J. S. Bossikponnon est titulaire d'une Licence professionnelle en archivistique obtenue en 2002 à l'École nationale d'Administration et de magistrature du Bénin (Université d'Abomey-Calavi) et d'un Master en Science de l'information obtenue à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (Université de Montréal, Québec, Canada) en 2020. Son champ d'intérêt est la gouvernance de l'information et des données. Il est actuellement Conseiller en gestion des documents administratifs et des archives de l'Université de l'Ontario français à Toronto au Canada. Il peut être joint à l'adresse daniel.bossikponnon@uontario.ca

Résumé & mots-clés

Le Gouvernement béninois, par décret n°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères, a formalisé la création des services de préarchivage et de gestion des savoirs (SPAGS), un service technique de la Direction de l'informatique et du préarchivage, nouvellement créée aussi. Depuis lors, la gestion des savoirs est devenue une partie intégrante des missions des services d'archives. Cependant, douze ans après cette institutionnalisation de la fonction Gestion des savoirs, les SPAGS semblent stagner par rapport à ce volet de leur mission. Nous faisons donc un état de la situation assorti de quelques propositions pour faire bouger les lignes.

Gestion des savoirs – Gestion des archives - Administration publique – Bénin

Introduction

La performance ne se mesure plus de nos jours par les actifs matériels et financiers dont dispose une organisation. Elle est aujourd'hui tributaire d'autres ressources stratégiques, notamment les savoirs, qui proviennent non seulement de la somme expérientielle des employés, mais aussi des règles et protocoles établis pour assurer un fonctionnement harmonieux de l'organisation. « Les entreprises détiennent donc un potentiel stratégique

qu'il convient de considérer et de gérer au mieux : c'est leur connaissance, c'est leur savoir-faire. » (Ermine, 2003, p. 6). De l'économie industrielle, on est donc passé à l'économie de la connaissance ou du savoir.

Au Bénin, les savoirs font l'objet d'attention par les autorités administratives qui ont perçu l'importance qu'ils revêtent et leurs potentielles contributions à la performance de l'administration. La perception de cette

importance a conduit les autorités administratives à faire de la gestion des savoirs une fonction administrative et à acter cela par un décret pris en Conseil des Ministres. Depuis lors, la gestion des savoirs est devenue une partie intégrante des missions des services d'archives au sein des ministères. Comme toute réforme, celle-ci avait suscité un peu d'euphorie donnant lieu à diverses interprétations sans jamais aller plus loin, surtout que les archivistes en poste au moment de l'officialisation de cette réforme n'avaient pas grande idée ce que revêtait cette notion. L'euphorie spontanée suscitée à l'époque par cette réforme n'avait certainement pas permis d'appréhender l'importance stratégique que revêt l'introduction de la gestion des savoirs dans l'appellation des services d'archives. Douze ans après l'institutionnalisation de la fonction Gestion des savoirs dans les ministères, où en sommes-nous ?

Cette communication se propose de faire un état des lieux de la gestion des savoirs¹ au niveau des ministères. Elle définira dans un premier temps ce que sont les savoirs et la gestion des savoirs et présentera les types de savoirs ainsi que l'importance des savoirs pour une organisation. Dans un deuxième temps, elle présentera la situation dans les ministères enquêtés avant de finir par une analyse et des propositions.



Savoirs et gestion des savoirs : définition, typologie et importance

Les savoirs dans une organisation

Dans une organisation, les individus exécutent leurs différentes activités sur la base d'informations qui leur servent de guide et qui déterminent les étapes à suivre ou les comportements à avoir au sein de ladite organisation. À partir de ces informations, ils construisent et développent une somme d'expériences, d'expertises et de compétences qui viennent bonifier l'information primaire sur laquelle une valeur ajoutée exceptionnelle et unique a été apportée. Toute cette somme d'acquis constitue les savoirs.

« Le savoir est l'information qui a le plus de valeur [...] Elle a de la valeur précisément parce que quelqu'un l'a mise dans un contexte, lui a donné une signification, une interprétation particulière ; quelqu'un a réfléchi sur la connaissance, y a ajouté sa propre sagesse et a considéré ses implications plus larges. [...] le terme implique également la synthèse de multiples sources d'information au fil du temps. » (Davenport et Prusak, 1997, p. 10, traduit par nous). Ceci implique qu'une information devient un savoir à partir du moment où une interprétation lui est donnée dans un contexte précis et qui permet de l'enrichir pour la rendre plus précieuse. C'est le fruit d'une réflexion critique, d'une analyse pour en tirer des conclusions ou des idées significatives, « un mixe fluide d'expériences, de valeurs, d'information contextuelle et d'intuition qui fournissent un cadre pour l'évaluation et l'incorporation de nouvelles

¹ Dans le cadre de cette communication, nous ne ferons pas une distinction entre la gestion des savoirs et la gestion des connaissances.

expériences et d'informations » (Davenport et Prusak, 1998 ; cité par Préfontaine et al., 2009, p. 6). Il en résulte que les savoirs sont des actifs stratégiques qui permettent à une organisation d'apprendre elle-même de ce qu'elle fait.

Ces savoirs, rendus accessibles à toutes les autres personnes de l'organisation qui en ont besoin, sont disponibles à plusieurs endroits, des plus inimaginables jusqu'aux plus formels. Ils sont dans les mémoires individuelles ou collectives, dans les réflexes, les routines, les automatismes de travail, etc.

« Nous suggérons que les savoirs d'une organisation ne résident pas seulement dans la mémoire des individus, mais aussi dans les systèmes, les méthodes et les processus que l'organisation a développés pour coordonner les activités et agréger les connaissances, ainsi que dans les conceptions et les croyances que l'organisation a de son identité et de son histoire. Le savoir organisationnel est donc la capacité des membres à établir des distinctions significatives en appliquant les principes et les notions que l'organisation a développées grâce à son expérience collective. » (Choo, 2016, p. 5, traduit par nous).

Les différentes sources et localisations des savoirs permettent de les catégoriser en différents types.

Différents types de savoirs

En fonction de la manière dont ils sont produits ou générés, les savoirs peuvent être tacites, implicites, explicites ou culturels.

Les savoirs tacites sont ceux issus des expériences personnelles, des intuitions des individus. Ils sont informels et difficiles à articuler ou partager. Ils contribuent cependant à l'expertise individuelle. « Le savoir tacite est défini comme un savoir personnel et intuitif qui n'est pas accessible au savoir conscient, qui ne peut être articulé ou codifié et ne peut être explicité, même par un expert. Ils peuvent toutefois être transférés d'une personne à une autre, mais seulement au terme d'un long processus. » (Murray et Hanlon, 2015, p. 4, traduit par nous).

Les savoirs tacites sont construits au fil du temps par les employés qui ont développé une expertise issue parfois de la routine. « Il est acquis par des périodes de pratique et d'exécution prolongées d'une tâche, au cours desquelles l'individu développe une sensation et une capacité à porter des jugements intuitifs sur l'exécution réussie de l'activité. » (Choo, 2002, p. 501, traduit par nous). Un garagiste expérimenté peut diagnostiquer avec précision la panne d'un moteur rien qu'en entendant le ronflement qu'il émet. Les savoirs tacites représentent environ 95% des savoirs d'une organisation (Dalkir, 2017).

À la différence des savoirs tacites qui ne peuvent être articulés de manière consciente, les savoirs implicites sont comme des savoirs tacites, mais qui peuvent être articulés et consignés de manière formelle. Pour certains auteurs, les savoirs tacites désignent aussi les savoirs implicites. Mais d'autres font formellement la différence. « Alors que les savoirs tacites sont des savoirs informels qui ne pourront jamais être traduits en savoirs formels, les savoirs implicites sont des savoirs qui sont sur le point d'être formalisés ou qui, du moins, présentent

cette possibilité. Certains auteurs, comme Ambrosini et Bowman, ne voient pas de différence entre le savoir tacite et le savoir implicite, et affirment qu'il s'agit d'un continuum, ce qui implique l'idée d'une étape possible dans la codification du savoir. » (Bond et al., 2010, p. 9, traduit par nous). Le principal défi avec ces genres de savoir est d'arriver à les capter et les consigner.

Les savoirs explicites sont des savoirs formels, consignés, formalisés et documentés sur des supports d'information. Ils peuvent être facilement enseignés ou transmis d'un individu à un autre. « Les savoirs explicites sont des savoirs qui sont exprimés formellement à l'aide d'un système de codification et qui peuvent donc être facilement communiqués ou diffusés. » (Choo, 2002, p. 502, traduit par nous) Dans une organisation, ce sont les procédures écrites, les politiques et règlements qui régissent l'organisation et qui sont mis à la disposition des membres du personnel. Ils représentent environ 5% des savoirs au sein d'une entreprise (Dalkir, 2017).

Les savoirs culturels sont issus des croyances communément partagées au sein d'une organisation. Ces croyances sont souvent relatives à la nature des activités et à sa vision sur son environnement, ses concurrents, etc. « Le savoir culturel d'une organisation est constitué des croyances qu'elle tient pour vraies sur la base de l'expérience, de l'observation et de la réflexion à propos d'elle-même et de son environnement. » (Choo, 2002, p. 502, traduit par nous). Une idée précise de ce genre de savoir se détermine par la réponse à la question Qui sommes-nous ? Ou au travers des valeurs et vision de l'organisation.

Qu'ils soient tacites, implicites, explicites ou culturels, les savoirs peuvent être critiques ou non critiques. Ils sont critiques lorsqu'il s'agit des savoirs ou compétences nécessaires à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs organisationnels. Ils sont donc indispensables pour la poursuite des activités ou des opérations.

La gestion des savoirs : un enjeu stratégique

Les savoirs au sein d'une entreprise doivent être identifiés, capturés, stockés, partagés et utilisés, à cause de leur importance sur les plans stratégique et opérationnel. Pour y arriver, il faut donc élaborer des stratégies, définir des processus et mettre en place certaines pratiques accompagnées des moyens nécessaires. Ce sont toutes ces étapes qui constituent la gestion des savoirs.

« La gestion des connaissances consiste à additionner les savoir-faire individuels, au sein d'une entreprise, et à les capitaliser en une somme de compétences collectives partagées » (Ferchaud, 2001), afin « d'améliorer le rendement de l'organisation » (Jacob et Pariat, 2000, p. 23). C'est donc une fonction stratégique qu'il faut méthodiquement planifier et pour laquelle il faut affecter des ressources conséquentes pour un résultat optimal. « La gestion des savoirs est une construction, un renouvellement et une application systématique, explicite et délibérée des savoirs afin de maximiser leur efficacité pour une entreprise et les bénéfiques qui en découlent. » (Wiig, 1997, p. 117, traduit par nous). Elle implique non seulement la captation des connaissances, mais aussi leur transfert intergénérationnel, afin d'assurer une continuité et une survie de l'organisation.

Importance pour une organisation

Les savoirs revêtent une importance sur plusieurs plans. Ils représentent «un capital qui a de la valeur [...] un facteur de productivité [...] un facteur de pérennité de l'entreprise et [...] un avantage concurrentiel déterminant» (Ermine, 2003, p. 9, 13, 15).

Ils constituent un capital qui a de la valeur en ce sens qu'ils fondent des décisions pertinentes, éclairées et stratégiques par les décideurs qui s'en inspirent.

En matière de productivité, bien gérer les savoirs favorise l'innovation et la créativité. En effet, en s'inspirant des diverses expériences des individus, l'échange et le partage d'idées encouragent l'émergence d'idées novatrices qui améliorent la productivité interne. Aussi, grâce à cet échange d'idées et d'expériences qui permet de capitaliser les meilleures pratiques et les leçons apprises, les risques d'erreurs sont mitigés et les processus de travail sont mieux optimisés.

La gestion des savoirs est une source de formation continue des membres d'une organisation. Une fois que les savoirs et les savoir-faire internes sont captés et consignés, la continuité des opérations est assurée même si certaines personnes quittent l'organisation. Ainsi, les savoirs essentiels qui permettent d'éviter les ruptures de travail sont disponibles aux nouveaux membres qui rejoignent l'équipe. C'est pourquoi la gestion des savoirs assure la pérennité de l'entreprise.

Dans un monde où la concurrence est rude et impitoyable, les organisations qui gèrent rationnellement les savoirs internes ont souvent un avantage concurrentiel certain par rapport à leurs concurrents. Elles peuvent plus rapidement innover et s'adapter plus facilement aux changements de l'environnement des affaires.

État de la gestion des savoirs dans les ministères au Bénin

Institutionnalisation de la gestion des savoirs au Bénin

C'est par le décret n°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure type des ministères que le Gouvernement béninois a officialisé la fonction gestion des savoirs par la création des services de préarchivage et de gestion des savoirs (SPAGS). Ce décret stipule en son article 56 que « La direction de l'Informatique et du Pré-archivage comprend (...) un service de Pré-archivage et Gestion des Savoirs. » (Bénin. Présidence de la république, 2012, p. 23). En réalité, ce qui est créé est bel et bien le volet Gestion des savoirs, puisque les Services de préarchivage (SPA) existaient déjà.

Plusieurs raisons ont été à la base de l'ajout de ce volet à la dénomination du SPA². Primo, l'État a constaté que les multiples formations qualifiantes (participation aux séminaires de formation, recyclages, colloques, conférences, etc.), suivies par les agents, ne profitaient en définitive qu'à eux seuls, et que donc les savoirs acquis dans ce cadre n'étaient pas partagés.

² Les informations sur les raisons qui ont motivé l'administration à institutionnaliser la fonction Gestion des savoirs nous ont été fournies par Monsieur Abati Bankolé,

Enseignant à l'ENA et précédemment Directeur de l'informatique et du Préarchivage au Ministère du Travail et de fonction publique.

Deuxio, les documents (supports) de ces formations financées par l'État étaient gardés par ces agents comme leur propriété privée. L'administration, en créant la gestion des savoirs, a voulu que ces supports soient déposés au retour de toute formation à laquelle les cadres ont pris part, et rassemblés par le Service de préarchivage pour constituer une documentation qui va profiter aux autres qui n'ont pas pris part aux formations. Dans la vision de l'administration, ces savoirs acquis au terme des formations devraient faire l'objet d'une restitution à des groupes qui n'y ont pas pris part. Il a été même prévu qu'au-delà des versions papier, ces documents soient numérisés et mis en ligne sur l'intranet des ministères pour que les savoirs qu'ils véhiculent soient diffusés et partagés, enrichissant de ce fait les connaissances des autres acteurs des ministères. Car si ce qu'ils ont appris lors de ces formations est un acquis pour les participants et que personne ne peut le leur arracher, ils doivent cependant déposer au moins les supports qui profiteront aux autres. Tertio, les cadres et autres agents suivent des formations et, quelque temps après, vont dans un autre ministère ou dans d'autres structures, non seulement avec les savoirs acquis, mais surtout en gardant les documents par-devers eux.

Au total, cette importante littérature grise provenant des formations est un potentiel important d'informations qui devrait pouvoir profiter à la majorité du personnel, si on rassemblait ces documents pour constituer une documentation qui viendrait en appui aux expériences capitalisées par le personnel. Mais ce vœu de l'administration a-t-il donné des résultats ? Pour en savoir davantage, nous avons procédé à un sondage auprès de certains ministères.

Les informations présentées ici proviennent des chefs des Services de préarchivage et de la gestion des savoirs de 13 ministères sur les 18 que compte le Bénin.

Résultat d'une enquête

Connaissance de la notion de gestion des savoirs

Nous nous intéresserons ici au niveau de connaissance des répondants ainsi qu'aux divers modes d'acquisition des connaissances en matière de gestion des savoirs. Les niveaux de connaissance varient d'Aucune connaissance à Très bonne connaissance. Aucune personne enquêtée (0%) n'a déclaré n'avoir aucune connaissance en gestion des savoirs. Quant aux autres, 3 (23,08%) reconnaissent en avoir une connaissance basique, 2 (15,38%) une connaissance intermédiaire, 5 (38,46%) une bonne connaissance et 3 (23,08%) une très bonne connaissance. Comme cela peut se constater, tous les chefs de service savent ce qu'est la gestion des savoirs, même si les niveaux de connaissance varient. Cette variation et certainement due à la manière dont les connaissances ont été acquises.

Les modes d'acquisition des connaissances en gestion des savoirs varient selon les personnes. Certains (32%), doivent leurs connaissances actuelles de la gestion des savoirs à des recherches personnelles. D'autres (37%) les ont obtenues grâce à une formation générale à l'université. C'est grâce à des séminaires et/ou ateliers de formation que 26% des répondants savent ce qu'est la gestion des savoirs, contre 5% qui l'ont par d'autres moyens différents de celles citées précédemment.

D'une manière générale, la proportion des répondants ayant acquis leurs

connaissances en gestion des savoirs à travers une formation formelle est de 63%. Cette proportion est largement supérieure à celle des répondants qui ont acquis leurs connaissances en la matière par des recherches personnelles ou par d'autres méthodes.

Pratique de la gestion des savoirs dans les ministères

Dans cette section, nous jetons un regard sur quelques actions de mise en œuvre de la fonction Gestion des savoirs au sein des ministères. Nous nous sommes intéressés dans le cas d'espèce à deux indicateurs à savoir : i) l'existence ou non d'un démembrement du SPAGS dédié à cette fonction ; et ii) l'existence d'un programme de gestion des savoirs

Sur l'existence ou non d'un démembrement (division, section, personne dédiée, etc.) dédié à la gestion des savoirs, 7 SPAGS sur les 13, soit 54%, ont affirmé en avoir un) qui a pour responsabilité la gestion des savoirs, contre 6 (46%) qui ont déclaré ne pas en avoir. Parmi ceux qui en ont, les démembrements de 60%, soit 4 sur 7, sont exclusivement dédiés à la gestion des savoirs contre 40% (3 sur 7) qui y sont partiellement dédiés. Relativement à l'existence d'un programme relatif à la gestion des savoirs, 85% ont répondu par la négative. Seulement 15%, soit 2 ministères sur les 13 ont déclaré avoir un programme de gestion des savoirs. Parmi les deux qui ont déclaré avoir un programme en gestion des savoirs, l'un le met en œuvre depuis moins d'un an et l'autre depuis plus de 3 ans.

Enseignement de la gestion des savoirs à l'ENA³

À la suite de l'institutionnalisation de la gestion des savoirs dans les ministères, l'ENA a introduit cette matière dans les Cours enseignés en Master. D'après nos informations, ce serait dans l'offre de formation en Master 2014-2016. C'est en 2021-2022 que la gestion des savoirs a été introduite comme enseignement en Licence 3 à l'ENA. Le cours a alors été dispensé pour la première fois en 2021-2022 et la seconde et dernière fois en 2022-2023. Le gouvernement ayant demandé la réduction du nombre de cours par semestre, cet enseignement en a fait les frais. L'enseignement reste inscrit en master. Il était parti pour être une unité d'enseignement (UE) à deux cours. Mais faute de personnes capables de l'enseigner et donc de contenus, et surtout du caractère pratique de l'enseignement, il a été rétrogradé pour être un cours d'une autre UE.

Analyse et propositions

Analyse

La situation actuelle de la gestion des savoirs dans les ministères, 12 ans après son institutionnalisation, n'est guère surprenante, à notre avis. Tout d'abord, il semble bien que les administrations n'étaient pas préparées à l'avènement de cette nouvelle fonction, pour plusieurs raisons. En 2012, au moment où le décret n°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure type des ministères était signé, chacun y allait de ses interprétations sur sa connaissance du Savoir. Il n'est pas exagéré de dire que les interprétations

³ Les informations à ce sujet nous ont été fournies par Monsieur Eustache Megnigbeto, Coordonnateur spécial

de la filière des Sciences et techniques de l'information documentaire à l'ENA.

étaient aussi contradictoires les unes que les autres. Les archivistes en poste à l'époque semblaient être désorientés devant ce nouveau concept. Cette situation a certainement eu un impact sur une prise en charge convenable et une structuration adéquate de cette nouvelle fonction dès sa naissance.

Ensuite, nous ne saurions affirmer à cette étape si la gestion des savoirs s'enseignait déjà dans des cursus universitaires avant l'institutionnalisation de la fonction, et donc si des cadres formés, au Bénin ou ailleurs, existaient déjà dans les administrations au moment de son avènement. Ainsi, en nous limitant aux informations à notre disposition, l'enseignement de la gestion des savoirs serait introduit dans les programmes de Master à l'ENA en 2014. Si tel est le cas, nous entrevoyons 2 problèmes. Le premier est révélateur du fait qu'au moment où la gestion des savoirs devenait une fonction officielle, il pourrait ne pas y avoir de cadres formés pour la prendre efficacement en charge. Le deuxième est que la fonction Gestion des savoirs est logée au service de préarchivage. A priori, elle doit donc être prise en charge par les cadres de ce service qui sont dans la presque totalité des cas, des archivistes. Or, l'État recrute généralement des archivistes ayant un niveau de licence professionnelle. Si le cours sur la gestion des savoirs a été introduit au niveau Master à l'ENA en 2014, il faut alors attendre 2016 pour avoir les premiers archivistes ou documentalistes formés pour cette fonction et plus longtemps encore si ce sont des archivistes en poste qui devront être inscrits sur un plan de formation pour leur Master. Et ceci est d'autant plus manifeste que l'État béninois, de ce que nous en savons, n'a pas l'habitude de recruter des spécialistes

en gestion des savoirs/connaissances. Cela veut dire que les compétences en cette spécialité sont des compétences additionnelles à une autre compétence principale pour laquelle l'État recrute. Par conséquent, à moins de motivations exceptionnelles, un cadre qui n'est pas archiviste ou documentaliste ne serait pas tenté de venir au service de préarchivage juste pour monnayer une compétence qui est accessoire.

Sur un autre plan, il faut dire que dans nos Ministères, la gestion des archives est déjà l'une des fonctions les moins pourvues en ressources (matérielles, humaines, infrastructurelles et surtout financières). Il ne peut donc logiquement être attendu que l'attention soit portée sur la gestion des savoirs quand les professionnels livrent une bataille ardue pour avoir des ressources à peine suffisantes pour la moindre activité de gestion des archives.

Par ailleurs, culturellement, l'information est une chasse gardée des personnes qui la détiennent. Il est dans nos habitudes de nous faire désirer, supplier, pour offrir nos compétences devant des situations données. Or qui dit gestion des savoirs, dit partage de connaissances. C'est pourquoi, au regard de ces considérations, nous faisons quelques propositions qui pourraient donner un coup de pouce à la gestion des savoirs dans nos ministères.

Propositions

Institutionnalisation des séances de restitution et des retours d'expérience

Normalement, lorsque les cadres sont envoyés à des séminaires ou formations, ils produisent un rapport qui rend compte des leçons apprises au cours de ces rencontres. Mais cela paraît insuffisant, car ces rapports sont souvent jetés aux oubliettes et presque personne ne les lit. Il

serait peut-être plus productif de formaliser, par note de service, décision ou arrêté, des séances de restitution et des stratégies de mise en œuvre concrète des savoirs acquis par les cadres qui ont participé aux séminaires ou formations. Cela implique surtout d'être perspicace sur le choix des personnes à envoyer aux formations ou aux séminaires.

Les retours d'expériences sont des « processus de partage de connaissances tacites acquises lors d'une expérience vécue et dont on tire des leçons, afin d'améliorer ou d'optimiser les actions futures » (CEFRIO, 2019). Ils visent une amélioration dans le futur. Les acteurs discutent sur les projets ou les activités en vue de tirer leçons des points positifs et négatifs. Les connaissances construites lors des échanges permettent d'améliorer les actions futures. Comme retombées spécifiques, cette pratique évite surtout de répéter les mêmes erreurs d'un projet ou d'une activité à l'autre. À cet effet, des post-mortem de toute activité ou projet exécutés doivent être rendus obligatoires.

Le mentorat

« Le mentorat s'est avéré être l'un des moyens les plus efficaces de transférer le savoir » (Dalkir, 2017, p. 451, traduit par nous). Cette méthode permet ainsi de jumeler un employé dont les connaissances reposent sur une longue expérience (le mentor) avec un autre qui en a peu (le mentoré), afin qu'il soit mieux outillé pour apprendre de nouvelles façons de faire en tenant compte des leçons du passé. C'est une bonne méthode de transfert de savoirs intergénérationnel. Elle peut être systématisée par la structure responsable des ressources humaines à l'endroit de tout nouvel employé qui rejoint un

ministère, afin d'accélérer non seulement son intégration, mais aussi accroître sa motivation et sa rétention.

Une autre forme de mentorat qui peut être promue concerne les changements de responsables. La manière dont cela se passe dans nos ministères crée une rupture au lieu d'une transition. Or, il peut mis en place un mécanisme où le responsable sortant et le responsable entrant ont une période tampon de collaboration qui peut durer jusqu'à 3 mois, afin qu'à sa prise de service, le nouveau responsable soit pleinement opérationnel sans avoir besoin d'une période d'acclimatation qui parfois, désoriente le personnel.

Les autres outils et méthodes de captation des savoirs

Aujourd'hui, l'administration béninoise est dans un processus de digitalisation avancée. Des applications métiers sont mises en place et peuvent grandement aider à capter les savoirs des cadres de l'administration. On peut développer des wikis qui seront alimentés par des personnes désignées. Ces wikis permettront à toute personne qui accomplit certaines tâches spécifiques de documenter les méthodes et stratégies qui leur permettent d'accomplir de manière efficiente leurs tâches. De même des registres de service numériques peuvent être mis en place pour documenter les requêtes des usagers internes ou externes, accompagnées des solutions apportées à ces requêtes. Ces différents outils serviront de sources pour la rédaction de procédures, de livres de connaissances ou de foires aux questions.

Une autre méthode est envisageable en fonction des relations de travail au sein

des ministères : le storytelling. C'est une méthode qui permet aux plus expérimentés de partager leurs expériences à travers des récits au reste du personnel. C'est le cas souvent lorsque certaines personnes font valoir leur droit à la retraite. Avant leur départ, une séance de storytelling est organisée pour apprendre d'elles des astuces et stratégies de travail qui les singularisent au sein de l'organisation.

Promouvoir la spécialisation de la fonction Gestion des savoirs

Une couche de spécialisation peut être donnée à la fonction Gestion des savoirs au niveau des ministères responsables de l'enseignement supérieur et de la fonction publique. L'une des raisons pour lesquelles la matière Gestion des savoirs à l'ENA est passée d'un statut d'UE à celui d'un simple cours serait le manque de personnel capable de l'enseigner et donc de contenu. Le ministère responsable de l'enseignement supérieur peut aider à pallier cet état de choses au niveau des universités par la confection d'un curriculum de formation officiel en gestion des savoirs. Ce curriculum devra tenir compte des besoins perçus par l'État pour mieux gérer ces actifs stratégiques que sont les savoirs. Ainsi, quelle que soit l'institution d'enseignement, la gestion des savoirs sera enseignée selon un programme officiel (en formation académique classique ou en formation continue), ce qui donnera plus de poids et de consistance à la discipline.

Le ministère responsable de la fonction publique peut, quant à lui, envisager d'introduire progressivement dans les postes de recrutement celui de spécialiste en gestion des savoirs. La disponibilité d'un tel profil dans les structures

publiques conduira à une structuration de la fonction, accompagnée d'obligation de résultat par la personne qui en aura la charge.

Conclusion

Il est important de redorer le blason de la fonction Gestion des savoirs au sein des ministères et dans toutes les structures publiques en général. Si elle est associée à la gestion des archives, c'est bien parce que les archives constituent le véhicule des savoirs et que les savoirs permettent de valoriser les archives. L'administration publique doit cultiver la capitalisation des savoirs, surtout des savoirs tacites et tirer grand profit des ressources humaines qui ont une somme expérientielle énorme tout au long de leur parcours. Ces savoirs, bien captés, formalisés et mis à la disposition de ceux qui en ont besoin, seront une réelle source d'apprentissage pour les nouveaux agents, un facteur de continuité en cas de mouvement inattendu de personnel et un avantage concurrentiel unique sans oublier la performance induite par leur utilisation. Pour y arriver, quelques stratégies ont été proposées. Ces stratégies sont inspirées des méthodes classiques de gestion des savoirs et sont adaptées à l'environnement culturel de l'Administration publique béninoise. Ainsi, l'institutionnalisation des séances de restitution, le mentorat, l'utilisation des possibilités offertes par la technologie et la mise en place de dispositions professionnalisantes de la fonction sont autant de stratégies qui, si elles sont efficacement implantées, ouvriront de belles perspectives pour la gestion des savoirs au sein de l'administration publique.

S'il est vrai que les ressources ne sont pas au rendez-vous pour les SPAGS, il peut être bénéfique de commencer par de petits projets sans coûts qui ne nécessitent que la planification et

l'institutionnalisation par un acte réglementaire. On ne perd rien à essayer.

Références bibliographiques

- Bénin. Présidence de la république. Décret N°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères (2012). <https://sgg.gouv.bj/doc/decret-2012-191/>
- Bond, A. J., Viegas, C. V., Coelho de Souza Reinisch Coelho, C. et Selig, P. M. (2010). Informal knowledge processes: the underpinning for sustainability outcomes in EIA? *Journal of Cleaner Production*, 18(1), 6-13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.002>
- CEFRIO. (2019). *Retour d'expérience - Gestion des connaissances*. <https://web.archive.org/web/20190629114750/https://km.cefrio.qc.ca/retour-dexperience/>
- Choo, C. W. (2002). Knowledge management. Dans *Encyclopedia of communication and information* (p. 501-506). Macmillan Reference USA,.
- Choo, C. W. (2016). *The inquiring organization: how organizations acquire knowledge and seek information*. Oxford University Press.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (Third Edition). MIT Press.
- Davenport, T. H. et Prusak, L. (1997). *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H. et Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organisations manage what they know. *Ubiquity: an ACM IT magazine and forum*, 1, 1-15
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*. Hermes Sciences Publications. <https://hal.science/hal-00997696>
- Ferchaud, B. (2001). De la gestion de l'information à la gestion des connaissances. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 38(1), 43-45. <https://doi.org/10.3917/docsi.381.0043>
- Jacob, R. et Pariat, L. (2000). Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle - information, interaction, innovation. CEFRIO. <http://mapageweb.umontreal.ca/heatonl/fr/doc/acrobat/gérerconnaissance.pdf>
- Murray, A. et Hanlon, P. (2015). An Investigation Into the « Stickiness » of Tacit Knowledge Transfer. *Level 3*, 12(2). <https://doi.org/10.21427/D75T69>
- Préfontaine, L., Drouin, N. et Ben Mansour, J. (2009). Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace. *Revue française de gestion*, 197(7), 15-33.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3)

